



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

**PLAN DE NEGÓCIOS PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE POR KILO
BRASILEÑO EN SANTIAGO**

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

RAFAEL MARTINS BUENO

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

Actualmente el mercado de restaurantes en Chile se vislumbra como un negocio atractivo, pues está creciendo de forma más acelerada que la oferta. Otro punto a considerar es que, a pesar de la proximidad territorial y del gran flujo de personas entre Brasil y Chile, Santiago tiene poca llegada de restaurantes brasileños. En la ciudad de Santiago de Chile es poco explorado el modelo de negocio de restaurantes con el sistema de pago por “kilo”, en el cual el precio a pagar por el consumidor depende del peso de la comida. Dado lo anterior, se justifica estudiar la factibilidad de instalar un restaurante brasileño por kilo en Santiago, ya que este tendría cierta diferenciación y ventajas propias del modelo de negocio propuesto que son muy valoradas por los clientes: rapidez, flexibilidad y buena relación costo-beneficio, por dar varios ejemplos. Esto se traduce en una ventaja competitiva en este atractivo mercado. Por lo tanto, el objetivo de este proyecto es realizar una evaluación de la factibilidad comercial y económico-financiera de abrir un restaurante brasileño self-service en el sector oriente de la ciudad de Santiago con un sistema de pago dependiente del peso de la comida.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se ha seleccionado la metodología de construcción de un plan de negocios. El plan consiste en un análisis estratégico del macro-entorno dentro del cual estaría inserto el negocio; posteriormente se hará un análisis propio del mercado y su oferta y demanda para finalmente definir todo el detalle del modelo de negocio del emprendimiento. Con el negocio ya definido, se detallará la estrategia comercial y operacional, para finalmente realizar un análisis económico financiero para determinar su factibilidad

Los resultados del análisis estratégico indican que, en términos externos, es un buen momento para llevar a cabo el proyecto. También, por medio de una investigación de mercado se concluye que existe una buena aceptación del modelo de negocio propuesto. Ya los planes han sido fundamentales para construir toda la estrategia del negocio, a través de ellos se ha decidido la ubicación y toda estructura operacional del proyecto, así como también los productos, precios, promociones y la proyección de los resultados financieros.

El análisis financiero revela que, de realizarse el proyecto de acuerdo a los planes generados para su implementación, es viable. Considerando un horizonte de diez años, se estima que el valor actual neto del proyecto es de \$170.588.199, que el retorno del capital invertido se da al final del cuarto año y que la tasa interna de retorno es de 20,2%. Además, es importante mencionar que la variable a la cual el proyecto presenta mayor sensibilidad es la demanda y, por lo tanto, un ajuste de precios debiera ser clave en caso de que sea necesario estimularla.

Finalmente, se sugiere llevar a cabo la apertura del restaurante y, para un trabajo futuro, se recomienda que se estudie la viabilidad de crear una segunda unidad, el apalancamiento del proyecto y que se investigue la elasticidad de la curva de precio *versus* demanda para la sensibilización de ambas variables en conjunto.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a mi familia por todas las oportunidades que me ofrecieron y apoyo en todos los momentos de mí vida. Sin ellos seguramente no sería posible alcanzar logros como el de concluir este magister.

Soy grato también a todos mis amigos por entender mis ausencias durante todo ese proceso y, más que eso, por apoyarme siempre. Cuando uno vive lejos de su familia y país natal, los amigos se tornan la familia, eso ha pasado conmigo acá en Chile por lo que agradezco especialmente a mi familia chilena Juliana Carvalho Ponce, Paula Yuri Isseri, Paula Fernandes Lopes, Fernanda Monteiro Ferrari y Víctor Nivia Martínez.

También aprovecho para mencionar amigos que tuve la suerte de encontrar en la universidad y que compartieron conmigo esta gran jornada que fue este posgrado, gracias Silvio Belmar, Gonzalo Pardo, Ester Neira, Daniela Saavedra y Juliana Carvalho Ponce.

Finalmente agradezco a la Universidad de Chile y a todos sus profesores por todas las enseñanzas que aportan y aportarán a toda mi vida profesional y personal. Agradezco especialmente a Enrique Jofré y Ciro Giraldez por la paciencia, y orientación ofrecida durante ese año y medio en que trabajamos juntos en esta tesis.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	7
1.1. Contexto.....	7
1.2. Objetivos.....	8
1.3. Metodología	8
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	10
2.1. Análisis de la Industria	10
2.2. Estrategia del Negocio.....	11
2.2.1. Misión, Visión y Valores	14
3. ANÁLISIS DEL MERCADO	14
3.1. Análisis de la Oferta.....	14
3.2. Análisis de la Demanda	17
4. MODELO DE NEGOCIOS	18
5. PLAN DE MARKETING	19
5.1. Posicionamiento	19
5.2. Marca	20
5.3. Marketing Mix	21
5.3.1. Servicios y Precios	21
5.3.2. Promoción y Publicidad.....	22
5.3.3. Plaza	23
6. PLAN OPERATIVO	23
6.1. Layout e Instalaciones	24
6.2. Flujos de los Procesos.....	26
6.3. Estructura Organizacional	28
7. PLAN FINANCIERO	29
7.1. Flujos de Ingresos	29
7.2. Costos.....	31
7.2.1. Costos de la Inversión Inicial	31
7.2.1.1. Depreciación de los activos.....	31
7.2.2. Costos Operacionales.....	31
7.3. Flujos de Caja	33
7.4. Evaluación Financiera	33
7.5. Análisis de Sensibilidad	35

8. ANÁLISIS DE RIESGOS	36
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	37
10. BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXO A – INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	41
ANEXO B – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	47
ANEXO C – LISTADO DE PLATOS Y SUS INGREDIENTES	53
ANEXO D – FICHAS DE PERFIL LABORAL	54
ANEXO E – COSTO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	60
ANEXO F – DEMANDA E INGRESOS MENSUALES (PRIMER AÑO)	61
ANEXO G – COSTO DE LA INVERSIÓN INICIAL Y DEPRECIACIÓN	62
ANEXO H – COSTO DE LOS SALARIOS.....	63
ANEXO I – COSTO DE LA MATERIA PRIMA.....	64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Ejemplo de competidores.....	16
Tabla 2 - Convención usada para el análisis de proximidad entre zonas.....	24
Tabla 3 - Perfil resumen de los colaboradores.....	28
Tabla 4 – Ocupación semestral del restaurante (Año 1 – 10)	30
Tabla 5 - Flujo de los ingresos del restaurante (Año 1 – 10).....	30
Tabla 6- Costo de la inversión inicial.....	31
Tabla 7 - Depreciación de los activos (Año 1 – 10).....	31
Tabla 8 - Costo operacional (Año 1 – 10).....	33
Tabla 9 - Flujos de caja (Año 1 – 10)	33
Tabla 10 - Cálculo de la tasa de descuento del proyecto.....	34
Tabla 11 - Cálculo del valor presente considerando los primeros diez años.....	34
Tabla 12 - Indicadores del proyecto	35
Tabla 13 - Análisis de Sensibilidad.....	35
Tabla 14 - Análisis de Riesgos	37

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Análisis PEST	11
Ilustración 2 - Análisis FODA.....	12
Ilustración 3 - Factores Claves del Éxito	13
Ilustración 4 - Fuerzas de Porter	16
Ilustración 5 - Canvas.....	19
Ilustración 6 - Logotipo Restaurante Bossa Nova	20
Ilustración 7 - Ejemplo de etiqueta de los alimentos	21
Ilustración 8 - Envase para llevar la comida	21
Ilustración 9 - Tarjeta de fidelización “Bossa Nova BIS”	23
Ilustración 10 - Calificación de la relación de proximidad entre zonas	24
Ilustración 11 - Distribución inicial a partir de un diagrama de relaciones	25
Ilustración 12 - Layout final.....	25
Ilustración 13 – Flujograma del proceso de compra de la materia prima	26
Ilustración 14 - Flujograma del servicio de venta del restaurante.....	27
Ilustración 15 - Organigrama	28

1. INTRODUCCION

1.1. Contexto

El proyecto consiste en el desarrollo de un plan de negocios de un restaurante con comidas caseras y opciones de comidas brasileñas en Santiago. Su principal diferencial en relación a la competencia es que el precio a pagar por la comida depende del peso de ésta.

Las ventajas competitivas de este modelo de restaurante es que los clientes tienen mayor libertad de elección tanto de la cantidad como del tipo de alimentos que consumirán, el precio pago es justo debido a que depende del peso, y puede ser implementado a bajo costo, pues tiene como ventajas que se requiere un reducido número de empleados y se tiene la capacidad de servir más clientes al mismo tiempo.

Según Allon y Ferguson (2007), precio y tiempo de espera son de suma importancia para la elección de un determinado servicio y el valor real de él no es determinado solamente por su precio, sino por el precio multiplicado por un factor que represente el valor de la expectativa del tiempo de espera del cliente. Por lo tanto, ventajas competitivas del modelo propuesto como rapidez y el bajo costo de implementación que, en parte, puede ser traspasado en el precio del kilo, coinciden con lo que los clientes más valoran.

Sobre el mercado, la implementación de restaurantes en Chile representa una buena oportunidad de negocio. Según datos de la Subsecretaría de Turismo de Chile, SERNATUR (2015), los restaurantes/bares en el país presentan una evolución ascendente de ventas a lo largo de los años, pasando de un valor anual de 58.829.248 UF en 2005 a un valor de 95.031.975 UF en 2015, siendo la evolución media anual de un 5,3% considerando este periodo. Ya la cantidad de restaurantes en Chile no crece de la misma forma, sino de manera más estable y lenta con un promedio de 3,3% por año, considerando el mismo periodo.

Por lo anterior se concluye que cada año se gasta más en Chile en comer afuera, pero la oferta no acompaña ese crecimiento, lo que sugiere que hay una demanda no atendida.

Otra importante característica es que los restaurantes de comida rápida crecen en relación a otros pasando de un 14% del total de establecimientos en 2005, a un 32% en 2012, conforme datos de la SII (Servicio de Impuestos Internos, 2012).

También cabe destacar que según el estudio de la empresa Zomato encomendado por el diario La Tercera (2014), sólo habían diez restaurantes brasileños en Santiago en el año de la investigación, lo que contrasta con la gran exposición que los habitantes de Chile tienen con la cultura y población brasileña, tanto por la proximidad territorial como por el gran flujo de personas entre los países: Brasil fue el cuarto país más visitado por los Chilenos, y los brasileños son la segunda nacionalidad que más llega a Chile (SENATUR, 2014).

Todo lo anterior justifica la implementación en Santiago de un restaurante de comidas caseras y opciones de comidas brasileñas con un sistema de pago por kilo. Como se ha mencionado anteriormente, este modelo tiene ventajas competitivas valoradas por los

consumidores, es un nicho poco explorado en Santiago y existe una tendencia de crecimiento del consumo de la comida rápida.

1.2. Objetivos

El objetivo general es desarrollar un plan de negocios para evaluar la viabilidad comercial y económico-financiera de implementar un restaurante *self-service* “por kilo” en el sector oriente de Santiago.

Para alcanzar el objetivo general, es necesario que se cumplan los siguientes objetivos específicos:

1. Análisis estratégico de la industria;
2. Análisis del mercado objetivo y competidores;
3. Definición del plan de marketing;
4. Definición del plan operativo;
5. Definición del plan financiero;
6. Evaluación final del Plan de Negocio.

1.3. Metodología

La metodología adoptada para este proyecto es un plan de negocios. Abarral y Dumont (2009) definen un plan de negocios como “el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica”. Es el documento que sirve para presentar y evaluar la viabilidad económico-financiera del negocio que se planea emprender (ECKERT et al, 2012).

Según Harvard Business School (2009), es importante que cada emprendimiento tenga su plan de negocios para que sirva de guía para abordar las oportunidades y obstáculos que el negocio podría tener en el futuro y para estar preparado para enfrentar su entorno competitivo.

La estructura del presente trabajo seguirá la metodología de creación de un plan de negocios. Diversos autores definen cómo documentarlo, basándose en Stutely (2000) y Hernández y Zaragoza (2004), se puede resumir el plan de negocios en los siguientes pasos: (1) resumen ejecutivo; (2) situación actual (3) ambiente externo (4) plan de marketing; (5) plan operativo; (6) plan financiero; (7) análisis de los riesgos; (8) conclusión.

Según los mismos autores, cada uno de esos pasos debe contener la siguiente información:

- (1) Resumen ejecutivo:** Es el resumen del plan, de cierta forma debe capturar todos los puntos relevantes y resumirlos en el máximo de una página;
- (2) Situación actual:** Es la descripción del emprendimiento propuesto, su estrategia y el escenario que está inserto;
- (3) Ambiente Externo:** Es una evaluación del mercado y competidores;

- (4) Plan de Marketing:** Explicación del posicionamiento de la empresa y sus planes de los productos y servicios desarrollados;
- (5) Plan Operativo:** Explicación de la estrategia y planes de los procesos necesarios para operar;
- (6) Plan Financiero:** Explicación de los costos y proyecciones financieras;
- (7) Análisis de los Riesgos:** Es la discusión de los riesgos y cómo enfrentarlos;
- (8) Conclusión:** Contiene de forma breve los principales aspectos antes vistos y la discusión sobre la viabilidad de ejecución del negocio.

Llevando a cabo cada uno de los ocho puntos, se logrará alcanzar el objetivo propuesto.

De esta manera, primero se hará una introducción de la empresa, del escenario en que ella está inserta y de su modelo de negocios.

En un segundo capítulo se realizará un análisis estratégico, este partirá por un estudio del ambiente externo con la ayuda de la metodología PEST (análisis Política, Económica, Social y Tecnológica), que permitirá entender el macro-entorno en que el emprendimiento está inserto; después, con ayuda de la metodología FODA, se realizará una mirada interna con la finalidad de analizar las ventajas y desventajas de la empresa con el entorno y posibilitando que se definan los factores críticos para el éxito del emprendimiento. Para finalizar, en esta sección serán descritos la misión, visión y valores de la compañía.

En un tercer capítulo se hará un análisis de la demanda, oferta y, con la ayuda de las fuerzas que mueven el mercado definidas por Porter, de los competidores. Con el análisis del ambiente externo finalizado, en el cuarto capítulo se definirá el modelo de negocios, que será desarrollado a través del método de Canvas, una de las herramientas más usadas en la actualidad para el planeamiento estratégico, permitiendo desarrollar y diseñar modelos de negocios innovadores (SEBRAE, 2016).

A continuación, se definirá el posicionamiento de la empresa en el mercado y se desarrollará un plan de marketing que describirá los productos y servicios ofrecidos, sus características y precios, los canales de distribución y las estrategias de promoción y publicidad. Este será el capítulo cinco.

El capítulo seis contendrá el plan operativo, en el cual se discutirá la estrategia y el camino para llegar al objetivo principal. Además, en este capítulo se revelarán la definición de la ubicación del negocio, los flujos de los procesos, estructura organizacional y todos los puntos que son relevantes para que la empresa pueda operar.

Por último, en el capítulo siete, se hará el plan económico-financiero. En él serán analizados los ingresos, costos iniciales y de operación y se proyectará toda la estructura financiera de la empresa, incluyendo una sensibilización de los datos. También serán analizados todos los riesgos de la empresa y, finalmente, se podrá concluir cuán atractivo es el negocio y resumir los principales puntos del informe y ponerlos en un resumen ejecutivo que pueda traducir en una página de qué se trata el plan de negocio.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1. Análisis de la Industria

Antes de definir una estrategia para un emprendimiento, es importante entender su macro-entorno. Así, para sistematizar el análisis del contexto industrial en el cual el restaurante estará inserto, se ha utilizado la metodología PEST (ver Ilustración I).

Se puede decir que Chile es un país política y económicamente estable. Analizando los datos disponibles en la página del INE - Instituto Nacional de Estadísticas (2017) se puede observar que su economía crece anualmente alrededor de un 2% y también mantiene sus niveles inflacionarios relativamente estables. Su IPC (Índice de Precios al Consumidor) varía entre un 2% y un 4% aproximadamente, uno de los más bajos de la región.

Para que un restaurante pueda ser abierto en Chile, el establecimiento tiene que cumplir normativas relacionadas con el medio-ambiente, la higiene y seguridad, y además, aunque un local obtenga la autorización sanitaria para su funcionamiento, constantemente está sujeto a fiscalización.

La tendencia mundial es que las reglas sean cada vez más estrictas y las empresas deben estar preparadas para cumplirlas ya que, además de exponerse a multas, podrían contar con publicidad muy negativa si se da un incumplimiento de la normativa. En el caso específico de un restaurante, inevitablemente este sería muy afectado ya que es fácilmente sustituido por otros similares y los clientes siempre están muy atentos y sensibles a la higiene y frescura de los alimentos y platos que comen, como comprueba el estudio de Carbonell y Adimark (2014).

Además, la misma investigación muestra que la sociedad chilena parece estar preocupada en comer de forma saludable, sin embargo, al momento de elegir el restaurante en que van a comer, tienden a elegir los cercanos a la oficina por comodidad y rapidez, lo que converge con el crecimiento de restaurantes de comida rápida en Chile que pasaron desde un 14% del total de establecimientos en 2005 a un 32% en 2012, segundo datos de la SII (Servicio de Impuestos Internos).

Finalmente, la innovación tecnológica no es determinante en este tipo de negocio por lo que no debiera ser foco. Por otro lado, como en la mayoría de los mercados, se nota un aumento de la tecnología como apoyo para la gestión óptima del negocio, como el uso de computadores para el control de clientes, inventarios, etc.

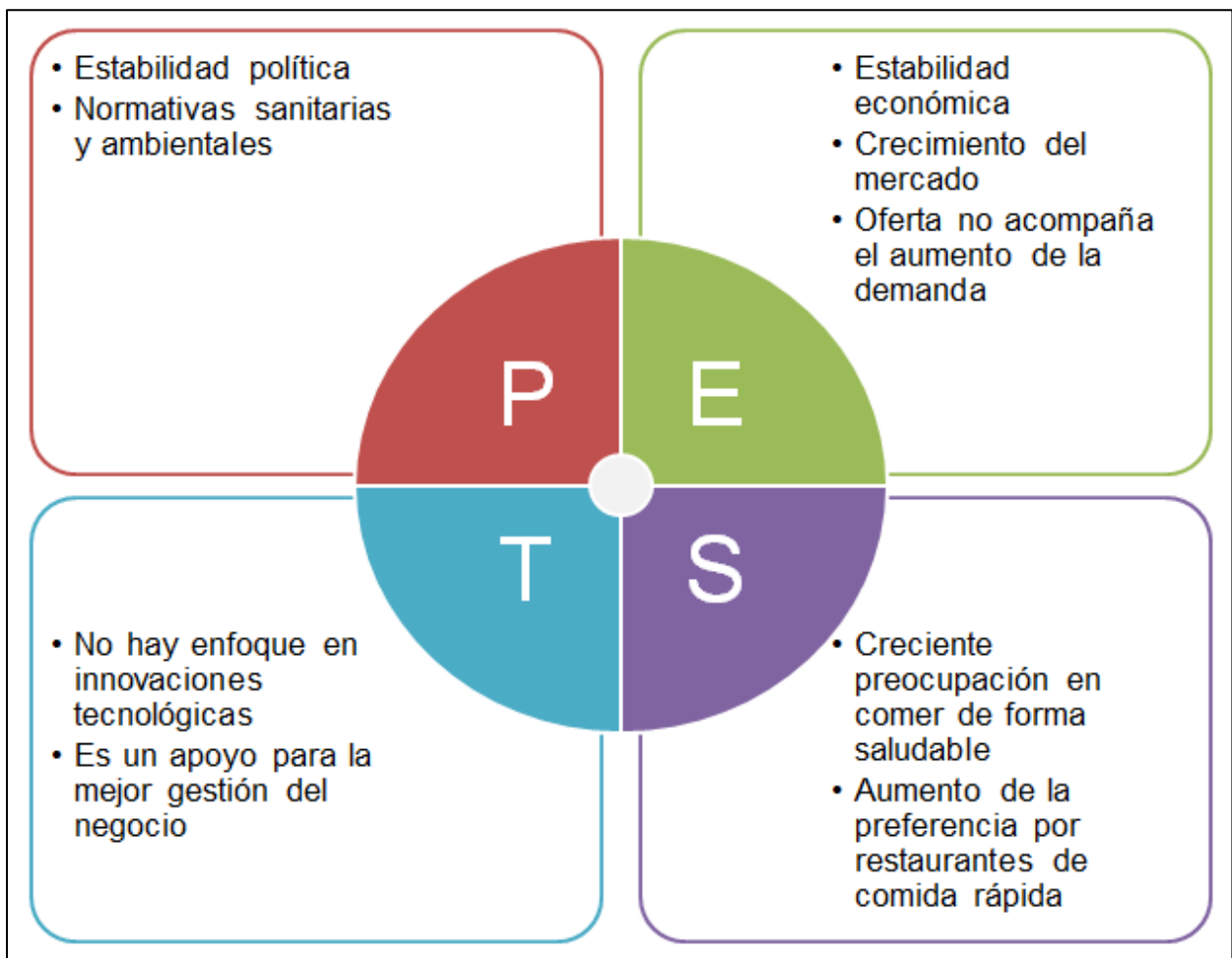


Ilustración 1 - Análisis PEST

2.2. Estrategia del Negocio

Habiéndose realizado el análisis de la industria y de las fuerzas que mueven el mercado en el cual se encontrará inserto el negocio, esquematizadas a través de la metodología de Michael Porter (ver Ilustración 4), es el momento de realizar una mirada interna de la organización e identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del mercado.

La primera fortaleza identificada es que el hecho de que, tanto el modelo de venta por peso como la venta de platos de la gastronomía brasileña, son poco explorados en el mercado chileno de restaurantes, lo que trae consigo una clara diferenciación en relación a la competencia. Esto puede ser aprovechado por la organización, por ejemplo, difundiendo la imagen de un restaurante en el cual se paga un precio justo que se encuentra enlazado con la cantidad que uno consume.

Además, dada la gran competencia del mercado, es clave que el restaurante posea un precio competitivo y se espera que lo tenga, dado el modelo del servicio, su rapidez y la variedad de opciones de platos. Estas son fuerzas que serán claves en la estrategia.

A pesar de tener interesantes fortalezas, es fácil e importante reconocer fragilidades. Los principales puntos débiles están directamente conectados con características del

mercado identificadas en el análisis de las fuerzas de Porter. El mercado es muy competitivo y existen grandes actores que competirán con el establecimiento que es pequeño y nuevo y no tiene, por ejemplo, economías de escala o reconocimiento de marca como ellos. Además, son muchos los productos sustitutos y es relativamente fácil que los competidores copien el modelo de negocio.

Finalmente, realizando una mirada hacia el mercado, pueden identificarse diversas oportunidades como aprovechar que el mercado está en expansión para propagarse e intentar explorar la imagen de restaurante brasileño para atraer más clientes. También existe la oportunidad de diversificar el servicio, por ejemplo, empezando a hacer entregas a domicilio. Por otro lado hay amenazas que, una vez más, son características de este mercado como su alta competencia, bajas barreras y clientes que suelen ser infieles. No obstante, se encuentran presentes dos amenazas propias del emprendimiento: una es el hecho de que los clientes no conocen la marca y, la segunda, es que puede predecirse que el modelo de pago por peso es poco conocido en Chile.

En la Ilustración 2 se encuentra resumido el análisis en una matriz FODA.

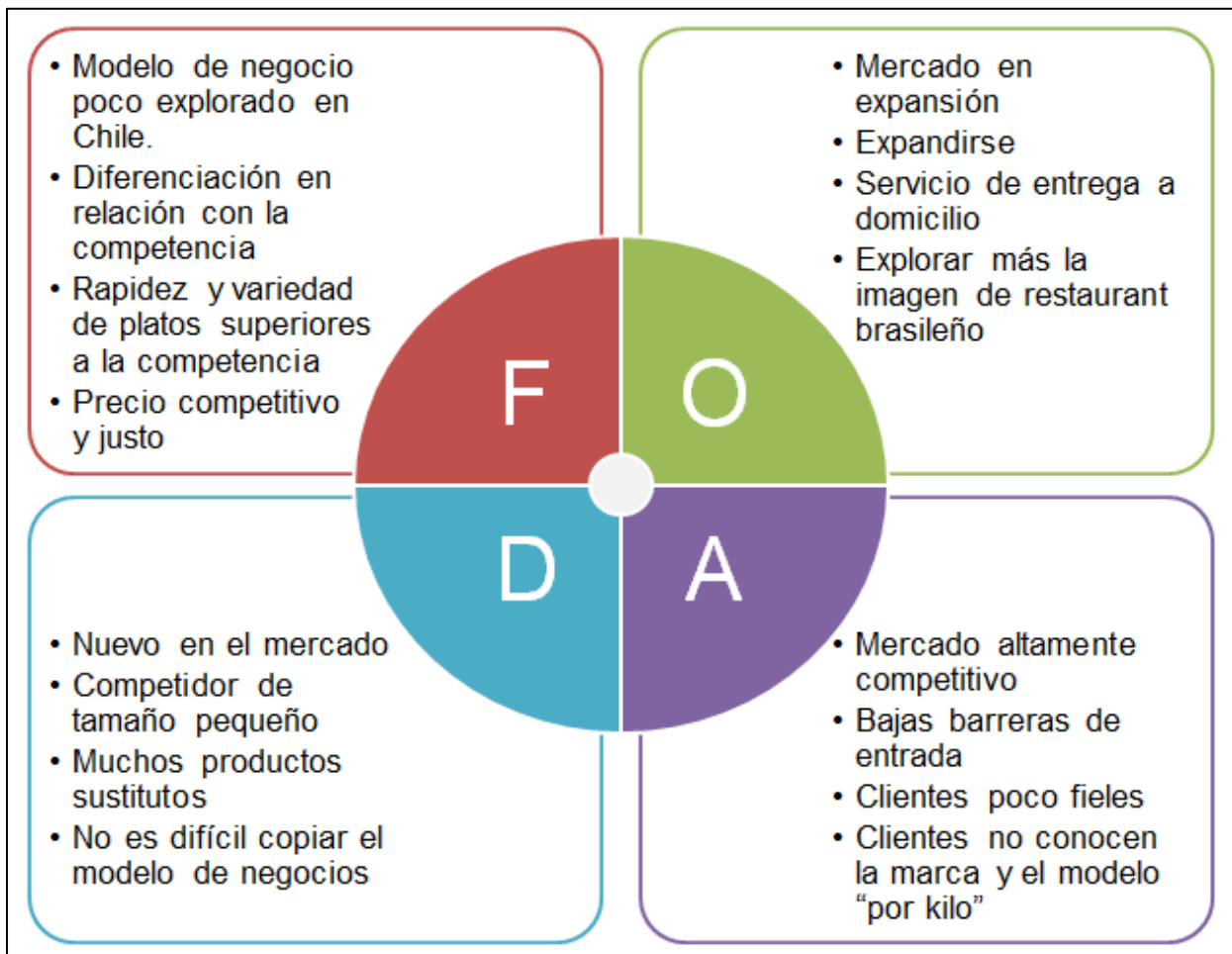


Ilustración 2 - Análisis FODA

Con el análisis FODA, se han definido tres grandes factores claves para el éxito del emprendimiento: servicio, precio y enfoque a los clientes. Todas las acciones

relacionadas con servicio y precio deberán ser ejecutadas considerando el impacto para los consumidores.

En la Ilustración 3 se encuentra dibujados estos tres factores y su apertura en las palabras que los sintetizan en relación a la estrategia adoptada para cada uno de ellos.

El precio será competitivo con el de mercado y percibido como justo, ya que ellos pagarán solo por la cantidad que estarán consumiendo. Además de competitivo y justo, es importante que haya una buena relación precio-calidad por lo que los alimentos siempre deberán estar frescos y, su sabor, deberá ser de comida que acaba de ser hecha en casa. Por fin, será promovido un programa de descuentos a los clientes más fieles a la marca.

En relación al servicio, la estrategia será usar sus fortalezas como agilidad del servicio y flexibilidad en la elección de lo que se comerá para diferenciarse en el mercado. Otro factor diferenciador será la exploración de la imagen de Brasil para asociar el restaurante a cosas percibidas como buenas de ese país, como la reconocida simpatía de su gente traducida en una atención empática y flexible, así como en el ambiente y sabor de los platos.

Finalmente se espera fidelizar el consumidor por el servicio diferenciado, precio justo y programa de descuentos.

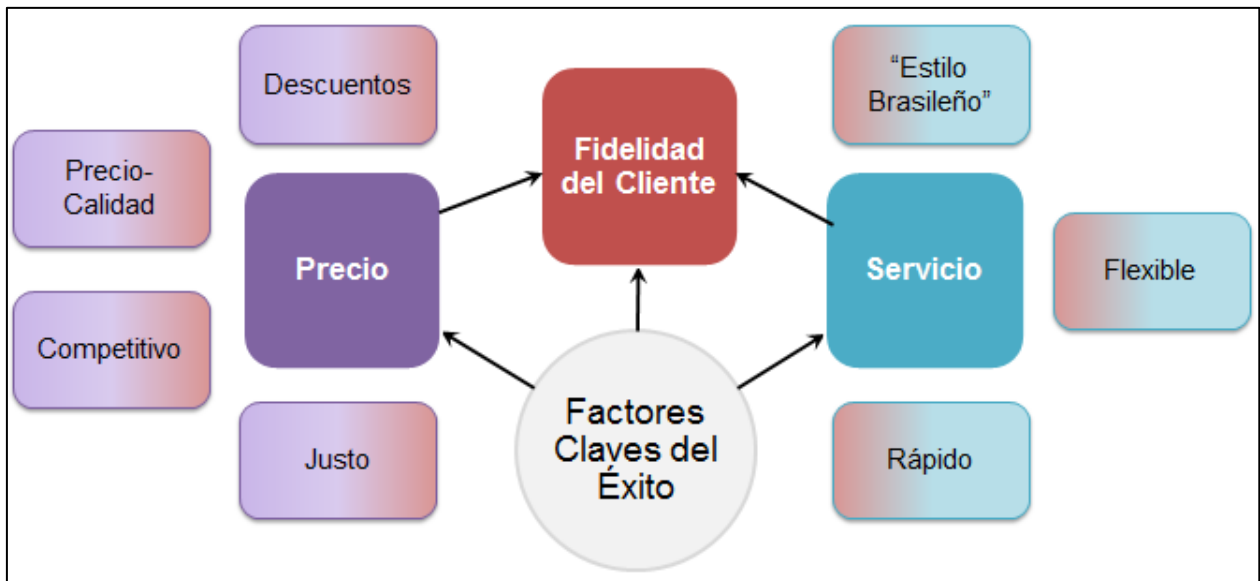


Ilustración 3 - Factores Claves del Éxito

Con todo lo anterior, se define que la estrategia comercial del emprendimiento estará basada en la diferenciación del servicio, ya que no existe en la zona un restaurante típico brasilero que ofrezca almuerzos a un precio competitivo y justo y, además, con agilidad en todos los procesos y bastante variedad de opciones de comidas. Estas debieran ser las ventajas competitivas del negocio.

2.2.1. Misión, Visión y Valores

Dada la definición de la estrategia del negocio, se han definido la misión, visión y valores de la empresa, siendo ellos:

- Misión: *“Garantizamos que cada cliente comerá lo que quiera, cuando quiera, en donde quiera, cuanto quiera y al precio que ÉL encuentra justo”.*
- Visión: *“Crecer y ser LA marca recordada por las personas cuando ellas piensan en una comida excelente a un precio justo”.*
- Valores: *“**Rapidez** en todo lo que hacemos; **Flexibilidad** para manejar cualquier problema; **Respeto** y **Empatía** para con la gente; **Autenticidad** y **Enfoque al Cliente** siempre”.*

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1. Análisis de la Oferta

Lo primero que se observa en el mercado de restaurantes es que tiene pocas barreras de entrada, considerando que los costos de la inversión inicial son relativamente bajos, no se necesita de mucho *know-how* y el acceso a las materias primas es fácil. De manera similar, este mercado no tiene altas barreras de salida ya que no hay restricciones legales o sociales para salir y los costos fijos de salida son bajos.

El resultado de la falta de barreras sumado al hecho que es un mercado atractivo en Chile, debido a su crecimiento y potencial, hace que sea un mercado muy dinámico en que siempre existen competidores entrando y saliendo. Además, se observa que el tamaño de los competidores es muy distinto y que es normal que grandes cadenas de restaurantes compitan con emprendimientos muy chicos. En cuanto a la diferenciación del producto, es de cierta forma limitada. En primer lugar, la gran cantidad de competidores hace que sea habitual el tener una estrategia de efecto equivalente a los ojos del cliente. En segundo lugar, gran parte de la diferenciación es subjetiva: por ejemplo, cada cliente entiende de una forma particular el significado de que es una buena atención.

También es importante destacar que los clientes tienen todo el poder de elección en materia de a qué restaurante ir a comer y tienden a no ser fieles a solamente un establecimiento. El resultado de todo lo anterior es un mercado muy competitivo.

Otro factor importante de observar es que la cantidad de establecimientos crece de manera más estable y lenta que las ventas según datos de la subsecretaría de turismo de Chile, SERNATUR (2015). En relación a las ventas estas crecieron en promedio un 5,3%, y la oferta de restaurantes y bares en Chile ha crecido un 3,3% entre 2005 y 2015.

Usando los datos de la serie histórica de la oferta anual de establecimientos, es posible pronosticar la oferta para los años posteriores a través de una regresión lineal. Considerando los datos de los últimos cinco años conocidos (de 2011 hasta 2015), se

proyecta que la oferta al final de 2017 será de 35.684 en Chile. En el Gráfico 1 se encuentran los valores históricos y proyectados.



Gráfico 1 – Serie histórica de 2005-2015 y proyección de 2016-2017 de la oferta de restaurantes en Chile

A su vez, según la investigación de la empresa Zomato, en la ciudad de Santiago existían cerca de 8.500 establecimientos en 2015. Si se considera que el crecimiento de la oferta en esta ciudad crece en la misma proporción de Chile, entonces se estima que la oferta en Santiago al final de 2017 será de 9.066.

En términos de la cantidad de competidores en el mercado santiaguino, si lo acotamos a los que ofrecen comida rápida, ya que la propuesta del emprendimiento es que su servicio sea relativamente barato y ágil, se puede considerar un estimado de 4.533 establecimientos competidores ya que 50% del total de restaurantes en Santiago venden comida rápida (Zomato, 2015).

Otros números a destacar es que solo fueron identificados diez restaurantes de comida brasileña (Zomato, 2014) y dos restaurantes en toda región con el sistema de pago por kilo pero que no están ubicados en el mismo sector del restaurante propuesto. En resumen, la competencia de establecimientos similares es alta, no obstante, el emprendimiento tendrá cierta diferenciación dado que la oferta de restaurantes brasileños y “por kilo” en la ciudad es extremadamente pequeña. La Tabla 1 contiene un cuadro resumen de los competidores con modelos de negocio similares al propuesto en este proyecto.

Restaurante	Características	Precios	Horario de Atención	Comuna
OH Salad	Restaurante de ensaladas en que se elige los ingredientes y algunas otras opciones (sopa, burritos, etc.). Sistema de comida rápida sin meseros, también posee sistema para llevar	\$3.850 - \$4.890 (Depende de la cantidad de ingredientes)	Lun-Vie 12:00 - 16:00 (Puede variar por sucursal)	11 por Santiago (Varias en Providencia y Las Condes)
Gurman	Restaurante de comida casera con el sistema de pago por kilo. Se puede llevar la comida	11:00 - 12:30 \$8.990 el kilo 12:30 - 15:00 \$9.500 el kilo 15:00 - 17:00 \$7.190 el kilo	Lun-Vie 11:00 - 17:30	Santiago Centro
Brazuca	Restaurante de comida casera y carnes brasileñas con el sistema de pago por kilo o tenedor libre	\$15.000 Tenedor Libre (+1 bebida) \$10.990 el kilo (Damas) \$14.990 el kilo (Hombres)	Lun-Sab 12:30 - 18:00	Santiago Centro

Tabla 1 - Ejemplo de competidores

Todo el estudio de los competidores fue sistematizado de acuerdo a las fuerzas de Porter, como es posible observar en la Ilustración 4.

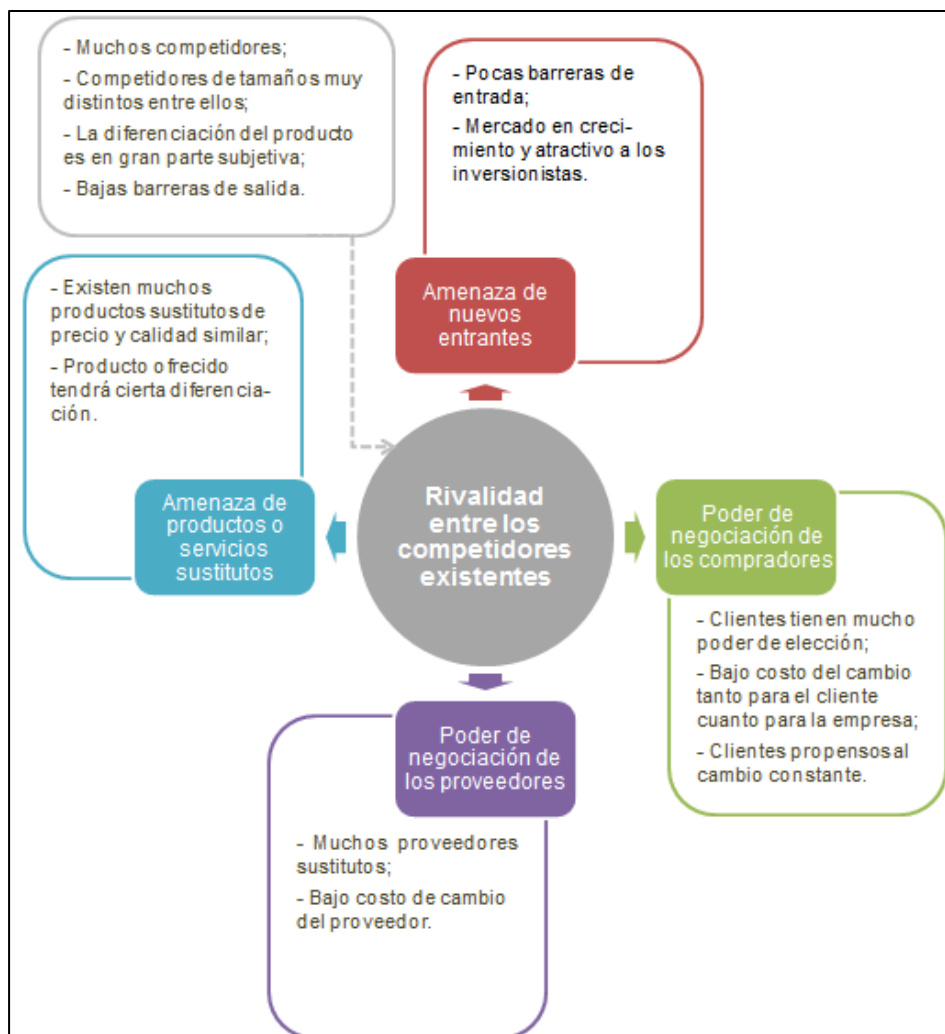


Ilustración 4 - Fuerzas de Porter

3.2. Análisis de la Demanda

El Instituto Nacional de Estadísticas estima que al final de 2017 la población económicamente activa de Santiago será de 3.587 miles de personas de las cuales un 54,9% de ellas poseen un nivel socioeconómico mínimo C3. Considerando que la demanda potencial es toda la población económicamente activa de Santiago cuyo nivel socioeconómico mínimo sea el C3, se concluye que la demanda total es de 1.969 miles de personas.

A su vez, la demanda potencial será calculada considerando restricciones geográficas. El mercado objetivo definido se compone de las personas que viven o trabajan en el sector nororiente que, según datos de la SII (2013), son entre un 17,5% y un 25,2% respectivamente. Suponiendo que el 80% de las personas que viven, también trabajan en el sector, se asume que la demanda potencial es de 565 miles de personas.

Finalmente, la demanda objetivo será de 6.500 personas mensualmente, considerando la capacidad máxima que el restaurante puede alcanzar por mes. Esto corresponde a un 1,15% de la demanda potencial. El cliente en que el restaurante se enfocará, serán principalmente los trabajadores de las oficinas del sector nororiente, especialmente los jóvenes. Durante los fines de semana el foco estará también en los turistas y familias del sector.

Para entender mejor este segmento objetivo, se ha llevado a cabo una investigación de mercado con los consumidores potenciales (ver Anexo A).

Los resultados encontrados fueron que este segmento de mercado predominantemente trabaja en Las Condes y vive sólo o con su familia, más de 70% almuerza por lo menos tres días a la semana fuera y, de estos, casi un 90% pagan \$4.000 o más en su almuerzo. En los fines de semana prácticamente la mitad almuerza uno o dos días en un restaurante -siendo el domingo el día más predominante- y casi un 95% de ellos pagan \$8.000 o más. En cuanto a las tres características que estos clientes más valoran, son el sabor de la comida, la rapidez y atención y, cuando se preguntó cuál otra característica era valorada, los encuestados citaron principalmente el ambiente e higiene del restaurante y su relación precio-calidad.

La investigación también apuntó a que un 88% conoce lo que es un restaurante con sistema de pago por kilo, sin embargo, solo un poco más de la mitad ha ido a un restaurante así. La aceptación de un restaurante con el sistema de pago por el peso de la comida se mostró como buena. La principal razón para ir al restaurante sería la posibilidad de elegir lo que se come, no obstante, la aceptación de los potenciales clientes depende del precio, rapidez, calidad y variedad que el establecimiento ofrezca. Es relevante decir que también hay una buena aceptación para los restaurantes con comida brasileña, dado que un 70% de las personas de la investigación ya han ido a uno y quieren volver y un 20% nunca ha ido, pero quiere ir.

Finalmente, como última pregunta en la investigación se pidió una sugerencia de nombres para el establecimiento. A pesar de que las respuestas fueron muy diversas, prácticamente todas las opciones convergían en nombres que se remiten a Brasil.

Los resultados más relevantes de la investigación se encuentran compilados en el Anexo B.

4. MODELO DE NEGOCIOS

Con la ayuda del modelo Canvas (ver Ilustración 5), y teniendo en cuenta los análisis estratégico y de mercado, se ha definido el modelo de negocios del emprendimiento.

La idea de negocio es la apertura de un restaurante en Santiago donde los clientes se sirven de acuerdo a un sistema *self-service*, pesan sus platos y, de acuerdo al peso se realiza el cobro.

El modelo de restaurante se ajusta a la necesidad del cliente foco: trabajadores de las oficinas del sector oriente de Santiago, principalmente jóvenes y jóvenes ejecutivos, que valoran que el restaurante al que vayan en su hora de colación les posibilite que disfruten de una comida sabrosa, que puedan elegir qué comer, que el servicio sea rápido, y que se pague un precio justo. Además, el restaurante tendrá opciones de platos saludables y vegetarianos, ya que parte de los clientes siguen dietas en que estos criterios son importantes.

Para ello, el restaurante contará con una gran variedad de alimentos, todos con etiquetas con los nombres de los alimentos y sus calorías, y con un servicio sin complicación dado que no exige que los clientes tengan que esperar la carta, el mesero, que el plato y la cuenta lleguen, etc. En este restaurante los clientes pasarán por un flujo donde elegirán los alimentos que compondrán sus platos (que podrán ser consumidos en el local o para llevar), las bebidas, los postres, pesarán sus platos y pagarán de acuerdo al peso, sumándose a este costo las bebidas y postres. Se estima que el proceso desde la llegada del cliente hasta que su plato sea pesado no debería tardar más de cinco minutos. Siempre todos los alimentos deberán ser frescos, sus sabores deberán ser de comida hecha en casa, las opciones deberán variar y habrá por lo menos una opción de alimento típicamente brasileño.

Vale la pena mencionar que, con los consumidores, se buscará mantener una relación de proximidad, que será creada tanto con el programa de fidelización que se implantará como con la opción de que podrán dejar sugerencias en las redes sociales del restaurante o en una caja de sugerencias que será dejada en él. También se pretende que la compañía tenga esa misma relación de *partnership* con los proveedores y con otras empresas del sector, las cuales se crearán mediante convenios con ellas para que el precio ofrecido a sus funcionarios por un almuerzo completo y de calidad sea menor aún al que el restaurante ya propone.

En los fines de semana el emprendimiento seguirá un modelo de negocio parecido, mantendrá el enfoque en las ventajas competitivas de tener un servicio diferenciado por la atención rápida, variedad de platos y poder de elección del consumidor, pero apostará en más platos brasileños y en un sistema de cobro que no estará asociado a al peso, sino a un precio fijo por todas comidas del *buffet*. Con estos cambios se espera que se atraigan a los turistas y las familias de la zona.

Para divulgar el restaurante los principales canales usados serán las redes sociales en internet y la comunicación interna de las empresas con las cuales se tendrá convenios.

Igualmente se planea ejecutar acciones para promocionar el restaurante dentro del sector en que se ubica.

Importante es mencionar que la estructura de costos del restaurante estará compuesta por costos fijos (arriendo y funcionarios) y variables (insumos; preparación de la comida; gas; agua y electricidad). Para mitigar parte de los costos variables, se pretende mantener una buena gestión de la cadena de suministros y *stock*.

<p>8 Partners Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convenios con empresas - Proveedores 	<p>7 Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la cadena de suministros y stocks - Entrenamiento de los funcionarios - Gestión de los costos - Marketing 	<p>2 Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecemos almuerzos a un precio justo de acuerdo con la cantidad de comida que la persona come. Además, ofrecemos variedad de tipos de comida que permite los clientes personalizar sus platos, también, el modelo de negocio hace con que sea posible comer rico y de forma rápida ya que los clientes se sirven - En los fines de semana también ofrecemos platos típicamente brasileños siendo ese un atractivo a quien quiera disfrutar comidas genuinas de ese país 	<p>4 Relación con los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se busca mantener una relación de <i>partnership</i> con los clientes que podrán sugerir cambios en el servicio 	<p>1 Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creamos valor para personas que trabajan y necesitan en su hora de colación un restaurante rápido, con variedad de comida y a precio justo - Nuestro principal cliente serían trabajadores de oficinas comerciales del sector oriente, principalmente jóvenes y jóvenes ejecutivos - Durante los fines de semana el segmento de clientes que se pretende atingir es lo de familias y jóvenes que viven solo o con <i>roommate</i> en el sector y turistas.
<p>6 Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activos fijos (inmueble, artículos de cocina, pesas, mesas, sillas, etc.) - Profesionales - Marca - Recursos Financieros 		<p>3 Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convenio con empresas y divulgación a través de su comunicación interna - En el sitio donde el restaurante está ubicado - Internet: Redes Sociales 		
<p>9 Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: Arriendo; funcionarios y otros costos menores - Costos variables: materia prima; gas, agua y electricidad y otros costos menores 			<p>5 Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El valor de la comida, que es cobrado de acuerdo con el peso de la cantidad de comida puesta en el plato - Puede ser considerada otra fuente de ingresos las bebidas y postres que serán vendidas al momento del pago 	

Ilustración 5 - Canvas

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Posicionamiento

La estrategia de la compañía es posicionarse como un restaurante que, al ser comparado con otros de su zona, tiene un precio igual o más bajo que su competencia. Además de buen precio, el restaurante se destacará por su variedad de opciones de comida - con posibilidad de comer sano, bajo en calorías, sin carne, etc.-, organización y servicio rápido y sencillo. Finalmente, el restaurante se posiciona como una de las pocas opciones de restaurante con comida brasileña de tipo casera.

El restaurante tendrá dos tipos de cliente foco. En la semana serán los trabajadores de las oficinas ubicadas alrededor del establecimiento, especialmente jóvenes y jóvenes ejecutivos. Durante el fin de semana (domingos), el restaurante se enfocará no solamente

a estos jóvenes profesionales que viven en el sector, sino también a familias de la región que quieren conocer un nuevo restaurante brasileño. Tanto los platos ofrecidos como el precio, sufrirán modificaciones.

En resumen, el posicionamiento será dado por el precio bajo el promedio, y por la unión de tres atributos clave: costo-beneficio, rapidez y diversidad de opciones de comida, incluyendo platos brasileños. Estas características en conjunto entregan al establecimiento una diferenciación en relación a sus competidores.

Todo el *marketing mix* se desarrollará en base a este posicionamiento.

5.2. Marca

Con respecto a la marca, es de gran importancia que los clientes se identifiquen con ella y que la recuerden. Dado esto, como la investigación de mercado ha demostrado que a los clientes les gustaría un nombre que les haga referencia a Brasil, se ha elegido el nombre *Bossa Nova*, que es un género musical brasileño derivado de la samba, con influencia del *jazz* y muy conocido internacionalmente.

La marca estará en el logotipo del restaurante (ver Ilustración 6), el cual hace referencia a la vereda de la playa de Copacabana en Río de Janeiro y concordará con la decoración del establecimiento que hará alusión a Brasil, la comida y música brasileña. Las paredes serán pintadas en amarillo. En ellas habrá un mapa de Brasil con dibujos de comidas y músicas típicas por región, se encontrará el logotipo de la empresa y, por todos los lados, habrá frases de canciones brasileñas con el nombre de la canción y del cantante.



Ilustración 6 - Logotipo Restaurante Bossa Nova

5.3. Marketing Mix

5.3.1. Servicios y Precios

El restaurante *Bossa Nova* ofrecerá servicio de almuerzo de lunes a viernes, y los domingos. No habrá una carta, las comidas estarán todas expuestas en un *buffet*, algunas de ellas estarán todos los días y otras variarán a lo largo de los días. El domingo el restaurante tendrá el mismo tipo de servicio, pero no funcionará en el sistema de pago por kilo, sino como “tenedor libre” y tendrá opciones de platos brasileños más elaborados. En el Anexo C se encuentra un listado con las comidas ofrecidas por el restaurante y sus ingredientes.

Todos los alimentos deberán seguir un patrón de frescura y apariencia. El sabor será de comida casera y deberán estar expuestos a la temperatura correcta para el consumo, además, cada alimento tendrá una etiqueta con su nombre acompañado de símbolos que representan si se trata de un alimento vegetariano y/o si es “*light*” y sus calorías. La intención es que el cliente tenga claro lo que está comiendo. En la Ilustración 7 se encuentra un ejemplo de esta etiqueta.

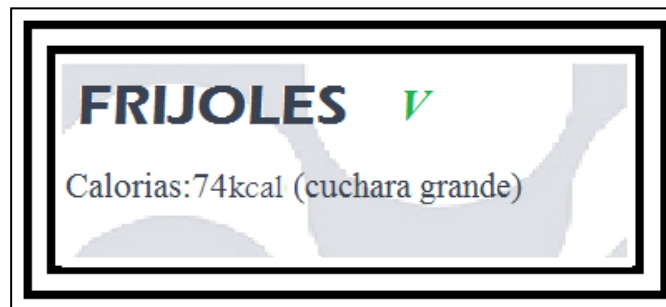


Ilustración 7 - Ejemplo de etiqueta de los alimentos

En la semana los platos pesados podrán ser consumidos en el restaurante o fuera de él. Si se elige la modalidad “para llevar” el cliente deberá poner las comidas que elige en un envase específico que estará disponible al inicio del *buffet*. En la Ilustración 8 se encuentra un ejemplo de este envase.



Ilustración 8 - Envase para llevar la comida

Al final del *buffet* se encontrarán las bebidas para elegir y, junto al sitio en que se realiza el pago, habrá golosinas como chocolates y dulces brasileños. Tanto las bebidas como las golosinas no son parte del valor de pago por “kilo”. En el “tenedor libre” del domingo se regalará un dulce típico brasileño a cada cliente.

El precio que un 88% de los clientes están dispuestos a pagar en la semana es entre \$4.000 y \$4.500. Considerando que en promedio las personas tomarían una gaseosa o agua (\$900), comerían alrededor de 454 gramos, que equivalen a lo que las personas comen en promedio (ABREU y TORRES, 2003), y que en el horario promocional el precio promedio debiera ser de \$4.000, e precio del menú bordearía los \$6.825 en el horario promocional -con 5% de descuento- y \$7.185 en horario punta.

Los fines de semana, según la investigación de mercado, un 38% de las personas pagan normalmente más de \$12.000 y un 56% entre \$8.000 y \$12.000. Apuntando al 38% del mercado que está dispuesto a pagar más de \$12.000 y teniendo en cuenta los precios de los competidores en el sistema “tenedor libre” (ver Tabla 1), que comprueba que la gente está normalmente dispuesta a pagar más en este sistema, el precio fijo del *buffet* para el fin de semana será de \$14.000.

5.3.2. Promoción y Publicidad

Considerando que el posicionamiento de la marca que se enfoca en jóvenes profesionales, se eligió que la promoción del restaurante será orientada al marketing digital ya que esta generación de profesionales están familiarizados con la tecnología y el mundo digital.

El restaurante *Bossa Nova* tendrá páginas en redes sociales como *Facebook*® y en *Instagram*®. En *Facebook* estará disponible toda la información sobre el restaurante: horarios de atención, ubicación, promociones, una aclaración sobre cómo funciona el sistema de pago por kilo y el precio del kilo, etc. Semanalmente se publicarán fotos de alguna comida, de qué habrá en el día en el restaurante, y se realizará una explicación sobre la comida de la foto. También, los clientes serán invitados a dejar sus opiniones en esta página. A su vez, el *Instagram* será usado para promover la comida del restaurante a través de las fotos semanales publicadas (la publicación será hecha en *Facebook* y *Instagram*). Sumado a ello, se pondrán fotos de algunas regiones de Brasil de las cuales cierta comida es originaria. Esto permitirá que los clientes se sientan más informados culturalmente acerca de Brasil.

También se intentará hacer convenios con empresas para ofrecer precios promocionales a los funcionarios de ellas a cambio de un subsidio mensual por parte de las compañías. Esta acción ayudará a promover el restaurante, ya que se realizará la divulgación del convenio a través de las redes de comunicación interna de las empresas.

Para aumentar la interacción con los clientes, se contará con una caja de comentarios y sugerencias y una tarjeta de fidelización (ver Ilustración 9) la cual tendrá una marca propia: “*Bossa Nova BIS*”. La tarjeta se entregará a los clientes que se registren y, después de diez sellos, se les brindará un descuento de un 10% en su próximo almuerzo. Durante la semana el almuerzo vale un sello y el día domingo dos.

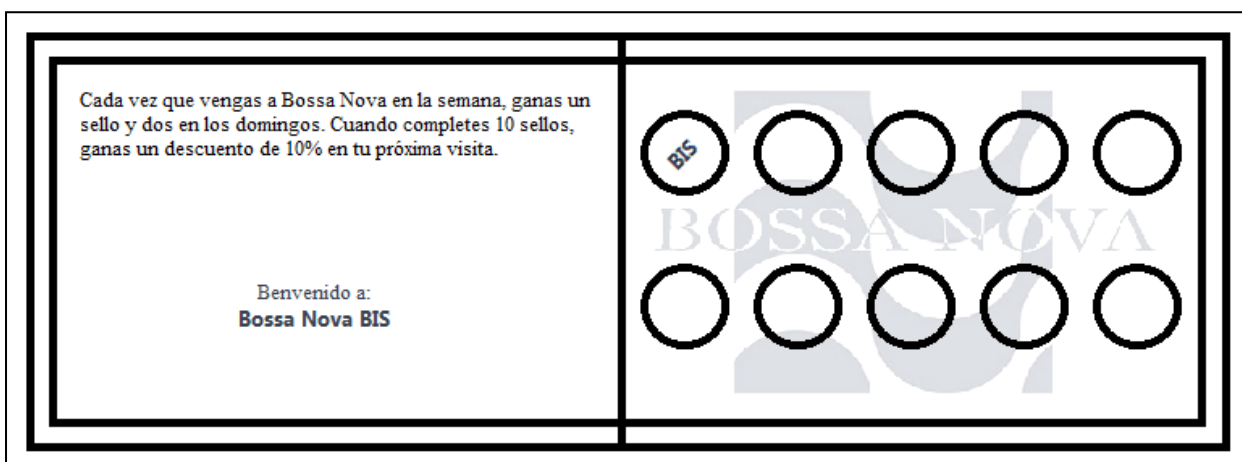


Ilustración 9 - Tarjeta de fidelización "Bossa Nova BIS"

Para promocionar el restaurante en horarios de menos demanda, en la semana se ofrecerá un descuento de un 5% en el valor del peso del plato para quien vaya entre las 12:00 hasta 12:30 o 14:30 hasta 15:00. Finalmente, durante el primer mes de apertura se ofrecerá un descuento de un 5% en cualquier horario y día. Para la divulgación del restaurante se distribuirá en los alrededores un *flyer* con información sobre el restaurante Bossa Nova, su sistema de pago, sus redes sociales y la promoción del 5%.

5.3.3. Plaza

Acorde a los resultados de la investigación de mercado, los potenciales clientes trabajan principalmente en Las Condes, por lo tanto el restaurante estará ubicado en esta comuna. Entre las opciones de ubicación en la comuna se eligió el barrio de Nueva Las Condes.

El barrio Nueva Las Condes concentra muchas oficinas comerciales, es un barrio en expansión con muchos proyectos inmobiliarios. En sus alrededores existen corredores gastronómicos, sin embargo la oferta de restaurantes no parece suficiente para atender a todas las personas que trabajan en este sector.

6. PLAN OPERATIVO

Después de tener clara la estrategia comercial, es necesario llevar a cabo el plan de cómo operará el emprendimiento.

El restaurante atenderá de domingo a viernes. El horario de operación del restaurante será desde las 10:00 hasta las 16:00 horas durante la semana y desde las 11:00 hasta las 17:00 horas los domingos. El horario de atención al público será desde las 12:00 hasta las 15:00 horas durante la semana y desde las 13:00 hasta las 16:00 horas los domingos. Dada la localización elegida y usando como benchmarking restaurantes similares de la región, se ha definido que el establecimiento deberá tener alrededor de 120m². Luego, tras buscarse posibles lugares para arriendo, se ha encontrado uno que se ajusta a las necesidades del negocio. Éste, posee 138m², siendo las dimensiones 6,9m de ancho y 20m de largo, más bodega de 5m².

6.1. Layout e Instalaciones

Para un diseño óptimo del *layout*, se ha utilizado el método de planeación sistemática de la relación – SLP desarrollado por Richard Muther (Chase y Jacobs, 2014). Así, en primer lugar se evaluó, en una escala de -1 hasta 4, cual debieran ser las proximidades entre las áreas del restaurante, considerando los flujos entre las áreas y otros factores subjetivos. Finalmente, para las definiciones de las dimensiones de cada área, se utilizó las informaciones del estudio de SEBRAE (*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*) en referencia a la apertura de restaurantes de la modalidad “kilo”.

En la Ilustración 10 se muestran las relaciones de proximidad encontradas. Con ellas, se definió el diagrama de relaciones de la Ilustración 11 y, por fin, con esta distribución inicial y dimensiones, se dibujó el *layout* final de la Ilustración 12. La Tabla 2 contiene la convención usada para el análisis.

Valor	Cercanía	Código de Línea	Ponderación Numérica
A	Absolutamente Necesaria	=====	4
E	Especialmente Importante	=====	3
I	Importante	=====	2
O	Cercanía Común y Corriente	=====	1
U	Sin Importancia	=====	0
X	No Deseable	~~~~~	-1

Tabla 2 - Convención usada para el análisis de proximidad entre zonas

Item	Área (m ²)	Descripción
1	70	Salón
2	30	Cocina
3	8,5	Baños y Lockers Colaboradores
4	6	Baños Clientes
5	6	Buffet
6	6	Oficina
7	4	Caja
8	1,25	Torniquete Entrada/Salida

Ilustración 10 - Calificación de la relación de proximidad entre zonas

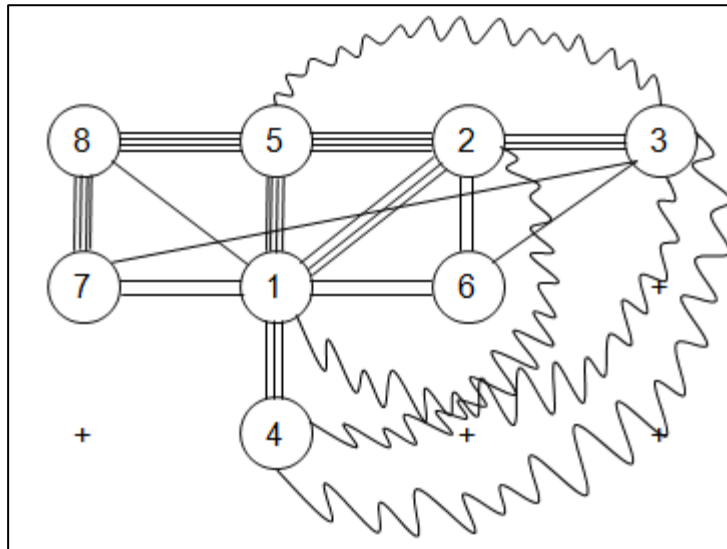


Ilustración 11 - Distribución inicial a partir de un diagrama de relaciones

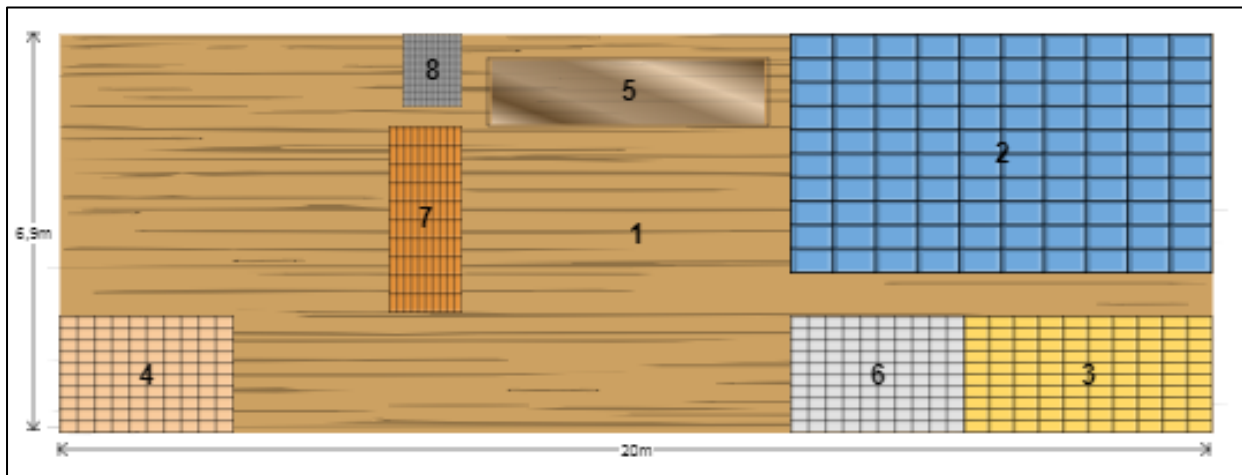


Ilustración 12 - Layout final

Con el *layout* definido, el próximo paso es definir las instalaciones del emprendimiento.

Según SEBRAE un restaurante del porte del propuesto tiene una capacidad para 250 personas aproximadamente, por lo que serán necesarias 63 mesas y 252 sillas para el salón. Para esta zona también se requieren los muebles para el sector del buffet y de la caja, considerándose que el buffet contará con dos balanzas electrónicas que soportan hasta 15kg y la caja tendrá dos cajas registradoras, dos impresoras de factura y un computador de escritorio. Además habrá torniquetes para controlar la entrada y salida de las personas

Para la oficina se comprarán, una silla con ruedas, una impresora y un notebook. A su vez, la cocina necesitará de un hornillo de 8 platos, una campana, un congelador de 300 litros, un refrigerador de 1000 litros, tres estanterías de almacenaje, un extractor de aire, un horno eléctrico, dos lavaplatos dobles, un mesón metálico con corredera, un microondas, un contenedor de basura de 1100 litros y tres de 120 litros, una cafetera y toda la dotación de cocina necesaria.

Para finalizar, para ambos baños serán necesarios ajustes y, para los de funcionarios, un *locker* de nueve plazas. Así como para los baños, las zonas del salón, oficina y cocina también necesitarán de ajustes para que todo esté funcionando en perfecto estado.

6.2. Flujos de los Procesos

El restaurante contará con dos grandes procesos: el de compra de la materia prima y el del servicio de venta de comida.

El proceso de compra se iniciará con la selección de los proveedores. Una vez seleccionados, se hará el pedido de los productos y ellos serán almacenados en la bodega y se hará un control de inventario. Cuando sean requeridos en la cocina, ellos serán trasladados, se actualizará el control de inventario y, en caso que sea necesario comprar nuevos productos, se hará un nuevo pedido. Si son detectados problemas de tiempo de entrega y/o de calidad de los productos, ello será conversado con el proveedor para intentar solucionar el problema, sin embargo, en caso que los problemas persistan, se hará una nueva selección de proveedor.

Más abajo, en la Ilustración 13, se expone el flujograma de este proceso.

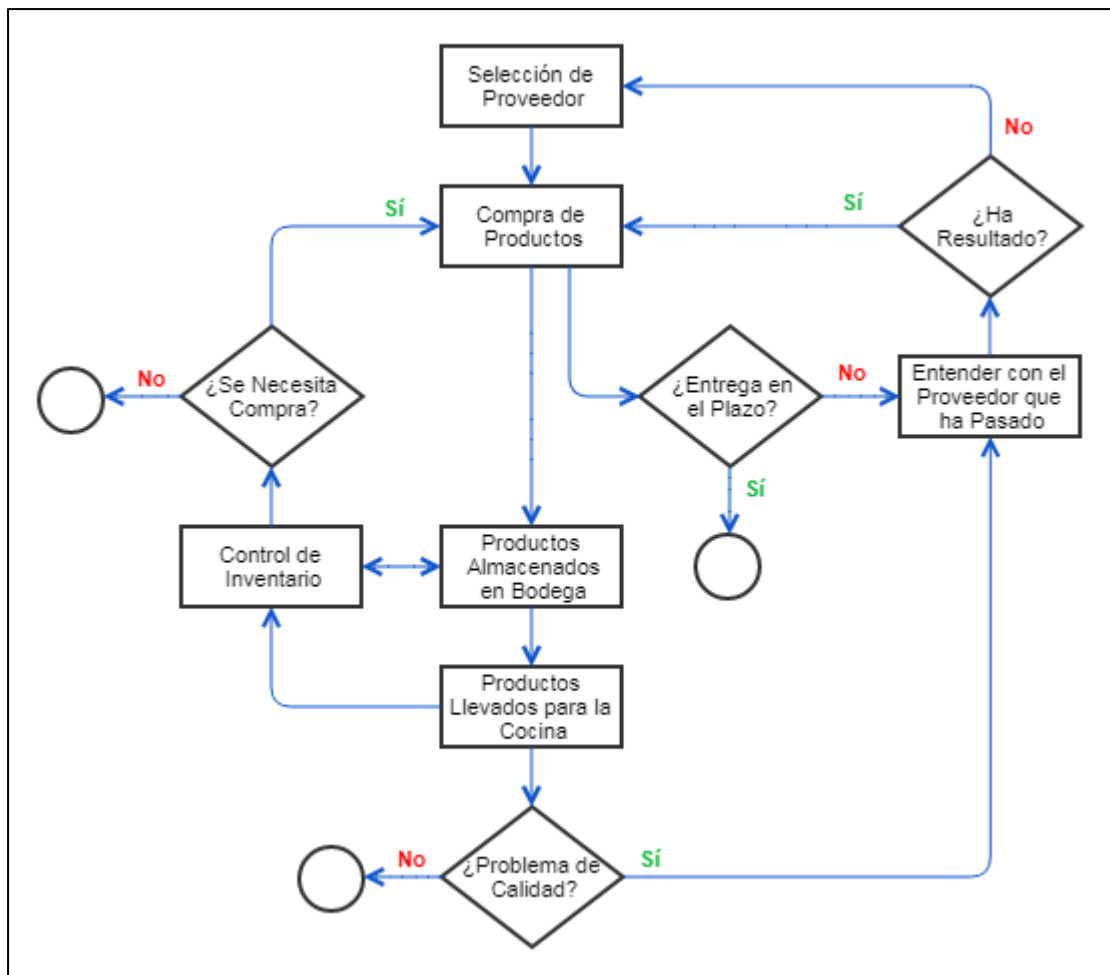


Ilustración 13 – Flujograma del proceso de compra de la materia prima

El proceso de venta de comida se iniciará con la entrada de los clientes por el torniquete. Lo primero que harán los clientes será elegir un plato en caso de que coman en el salón, o un envase, si deciden servicio para llevar. Después elegirán las comidas, las bebidas, tomarán una bandeja, cubiertos, servilletas y vasos -en caso que coman en el local-, los platos/envases serán pesados descontando sus pesos, se entregará un papel con el valor del peso y precio total y, para los que llevarán la comida, el envase será colocado en una bolsa con cubiertos y servilletas adentro. Los que comerán en el sitio eligen una mesa y, al final, deberán realizar el pago en la caja. En la caja estarán disponibles golosinas y, una vez pagado el pedido, se entregará una ficha que será usada para salir del restaurante para que haya un control con respecto a que todos los clientes paguen. La Ilustración 14 muestra el flujograma de este proceso.

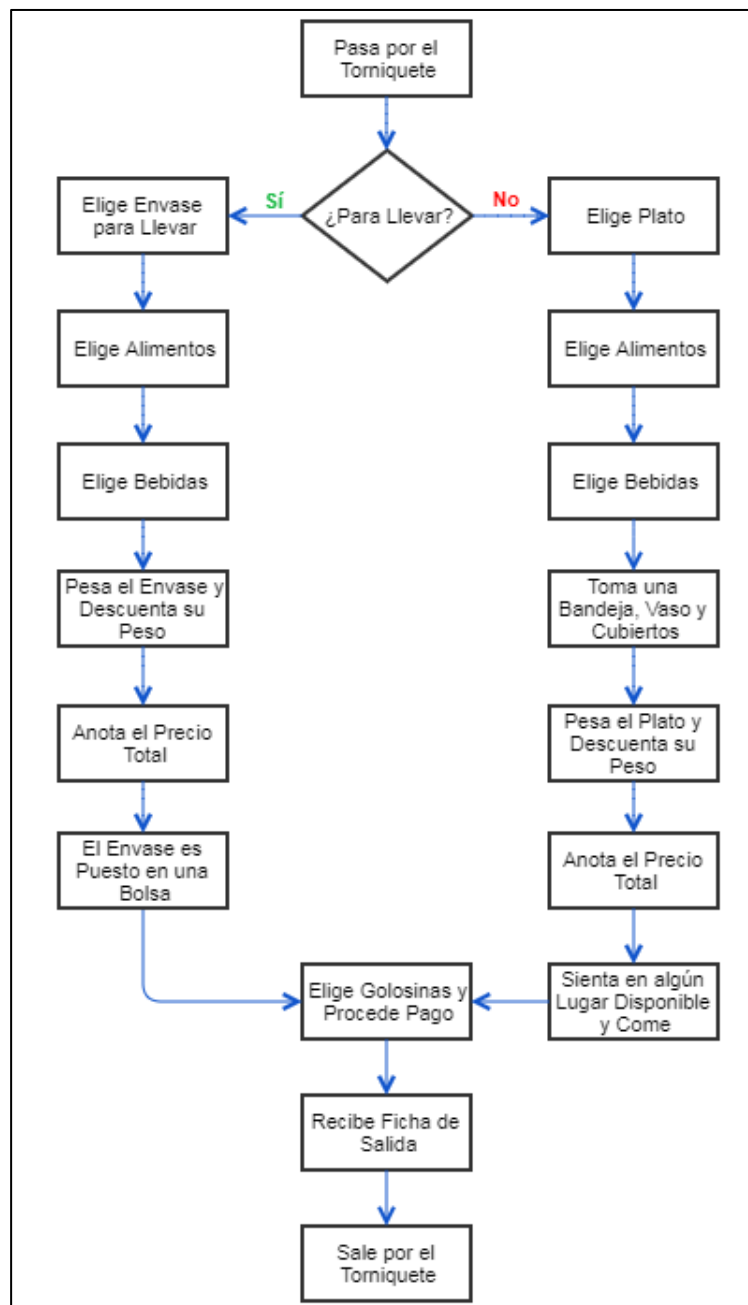


Ilustración 14 - Flujograma del servicio de venta del restaurante

6.3. Estructura Organizacional

A pesar de tener una estructura organizacional pequeña, el restaurante *Bossa Nova* contará con un plan organizacional bien definido. Teniendo en cuenta su capacidad y los procesos definidos anteriormente, se han establecido los cargos necesarios para su funcionamiento, el organigrama de la empresa (ver Ilustración 15) y, para cada uno de los cargos, una ficha de perfil laboral con los perfiles, la descripción de las tareas desempeñadas, capacitaciones necesarias y salarios de los colaboradores (ver Anexo D). Toda la información de las fichas laborales se encuentra resumida en la Tabla 3.

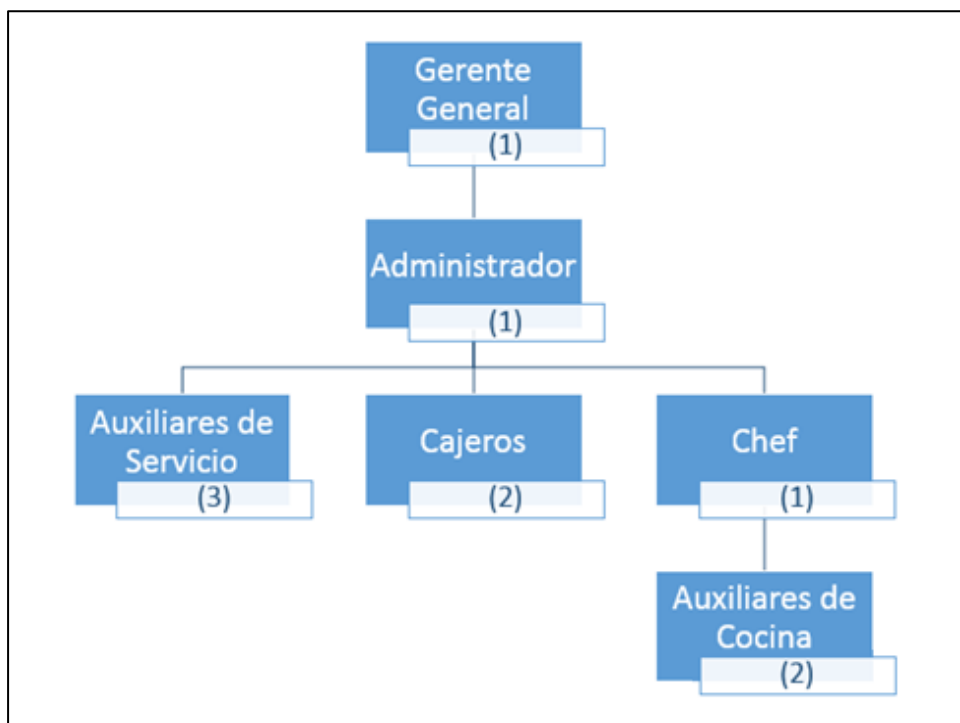


Ilustración 15 - Organigrama

Cargo	Salario	Perfil	Responsabilidades
Gerente General	\$ 2.057.560	Título de Ingeniero Comercial, Industrial o afín al cargo 5 años de experiencia laboral Experiencia en cargos directivos, en área comercial y financiera	Dirigir la compañía, llevándose a cabo el plan estratégico. Es responsable por la estrategia financiera y comercial de la compañía.
Administrador	\$ 1.057.560	Título Profesional Técnico o Cursando Universitario 2 años de experiencia laboral Experiencia en operaciones en el sector de servicios	Administrar operativamente el restaurante, a su cargo estará la operación diaria del restaurante y todo lo demás que la involucra
Auxiliar de Servicio	\$ 344.215	Enseñanza Media	Es el responsable por desempeñar todas las actividades en el salón. Debe ser capaz de contestar las dudas de los clientes
Chef	\$ 807.560	Título Profesional en Gastronomía 1 año de experiencia laboral Experiencia con el preparo de comidas brasileñas	Administrar toda actividad en la cocina. Orienta los auxiliares de servicio y es responsable de que los platos salgan con calidad y en tiempo
Auxiliar de Cocina	\$ 384.215	Enseñanza Media completa o cursando Técnico en Cocina	Preparar los platos con la calidad y tiempo adecuados y sin desperdicios, siguiendo las instrucciones del Chef
Cajero	\$ 384.215	Enseñanza Media	Es el responsable por todas actividades inherentes de la caja. Debe ser capaz de contestar las dudas de los clientes

Tabla 3 - Perfil resumen de los colaboradores

Finalmente, es importante destacar que en la selección de los funcionarios será importante identificar que ellos se adecúen a la cultura organizacional del establecimiento. Conforme se sugiere en nuestros valores, en *Bossa Nova* los colaboradores deben ser personas serviciales enfocadas al cliente, por lo que se aprecia la flexibilidad, respeto y empatía en el trato tanto con los consumidores como con los compañeros de trabajo.

7. PLAN FINANCIERO

7.1. Flujos de Ingresos

Por el tamaño y *layout* del salón, es posible atender 252 clientes por día más los clientes que escojan no comer en el local. Se estima que en la semana del primer semestre el factor de ocupación será de un 60% en promedio.

Como en los domingos el flujo de personas tiende a ser más lento ya que ellas se demoran más en comer, se estima la atención de 139 consumidores en promedio para este día durante el primer semestre, lo que representa un 55% de tasa de ocupación.

Para el segundo semestre la meta es que el número de clientes aumente en un 8%. También, a partir del segundo semestre en los domingos de los meses de vacaciones (Diciembre, Enero y Julio), el establecimiento atenderá un número de personas que corresponderá hasta un 95% de su capacidad, dado el aumento del flujo de personas en la ciudad.

Por otro lado, en el segundo semestre los clientes pasarán a usar el beneficio de la tarjeta "*Bossa Nova BIS*". Se estima que cada mes alrededor de un 5% de los clientes en la semana y de un 10% los días domingos, utilizarán el descuento de un 10% regalado por la tarjeta.

Para el segundo año se tiene como objetivo que los clientes crezcan en un 6% por semestre, en el tercer año un 4%, en el cuarto un 3%, en el quinto un 2% y, a partir del sexto, un 1% por semestre. Ya en los meses de vacaciones, el crecimiento semestral será de sólo un 2% en el año dos y, del año tres en adelante, no habrá más crecimiento pues la ocupación estará muy próxima a la capacidad límite. El detalle de la ocupación y del crecimiento del restaurante hasta el décimo año se encuentra ordenado en la Tabla 4.

Además, a las cantidades de clientes en la semana ya indicadas, se suma un 25% más todos los meses, fracción que corresponde a los consumidores que deciden por el servicio "para llevar" y, por lo tanto, no ocupan capacidad física en el restaurante.

Año 1						Año 6				
Día	Ocupación	Ocupación	Crecimiento	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Crecimiento	Ocupación	Ocupación
Semana	60,0%	151	8%	64,8%	163	1%	87,8%	220	88,7%	222
Domingo	55,0%	139	8%	59,4%	150	1%	78,9%	204	79,7%	206
Domingo	-	-	-	95%	239	-	98,8%	249	98,8%	249
Año 2						Año 7				
Día	Crecimiento	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Crecimiento	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Ocupación
Semana	6%	68,7%	173	72,8%	183	1%	89,6%	224	90,5%	226
Domingo	6%	63,0%	159	66,7%	169	1%	80,5%	208	81,3%	210
Domingo	2%	96,9%	244	98,8%	249	-	98,8%	249	98,8%	249
Año 3						Año 8				
Día	Crecimiento	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Crecimiento	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Ocupación
Semana	4%	75,7%	190	78,8%	198	1%	91,4%	228	92,3%	230
Domingo	4%	69,4%	176	72,2%	183	1%	82,1%	212	82,9%	214
Domingo	-	98,8%	249	98,8%	249	-	98,8%	249	98,8%	249
Año 4						Año 9				
Día	Crecimiento	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Crecimiento	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Ocupación
Semana	3%	81,1%	204	83,5%	210	1%	93,2%	232	94,1%	234
Domingo	3%	74,4%	188	76,6%	194	1%	83,8%	216	84,6%	218
Domingo	-	98,8%	249	98,8%	249	-	98,8%	249	98,8%	249
Año 5						Año 10				
Día	Crecimiento	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Crecimiento	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Ocupación
Semana	2%	85,2%	214	86,9%	218	1%	95,1%	236	96,0%	238
Domingo	2%	78,1%	198	79,7%	202	1%	85,4%	220	86,3%	222
Domingo	-	98,8%	249	98,8%	249	-	98,8%	249	98,8%	249

Tabla 4 – Ocupación semestral del restaurante (Año 1 – 10)

Los ingresos provendrán de la venta de comida, bebidas y golosinas del restaurante. Se estima que en la semana las personas consumirán platos cuyo peso será el promedio que consume la gente, que los clientes consumen un promedio de \$900 entre bebidas y golosinas y que los clientes se distribuirán uniformemente en las 3 horas que el restaurante servirá comida. Ya para los fines de semana se estima un gasto promedio de \$14.000 del *buffet* más \$1.800 entre bebidas y golosinas. También, todos los precios se ajustarán anualmente de acuerdo IPC. Se estima que el IPC se mantendrá estable en 2,7% al año.

En la Tabla 5 está el detalle de los ingresos anuales y, en el Anexo E, un detalle mensual para el primer año de la operación. En ellos ya están considerados los aumentos por IPC y los descuentos del 5% a realizarse durante todo el primer mes de funcionamiento, además del 5% de descuento en los horarios que se incentivará la demanda y del 10% de la tarjeta de fidelización.

Descripción	Día	Año									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas (Unidades)	Semana	41448	46992	51216	54648	57024	58344	59400	60456	61512	62568
	Semana (Para Llevar)	10368	11754	12804	13662	14256	14586	14850	15114	15378	15642
	Domingo	7648	8872	9296	9852	10180	10184	10508	10652	10796	10940
Total (Unidades)		59464	67618	73316	78162	81460	83114	84758	86222	87686	89150
Precio Promedio	Semana	\$ 4.075	\$ 4.166	\$ 4.254	\$ 4.345	\$ 4.439	\$ 4.535	\$ 4.634	\$ 4.735	\$ 4.839	\$ 4.946
	Domingo	\$ 15.663	\$ 16.064	\$ 16.449	\$ 16.843	\$ 17.249	\$ 17.665	\$ 18.093	\$ 18.532	\$ 18.983	\$ 19.446
Promedio Total (CLP)		\$ 5.565	\$ 5.727	\$ 5.801	\$ 5.921	\$ 6.040	\$ 6.144	\$ 6.302	\$ 6.439	\$ 6.580	\$ 6.725
Ingresos en MM (c/ IVA)	Semana	\$ 169	\$ 196	\$ 218	\$ 237	\$ 253	\$ 265	\$ 275	\$ 286	\$ 298	\$ 309
	Semana (Para Llevar)	\$ 42	\$ 49	\$ 54	\$ 59	\$ 63	\$ 66	\$ 69	\$ 72	\$ 74	\$ 77
	Domingo	\$ 120	\$ 143	\$ 153	\$ 166	\$ 176	\$ 180	\$ 190	\$ 197	\$ 205	\$ 213
Total (c/ IVA)		\$ 331	\$ 387	\$ 425	\$ 463	\$ 492	\$ 511	\$ 534	\$ 555	\$ 577	\$ 600
Total (s/ IVA)		\$ 268	\$ 314	\$ 344	\$ 375	\$ 399	\$ 414	\$ 433	\$ 450	\$ 467	\$ 486

Tabla 5 - Flujo de los ingresos del restaurante (Año 1 – 10)

7.2. Costos

7.2.1. Costos de la Inversión Inicial

El costo de la inversión necesaria para partir con el emprendimiento viene determinado por los costos para operar el primer mes, siendo estos el mes de garantía, la materia prima, los envases y los presupuestos para la promoción, aseo y mantención del negocio; los costos para la instalación del restaurante, o sea, los por la compra de equipos, muebles y adecuaciones del local y, finalmente, los costos de activos intangibles como el de diseño de la marca y de los permisos para crear la empresa.

La Tabla 6 contiene el resumen de todos los costos de la inversión inicial. En el Anexo F, están discriminados el costo del capital de trabajo y, en el Anexo G, el detalle de los costos referentes a las instalaciones y los intangibles.

Tipo de Costo	Valor (CLP)
Operación 1º Mes	\$ 17.317.864
Instalaciones	\$ 74.379.800
Activos Intangibles	\$ 2.632.500
Costos Totales	\$ 94.330.164

Tabla 6- Costo de la inversión inicial

7.2.1.1. Depreciación de los activos

Los activos tangibles adquiridos en esta inversión están sujetos a depreciación. Conforme la regulación del SII¹, acogiéndose a la opción de depreciar acorde a la vida útil normal del activo, todos se depreciarán al final del décimo año. La Tabla 7 contiene los montos anuales de la depreciación en MM y, en el Anexo G, el detalle de la depreciación con cada ítem discriminado.

Tipo	Horizonte de Depreciación en MM (CLP/año)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Depreciación	\$ 8,88	\$ 8,88	\$ 8,88	\$ 7,75	\$ 7,75	\$ 7,75	\$ 7,56	\$ 5,77	\$ 5,77	\$ 5,40

Tabla 7 - Depreciación de los activos (Año 1 – 10)

7.2.2. Costos Operacionales

Los costos operacionales son determinados por los costos necesarios para que la empresa pueda operar. Es posible dividirlos en fijos y variables, los principales costos fijos son los referentes al arriendo, aseo, mantenciones, promoción y salarios; ya los variables serían el costo de la materia prima, de los envases, papelería y servicios públicos.

De acuerdo a la localización declarada en el plan comercial y tamaño necesario para operar declarado en el plan operativo, se ha buscado locales que cumplieran estas

¹ Tabla referente para depreciación de activos http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

condiciones para razonar cual sería el costo mensual de arriendo. Teniendo en cuenta lo anterior, el valor del arriendo considerado es de 1,1UF por m² -con IVA incluido- y 2,5UF más IVA por la bodega, totalizando en \$4.119.797, considerando el valor de la UF de \$26.618.

Para determinar el costo relativo a los salarios de los colaboradores, en primer lugar se han buscado los salarios brutos existentes en el mercado, incluyendo los valores pertinentes a la asignación familiar, movilización, colación. Luego, se ha sumado los montos referentes a los aportes patronales para encontrarse su real costo, cuyo valor mensual es de la importancia de \$6.791.555. En el Anexo H está el detalle del cálculo de los salarios.

La promoción del establecimiento estará dada por todas las acciones descritas en el plan comercial. Siempre será necesario mantener las redes sociales del restaurante, este trabajo será hecho por el gerente general, pero contará con un presupuesto anual de \$1.000.000. También existirá un gasto de alrededor de \$200.000 para la operación del programa de fidelización, incluyendo la impresión de tarjetas, etc. Finalmente, vale la pena mencionar que el presupuesto del primer año será considerablemente más grande por la necesidad de un mayor esfuerzo publicitario ya que se trata de un negocio nuevo que requiere hacerse conocido por el público; con este presupuesto se podrá distribuir *flyers* y financiar acciones promocionales.

Además del arriendo, salarios, y promoción, los otros costos fijos son representados por los valores gastos por aseo y mantención. Estos costos totalizan \$100.000 mensual.

Los costos variables de la materia prima fueron calculados teniendo en cuenta la estimación del costo de cada ingrediente que compone cada uno de los platos del buffet. Este costo se pondera por la cantidad en gramos que un cliente consume de cada ingrediente en un día y la cantidad de veces que el ingrediente estará disponible en un mes. Todo este cálculo está detallado en el Anexo I, y resultó en un costo diario por cliente de \$2.543.

Los costos por envases, papelería y otros costos menores referentes a la operación tienen asignados sus valores conforme se ha investigado son sus costos para empresas de tamaño similar a Bossa Nova. El costo unitario considerado para estos ítems fue de \$271 por mes.

Para finalizar, para determinar el costo asociado a los servicios públicos, considerando electricidad, agua, gas, telefonía e internet, también se ha buscado información de este costo para empresas de tamaño similar y la conclusión es que el valor estimado por cliente es de \$391.

En la Tabla 8 se encuentran ordenados todos los costos descritos anteriormente para los diez años, ya considerando su aumento anual por IPC.

Descripción	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos Fijos en MM	\$ 135,34	\$ 136,94	\$ 140,63	\$ 144,43	\$ 148,33	\$ 152,34	\$ 152,34	\$ 156,45	\$ 160,67	\$ 165,01
Arriendos (c/ IVA)	\$ 49,44	\$ 50,77	\$ 52,14	\$ 53,55	\$ 55,00	\$ 56,48	\$ 56,48	\$ 58,01	\$ 59,57	\$ 61,18
Aseo, Mantenciones y Otros (c/ IVA)	\$ 1,20	\$ 1,23	\$ 1,27	\$ 1,30	\$ 1,33	\$ 1,37	\$ 1,37	\$ 1,41	\$ 1,45	\$ 1,49
Promoción	\$ 3,20	\$ 1,23	\$ 1,27	\$ 1,30	\$ 1,33	\$ 1,37	\$ 1,37	\$ 1,41	\$ 1,45	\$ 1,49
Salarios	\$ 81,50	\$ 83,70	\$ 85,96	\$ 88,28	\$ 90,66	\$ 93,11	\$ 93,11	\$ 95,63	\$ 98,21	\$ 100,86
Costos Variables en MM	\$ 185,09	\$ 214,12	\$ 231,91	\$ 246,87	\$ 256,47	\$ 262,51	\$ 267,12	\$ 271,81	\$ 276,42	\$ 281,03
Materia Prima (c/ IVA)	\$ 153,88	\$ 177,82	\$ 192,49	\$ 204,86	\$ 212,71	\$ 217,83	\$ 221,65	\$ 225,48	\$ 229,30	\$ 233,13
Envase (c/ IVA)	\$ 2,21	\$ 2,57	\$ 2,79	\$ 2,98	\$ 3,10	\$ 3,17	\$ 3,23	\$ 3,28	\$ 3,34	\$ 3,40
Papelería y Otros (c/IVA)	\$ 5,75	\$ 6,64	\$ 7,19	\$ 7,65	\$ 7,95	\$ 8,14	\$ 8,28	\$ 8,42	\$ 8,57	\$ 8,71
Servicios Generales (c/IVA)	\$ 23,25	\$ 27,09	\$ 29,44	\$ 31,39	\$ 32,71	\$ 33,38	\$ 33,96	\$ 34,62	\$ 35,21	\$ 35,80
Costos Totales en MM	\$ 320,43	\$ 351,06	\$ 372,55	\$ 391,30	\$ 404,80	\$ 414,84	\$ 419,45	\$ 428,25	\$ 437,09	\$ 446,04

Tabla 8 - Costo operacional (Año 1 – 10)

7.3. Flujos de Caja

Se considera que el emprendimiento será financiado sin endeudamiento bancario, o sea, tendrá un flujo de caja puro (FCP). Vale destacar que para efectos de flujo de caja el IVA no debe ser considerado, por lo que los valores de los costos presentados anteriormente son distintos a los de los flujos.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		\$ 268	\$ 314	\$ 344	\$ 375	\$ 399	\$ 414	\$ 433	\$ 450	\$ 467	\$ 486
Egresos		(\$ 282)	(\$ 307)	(\$ 325)	(\$ 340)	(\$ 351)	(\$ 360)	(\$ 364)	(\$ 370)	(\$ 377)	(\$ 385)
Costos de materias primas		(\$ 126)	(\$ 146)	(\$ 158)	(\$ 168)	(\$ 175)	(\$ 179)	(\$ 182)	(\$ 185)	(\$ 188)	(\$ 192)
Costos de arriendos		(\$ 40)	(\$ 41)	(\$ 42)	(\$ 43)	(\$ 45)	(\$ 46)	(\$ 46)	(\$ 47)	(\$ 48)	(\$ 50)
Costos de servicios generales		(\$ 19)	(\$ 22)	(\$ 24)	(\$ 25)	(\$ 26)	(\$ 27)	(\$ 28)	(\$ 28)	(\$ 29)	(\$ 29)
Salarios		(\$ 81)	(\$ 84)	(\$ 86)	(\$ 88)	(\$ 91)	(\$ 93)	(\$ 93)	(\$ 96)	(\$ 98)	(\$ 101)
Gastos administración y aseo		(\$ 6)	(\$ 6)	(\$ 7)	(\$ 7)	(\$ 8)	(\$ 8)	(\$ 8)	(\$ 8)	(\$ 8)	(\$ 8)
Gastos de marketing		(\$ 3)	(\$ 1)	(\$ 1)	(\$ 1)	(\$ 1)	(\$ 1)	(\$ 1)	(\$ 1)	(\$ 1)	(\$ 1)
Depreciación		(\$ 7)	(\$ 7)	(\$ 7)	(\$ 6)	(\$ 6)	(\$ 6)	(\$ 6)	(\$ 5)	(\$ 5)	(\$ 4)
Resultado Operacional		(\$ 14)	\$ 6	\$ 19	\$ 35	\$ 47	\$ 54	\$ 69	\$ 80	\$ 90	\$ 101
Resultado No Operacional			(\$ 14)	(\$ 8)	\$ 11	\$ 46	\$ 93	\$ 147	\$ 216	\$ 296	\$ 386
Utilidad Antes de Impuestos		(\$ 14)	(\$ 8)	\$ 11	\$ 46	\$ 93	\$ 147	\$ 216	\$ 296	\$ 386	\$ 487
Impuestos			(\$ 2)	(\$ 5)	(\$ 9)	(\$ 12)	(\$ 13)	(\$ 17)	(\$ 20)	(\$ 22)	(\$ 25)
Utilidad Despues de Impuestos		(\$ 14)	(\$ 10)	\$ 6	\$ 37	\$ 81	\$ 133	\$ 199	\$ 276	\$ 363	\$ 462
Depreciación		\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 5	\$ 5	\$ 4
Flujo Operacional		(\$ 7)	\$ 13	\$ 26	\$ 41	\$ 53	\$ 60	\$ 75	\$ 85	\$ 95	\$ 105
Inversión Inicial	(\$ 63)										
Capital de Trabajo	(\$ 13)										
Recuperación Capital de Trabajo											\$ 13
Flujo Despues de la Inversión	(\$ 76)	(\$ 7)	\$ 13	\$ 26	\$ 41	\$ 53	\$ 60	\$ 75	\$ 85	\$ 95	\$ 118

Tabla 9 - Flujos de caja (Año 1 – 10)

7.4. Evaluación Financiera

Para evaluar financieramente el proyecto, en primer lugar, es necesario calcular la tasa de descuento para que se pueda calcular el valor presente neto (VPN) del proyecto. Como la empresa no está apalancada, el costo del patrimonio es igual al del activo y, por lo tanto, se usará el modelo de valoración de activos financieros, CAPM por su sigla en inglés, para definir la tasa de descuento.

Para la tasa libre de riesgo (rf), es necesario que se elija la tasa de un instrumento de deuda seguro, en este caso se ha escogido la ofrecida en los bonos del Banco Central

de Chile a diez años en pesos². Para la prima de riesgo de mercado, se ha buscado la tasa más representativa posible de la rentabilidad del mercado chileno, por lo que se ha optado por el índice bursátil IPSA³, considerando el que usa un año de información (índice de 52 semanas). Finalmente, se ha utilizado el beta⁴ no apalancado para la industria de restaurantes en países emergentes calculado por el profesor Damodaran (2017) de la *New York University*. Como se puede observar en la Tabla 10, con dichos valores se ha calculado la tasa de descuento que debiera ser exigida por los inversionistas, siendo esta de 12,21%

Ítem	Símbolo	Valor
Tasa libre de riesgo	rf	4,30%
Prima de riesgo mercado	rm	12,80%
β	β	0,93
Tasa de descuento	$ra = rf + (rm - rf) * \beta$	12,21%

Tabla 10 - Cálculo de la tasa de descuento del proyecto

Ya con la tasa de descuento y los datos del flujo de caja, se han calculado los indicadores del proyecto para ser presentados a los futuros inversionistas.

En primer lugar se llevaron a valor presente todos los flujos, luego se sumaron dichos flujos llevados a valor presente para encontrar el valor actual neto (VAN).

Vale destacar que se ha considerado que el valor residual corresponde a cero. Como se trata de un emprendimiento pequeño, la mejor forma de calcular un valor residual es considerando que él es igual al monto que no se ha alcanzado depreciar más allá del periodo de la evaluación del proyecto (valor residual = inversión inicial - depreciación de los años evaluados) y, por lo tanto, no existen valores residuales para este emprendimiento -toda la inversión inicial es depreciada en los diez años iniciales-.

Además de este indicador, se ha calculado la tasa interna de retorno considerando los valores presentes de los diez primeros años del proyecto y, finalmente, se ha calculado el “payback” de inversión, o sea, en cuanto tiempo se debiese pagar la inversión inicial. En la Tabla 11 se puede observar los flujos descontados y, en la Tabla 12, los indicadores del proyecto.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo Despues de la Inversión	(\$ 76)	(\$ 7)	\$ 13	\$ 26	\$ 41	\$ 53	\$ 60	\$ 75	\$ 85	\$ 95	\$ 118
Factor de Descuento		1,00	0,79	0,71	0,63	0,56	0,50	0,45	0,40	0,35	0,32
Valor Presente	(\$ 76)	(\$ 7)	\$ 11	\$ 19	\$ 26	\$ 30	\$ 30	\$ 34	\$ 34	\$ 34	\$ 37

Tabla 11 - Cálculo del valor presente considerando los primeros diez años

Indicadores	Símbolo
VAN	\$ 170.588.119
TIR (Proyecto)	20,2%
Payback	4,92

² <http://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx>

³ <http://www.bolsadesantiago.com/Fichas%20Indices/01.Ficha%20T%C3%A9cnica%20C3%8Dndice%20IPSA.pdf>

⁴ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaemerg.xls>

Tabla 12 - Indicadores del proyecto

Analizando los indicadores es posible decir que el proyecto es viable económicamente. La TIR del proyecto (20,2%) es atractiva, pues su valor es más grande que la tasa que los inversionistas debieran exigir (12,21%). Además, la recuperación del capital invertido se da en menos de cinco años, un tiempo razonable para su expectativa de retorno (de los inversionistas).

7.5. Análisis de Sensibilidad

Se debe realizar el análisis de sensibilidad con la finalidad de verificar cuánto se mueven los indicadores del proyecto al alterar una o más de sus variables y, así, entender la robustez del proyecto e importancia de cada una de estas variables.

Para un primer análisis se ha decidido mover de forma separada, en hasta $\pm 10\%$ y con intervalos de 5%, las principales variables: precio del kilo, precio del tenedor libre, demanda, costo de toda la materia prima, costos fijos e inversión inicial. En la Tablas 13 es posible ver como los indicadores del proyecto se alteraron con la sensibilización.

Indicadores	-10%	-5%	0%	+5%	+10%
Precio del Kilo					
VAN	\$ 61.603.756	\$ 116.095.937	\$ 170.588.119	\$ 225.080.301	\$ 278.874.011
TIR	7,4%	13,8%	20,2%	26,7%	33,1%
Payback	8,2	6,2	4,9	4,1	3,5
Precio del Tenedor Libre					
VAN	\$ 102.652.619	\$ 136.620.369	\$ 170.588.119	\$ 204.555.870	\$ 238.348.406
TIR	12,1%	16,2%	20,2%	24,3%	28,4%
Payback	6,6	5,7	4,9	4,3	3,9
Demanda					
VAN	\$ (41.451.073)	\$ 64.568.523	\$ 170.588.119	\$ 275.909.397	\$ 380.471.156
TIR	-5,1%	7,7%	20,2%	32,9%	45,9%
Payback	20,7	8,1	4,9	3,5	2,7
Costo de la Materia Prima					
VAN	\$ 263.089.048	\$ 217.146.467	\$ 170.588.119	\$ 124.029.771	\$ 77.471.424
TIR	31,8%	26,0%	20,2%	14,6%	9,0%
Payback	3,6	4,1	4,9	6,0	7,7
Costos Fijos					
VAN	\$ 247.200.522	\$ 209.194.982	\$ 170.588.119	\$ 131.981.256	\$ 93.374.394
TIR	30,2%	25,2%	20,2%	15,4%	10,7%
Payback	3,7	4,2	4,9	5,8	7,0
Inversión Inicial					
VAN	\$ 176.876.133	\$ 173.732.126	\$ 170.588.119	\$ 167.444.112	\$ 164.300.105
TIR	22,0%	21,1%	20,2%	19,4%	18,6%
Payback	4,7	4,8	4,9	5,0	5,1

Tabla 13 - Análisis de Sensibilidad

Como se puede observar, el resultado es que el proyecto es más sensible a la demanda, teniéndose que, una caída de un 10% en ella, provoca una disminución de 25,3 puntos porcentuales en la TIR, tornándola negativa. Por otro lado, ante el cambio de todas las otras variables, el proyecto se ha mostrado relativamente robusto.

No obstante, es importante observar que el análisis hecho considera que no hay interrelación entre las variables y es obvio que, por ejemplo, una variación en el precio genera un cambio en la demanda. Por lo tanto, para este emprendimiento es importante estar atento a ambas variables: precio y demanda y, como es más sensible a la segunda, se puede usar alteraciones de precio para estimular la demanda, en caso que sea necesario.

Finalmente, debido a que la demanda es la variable más importante, se ha decidido hacer un análisis adicional. Como se ha mencionado anteriormente, para que el negocio sea rentable la TIR debe ser mayor que 0. Ahora bien, para que sea considerado realmente atractivo, su retorno debiera ser mayor que la tasa de descuento, por lo tanto se ha encontrado el porcentaje en el cual, dada la variación negativa de la demanda, el proyecto dejaría de ser atractivo. La conclusión es que no puede bajar más que un 8% para que la TIR sea positiva y no más que 3,2% para que se tenga $TIR > WACC$, conforme se revela en el Gráfico 2.

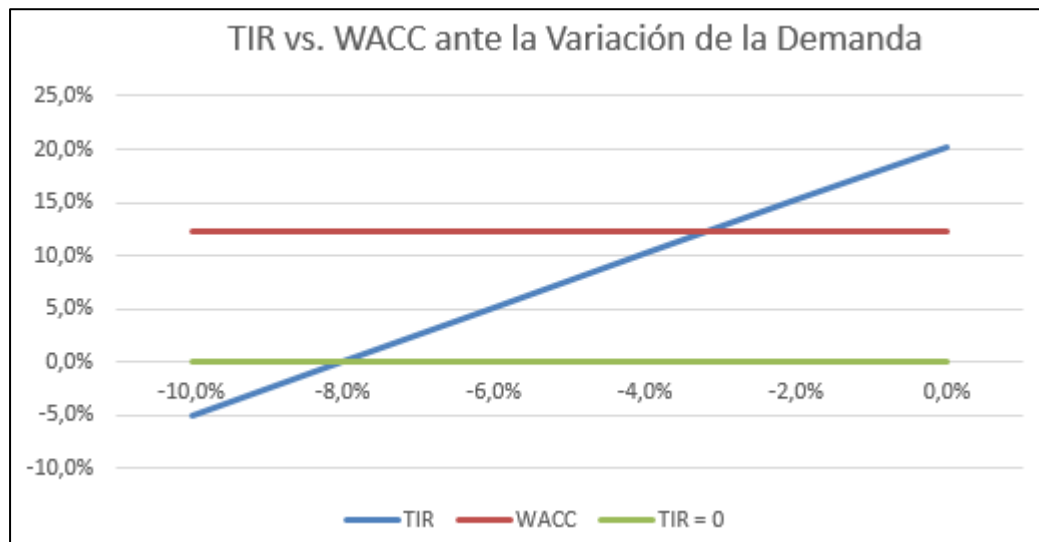


Gráfico 2 – Tasa de retorno *versus* tasa de descuento ante variación de demanda

8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Como último análisis se ha buscado cuales serían los principales riesgos del negocio y la estrategia para evitarlos o mitigarlos. Este análisis fue ordenado en una tabla como puede observarse en la próxima página.

Factor de Riesgo	Riesgo	Estrategia
Mercado (Oferta)	El mercado de restaurantes es altamente competitivo y posee pocas barreras de entrada	Apostar en la diferenciación del modelo de negocios
Demanda	Como se ha visto antes, el negocio suele ser sensible a una variación negativa de la demanda proyectada	Cómo es más sensible a demanda que precio, es posible bajar el precio para controlar la demanda. Incentivar a la fidelización de los clientes
Modelo de Negocio	El modelo de negocios propuesto es nuevo en Chile y la marca no es conocida	Divulgar el restaurante para que los clientes lo entiendan y lo perciban como rápido, justo y flexible
Clientes	Los clientes tienen muchas opciones de restaurantes disponible y no acostumbran ser fieles	El plan comercial debe ser plenamente ejecutado. La caja de sugerencias y la tarjeta de fidelización son clave para entender y retener a los clientes
Colaboradores	Los colaboradores son los que hacen con que la operación se ejecute o no con éxito	Entrenarlos antes de ponerlos en la operación y fomentar la cultura organizacional. Identificar los perfiles correctos al contratar
Proveedores	Una eventual escasez o aumento de precio de la materia prima tiene gran impacto en el negocio	El flujo del proceso de compra definido en el plan operativo debe ser estrictamente seguido
Medio Ambiente	La operación está sujeta a desastres naturales. Además, se debe cuidar para que la operación no impacte el medio ambiente	El restaurante debe seguir las leyes ambientales. Los activos deben estar asegurados ante desastres naturales
Disponibilidad de Local	Existe alta demanda de sitios comerciales en la zona	Al encontrar el local adecuado atentarse al contrato de arriendo, debe negociarse plazo mínimo de 5 años y no sufrir aumentos de precio por arriba del IPC

Tabla 14 - Análisis de Riesgos

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los análisis del ambiente externo demostraron que es un buen momento para realizar un proyecto como el propuesto en el plan. Es destacable que, en Chile, el mercado de restaurantes está en alza y que el modelo de negocios propuesto es bien aceptado, como se ha comprobado en la investigación de mercado. No obstante, todavía es poco explorado en este país.

Es posible decir que el modelo de negocios posibilita un servicio con algunas de las características que más valoran los clientes, como rapidez y flexibilidad, por lo que se espera que el restaurante tenga una ventaja competitiva de diferenciación, que contribuirá para su viabilidad comercial.

Adicionalmente, con los planes comercial y operacional fue posible concluir cual sería la mejor estrategia de negocio en cada campo. El restaurante se llamará Bossa Nova, tendrá dos segmentos objetivos, en la semana los clientes jóvenes y jóvenes ejecutivos que trabajan en la zona del restaurante y, los domingos, además de ellos, las familias que viven en la región. Esta diferencia de segmentos objetivo se da debido a que el restaurante funcionará con un sistema de pago por peso en la semana y como un buffet “tenedor libre” en los fines de semana. El precio del kilo estará alineado al valor que la gran mayoría de los consumidores está dispuesto a pagar y, el del tenedor libre, al precio que practica el mercado (que tiene actualmente). El restaurante estará ubicado en Nueva Las Condes, zona que pertenece a la comuna de Las Condes. Su operación empleará

diez personas y tendrá la capacidad para atender 252 personas, más todas aquellas que se decidan por el sistema “para llevar”.

Los indicadores financieros del proyecto demuestran que es rentable. Se suma a esto el escenario favorable del mercado de restaurantes en Chile ya discutido, que presenta una evolución ascendente en las ventas y a una tasa mayor que la del crecimiento de la oferta. Todo lo ya indicado, hace que se concluya que el proyecto es viable económicamente.

Para finalizar, como sugerencia para análisis futuros, se recomienda que se haga un estudio de la viabilidad de crear un segundo restaurante al final del quinto año. Además, se sugiere que se realice un nuevo análisis de los indicadores del negocio, considerando el escenario de que éste estuviera apalancado. Adicionalmente, sería útil que se investigue la elasticidad de la curva de precio versus demanda para este negocio con la finalidad de poder sensibilizar ambas variables en conjunto y que se descubran sus valores óptimos.

10. BIBLIOGRAFÍA

ALLON, G. y FEDERGRUEN, A., Competition in Service Industries, Operation Research, 55(1), 37-55 (2007).

SERNATUR. Informe Nacional: Evolución Industria Turística 2008-2013. Disponible en: <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/sites/18/2015/11/Informe-Nacional.pdf>

SERNATUR. Estadísticas de Empresas en las Actividades Características del Turismo período 2005-2015. Disponible en: <http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/>

SSI - SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. Disponible en: <http://home.sii.cl/>

LA TERCERA. Los resultados del primer "censo" de restaurantes en Santiago. 2014. Disponible en: <http://diario.latercera.com/2014/08/04/01/contenido/pais/31-170162-9-los-resultados-del-primer-censo-de-restaurantes-en-santiago.shtml>

ARRABAL, J. y DUMONT, M. Plan de Negocios. Editorial Vertice, Málaga, 2009.

CHASE, R y JACOBS, R. Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros.

ECKERT, A. et al. Plano de Negócios: Viabilidade Econômico-Financeira para um Empreendimento de Decoração de Festas Infantis. Convibra Administração, 2012. Disponible en: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/33/2012_33_4652.pdf.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. Creating a Business Plan. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 2007.

STUTELY, R. Plan de Negocios: La Estrategia Inteligente. Prentice Hall, México, 2000.

HERNANDEZ, R y ZARAGOZA, L. Plan de Negocios para la creación del aserradero "San Felipe Maderas". Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/hernandez_m_r/capitulo2.pdf

INE - Instituto Nacional de Estadísticas. Disponible en: http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/compendio_2014.pdf

INE - Instituto Nacional de Estadísticas. Indicadores Demográficos 2002-2020. Disponible en: <http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>

REVISTA BUENA SALUD. El 71% de los chilenos dice Comer de Forma Saludable. 2014. Disponible en: <http://www.revistabuenasalud.cl/el-71-de-los-chilenos-dice-comer-de-forma-saludable-el-48-reconoce-tener-malos-habitos/>

SEBRAE. Restaurante de Comida por Quilo / Self Service. Disponible en:
<http://vix.sebraees.com.br/ideiasnegocios/arquivos/restauranteselfservice.pdf>

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. Reportes Estadísticos
Comunales 2015. Disponible en:
http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Las_Condes#N.C3.BAmero_de_trabajadores_seg.C3.BAn_tama.C3.B1o_de_la_empresa_2009-2011-2013

ANEXO A – INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Investigación de Mercado - Plan de Negocios de un nuevo restaurante en Santiago

Esta encuesta proveerá datos para una investigación académica que será realizada para el curso de Seminario del MBA de la Universidad de Chile.

Las informaciones servirán como base para una investigación de mercado para la elaboración de un plan de negocios para la apertura de un restaurante en la ciudad de Santiago.

Para ayudar en la investigación, por favor se le pide que conteste esta encuesta online compuesta por 12 preguntas, no le tomará más de 5 minutos para ser contestada. De antemano gracias por su cooperación.

***Obrigatório**

1 - ¿Cuántos años tiene? *

- Hasta 20 años
- De 21 hasta 30 años
- De 31 hasta 40 años
- De 41 hasta 50 años
- Más de 50 años

2 - ¿En que comuna vive? *

Sua resposta

3 - ¿En que comuna trabaja? (Si usted no trabaja, por favor deje en blanco el campo de respuesta)

Sua resposta

4 - ¿Con quien vive usted? *

- Sólo
- Con mi familia
- Con mis amigos
- Con roommates
- Otro:

5 - ¿En cuales días de la semana normalmente almuerza afuera?

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

6 - ¿Cuanto paga en promedio en un almuerzo en la semana?

- Menos de 3.500 pesos
- De 3.500 hasta 4.000 pesos
- De 4.000 hasta 4.500 pesos
- De 4.500 hasta 5.000 pesos
- Más de 5.000 pesos

7 - ¿Cuanto paga en promedio en un almuerzo en el fin de semana?

- Menos de 4.000 pesos
- De 4.000 hasta 8.000 pesos
- De 8.000 hasta 12.000 pesos
- De 12.000 hasta 16.000 pesos
- Más de 16.000 pesos

8 - Abajo sigue una descripción de algunas características de un restaurante. Por favor, elija en una escala de 1 a 5, siendo 5 las que usted más valora y 1 las que menos valora. Si hay una o más características que no le importa, seleccione 0. *

Rapidez en la atención

0 1 2 3 4 5

*

Variedad de opciones

0 1 2 3 4 5

*

Cercanía al lugar de trabajo

0 1 2 3 4 5

★

Atención del personal

0 1 2 3 4 5

★

Que tenga opciones light, vegetariana, vegana, etc.

0 1 2 3 4 5

★

Que se pueda hacer cambios en los platos ofrecidos

0 1 2 3 4 5

★

Apariencia de la comida

0 1 2 3 4 5

★

Sabor de la comida

0 1 2 3 4 5

★

Precio

0

1

2

3

4

5

¿Tiene alguna otra característica que valora en un restaurante?

Sua resposta _____

9 - ¿Sabe que es un restaurante con sistema de pago por kilo? ★

- Sí, ya fui a uno
- Sí, pero nunca he ido a uno
- No

10 - ¿Ha ido a un restaurante de comida brasileña?

- Sí y quiero volver
- Sí, pero no me gustó
- No, pero quiero ir
- No y no sé si iría
- Outro: _____

11 – Un restaurante por kilo es uno donde se elige en un buffet lo que se quiere comer entre una gama de opciones y, al final, el plato es pesado y el pago depende del peso de la comida. ¿Iría a este tipo de restaurante? En caso de que asistiría por otro motivo o si no iría, por favor elija "otro" y justifique (Se puede elegir cuantas opciones usted quiera) *

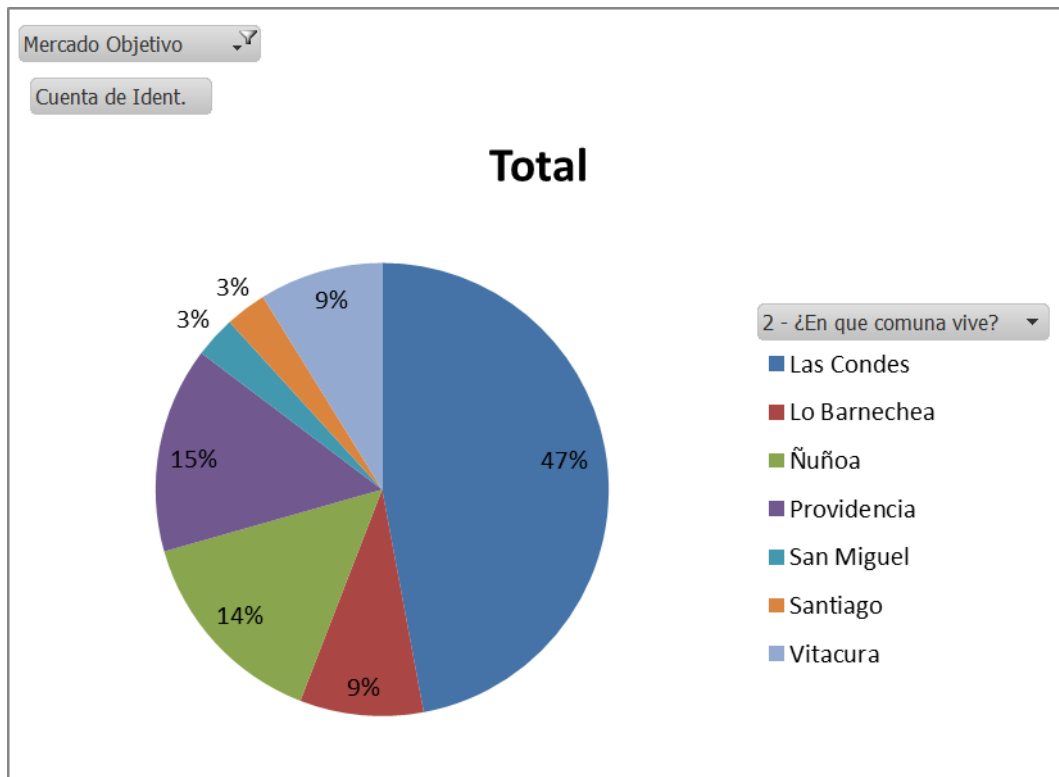
- Iría porque me gusta la idea de poder elegir
- Iría porque es más justo que yo pague solo por la cantidad que como
- Iría solo si es más barato en relación a los otros restaurantes
- Iría solo si es más rápido que los otros restaurantes
- Otro:

12 - ¿Cómo llamaría un restaurante brasileño con el sistema por kilo en Santiago?

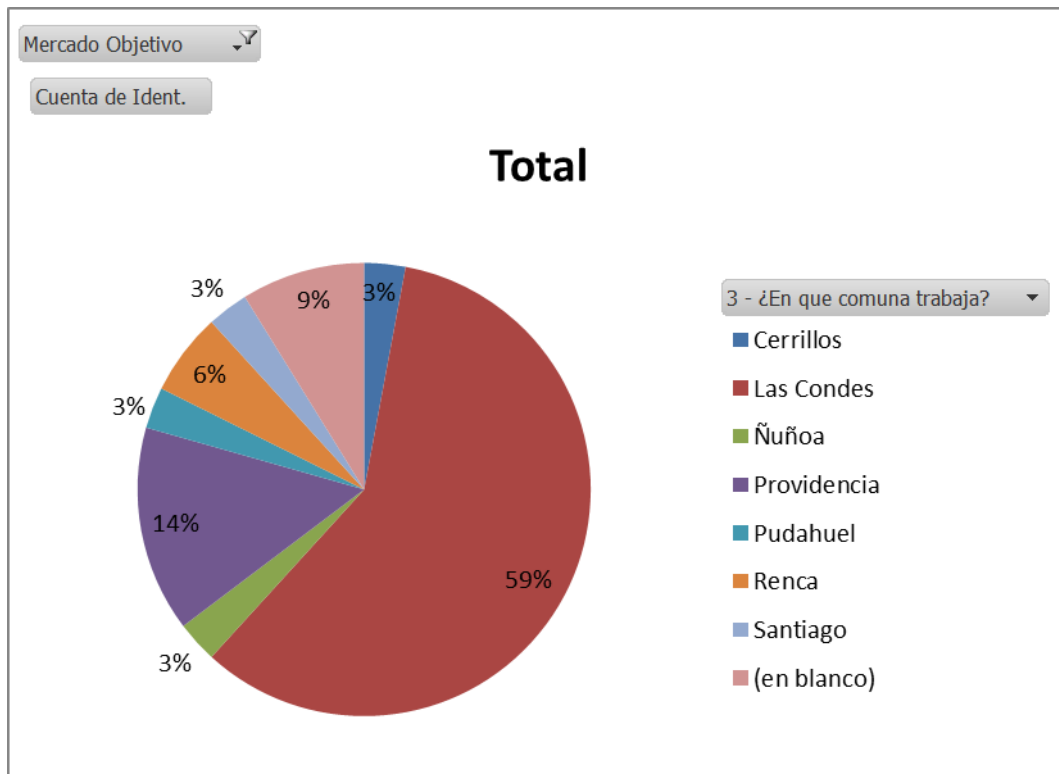
Sua resposta _____

ANEXO B – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

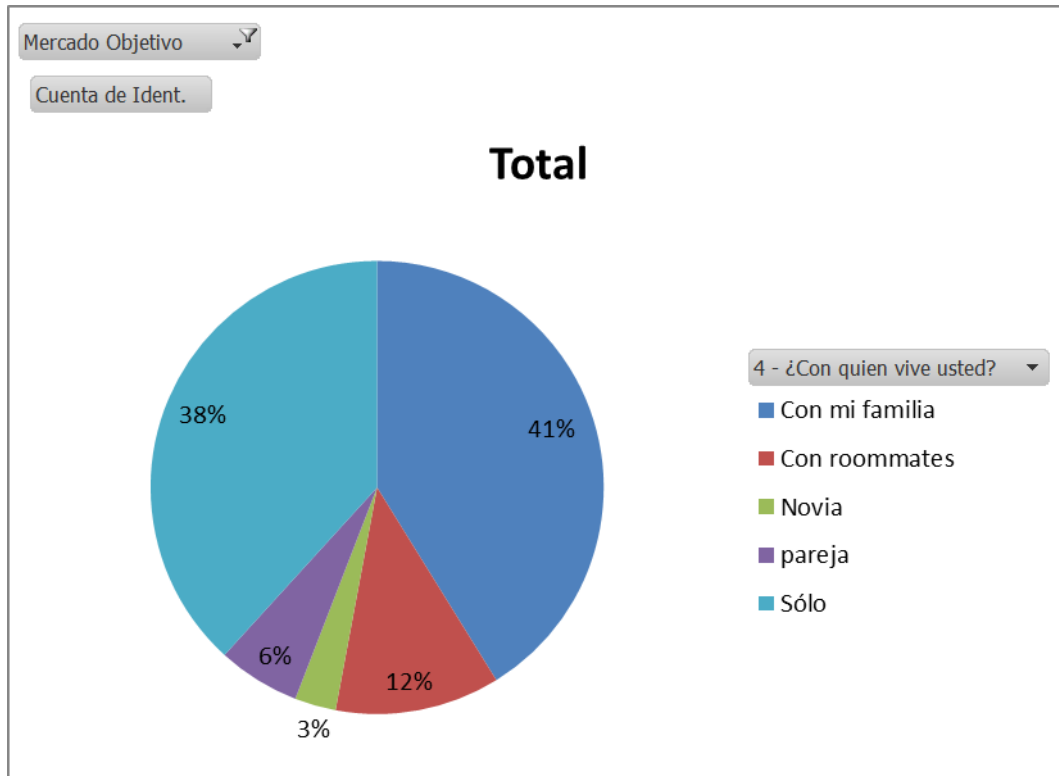
2 – ¿En qué comuna vive?



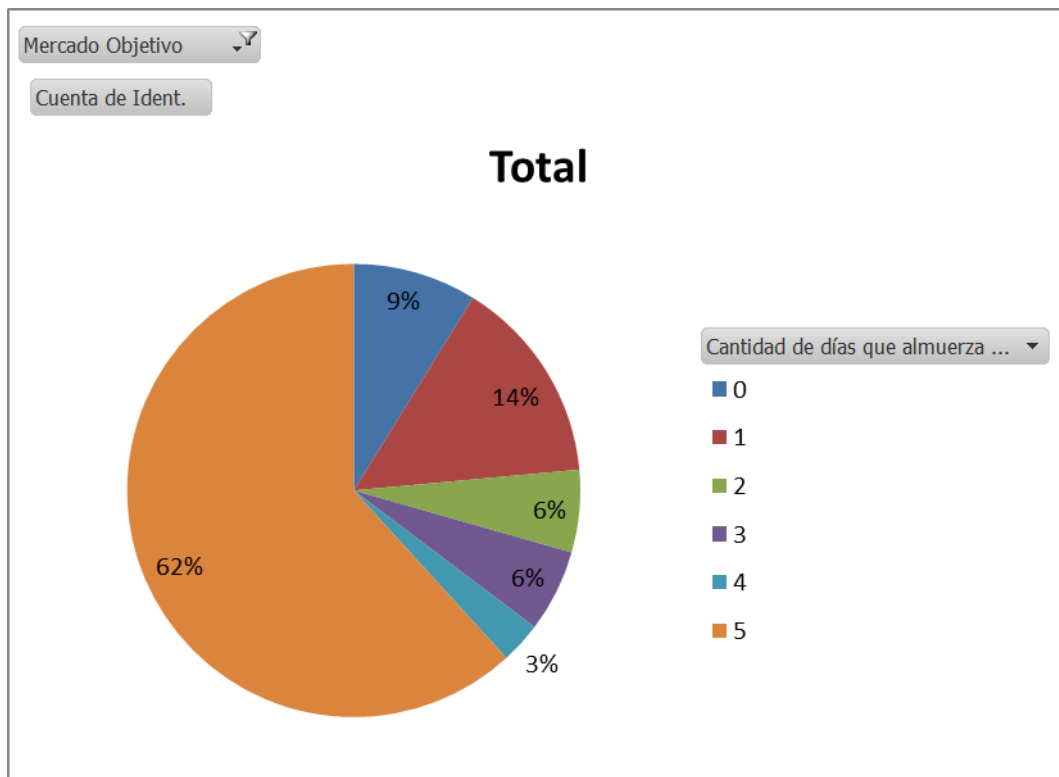
3 – ¿En qué comuna trabaja?



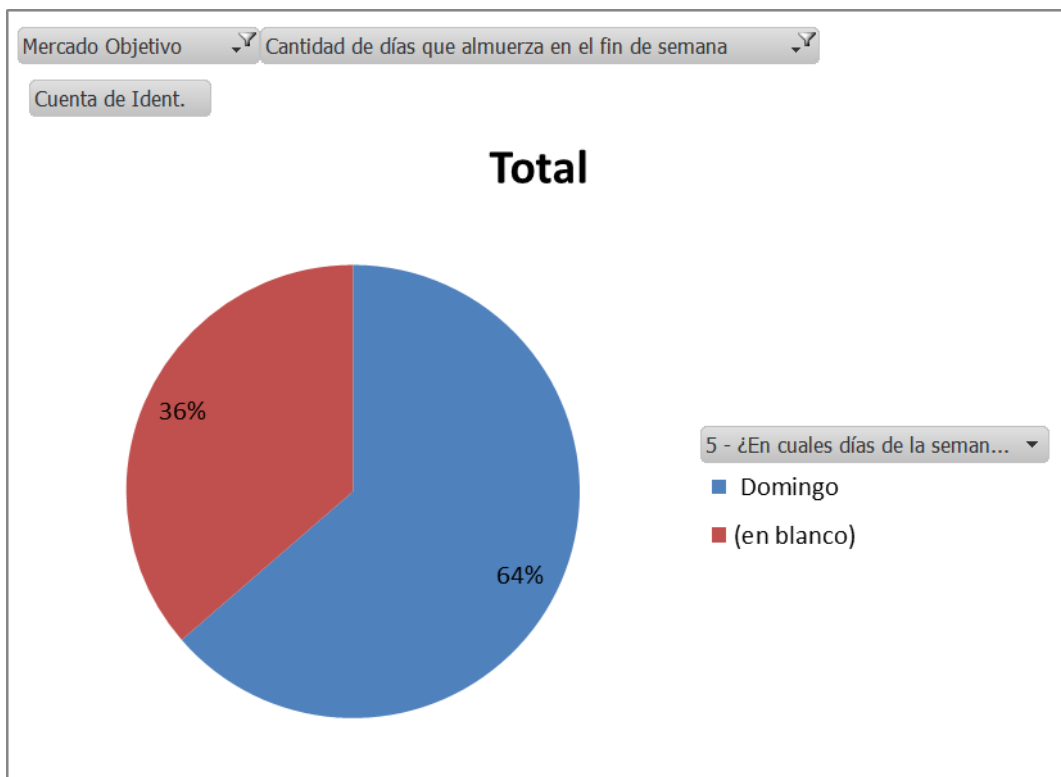
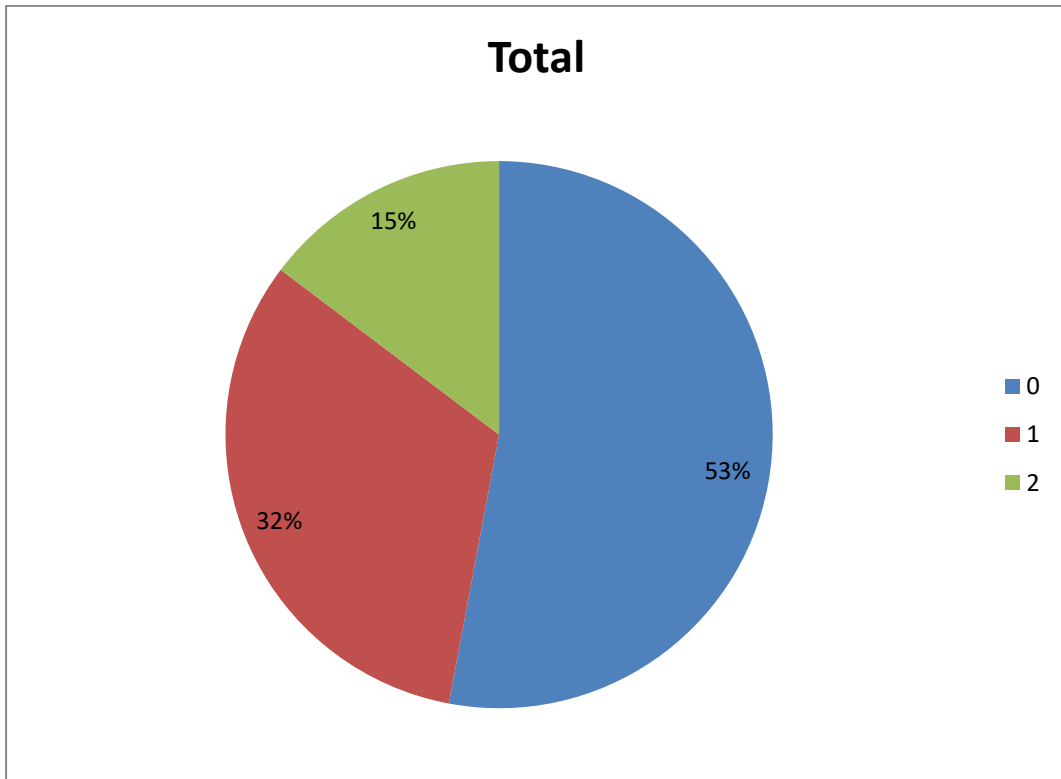
4 – ¿Con quién vive usted?



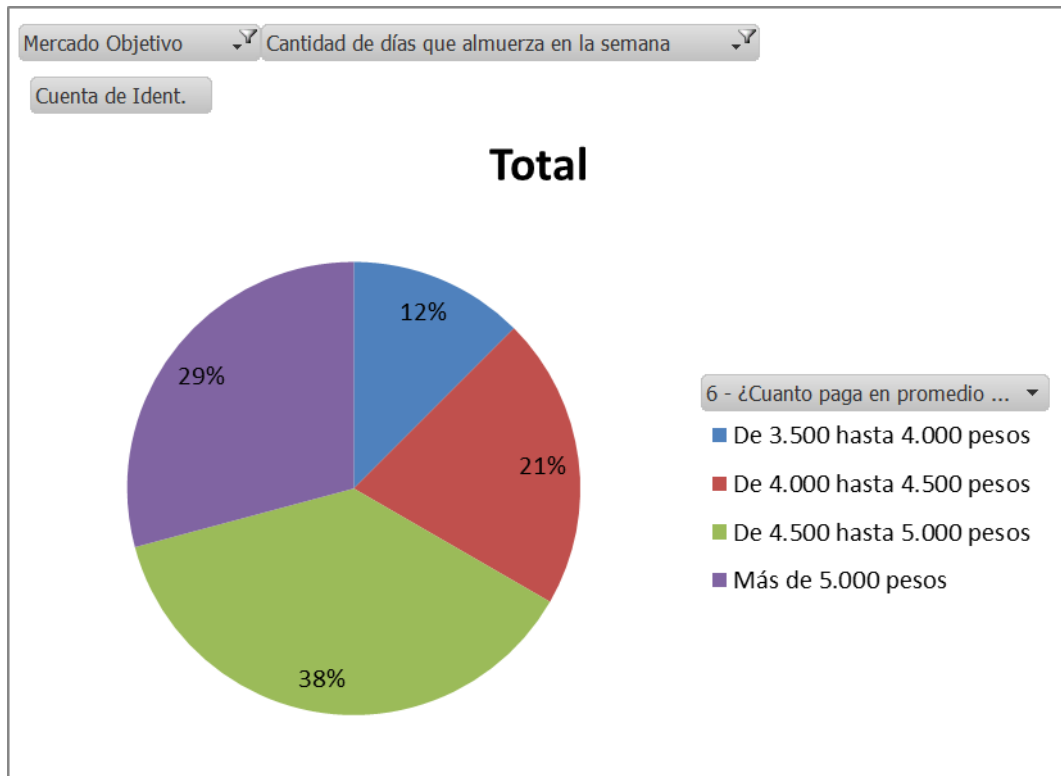
5 – ¿Cantidad de días que almuerza (en la semana)?



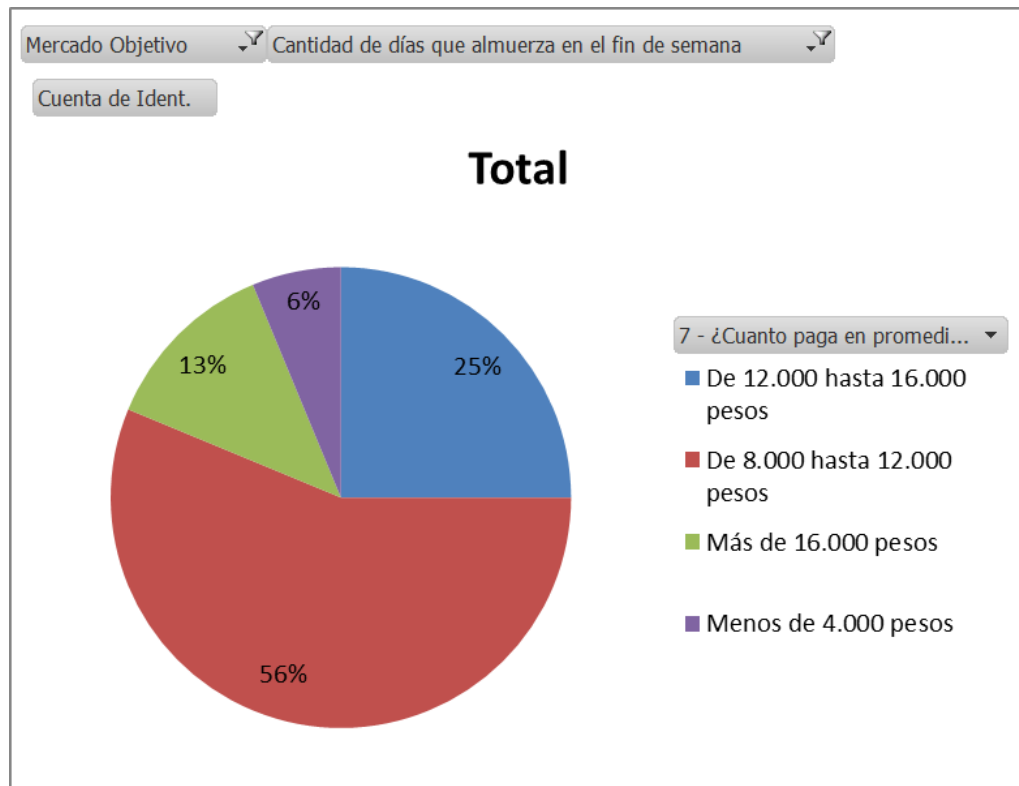
5 – ¿Cantidad de días que almuerza (en el fin de semana)?



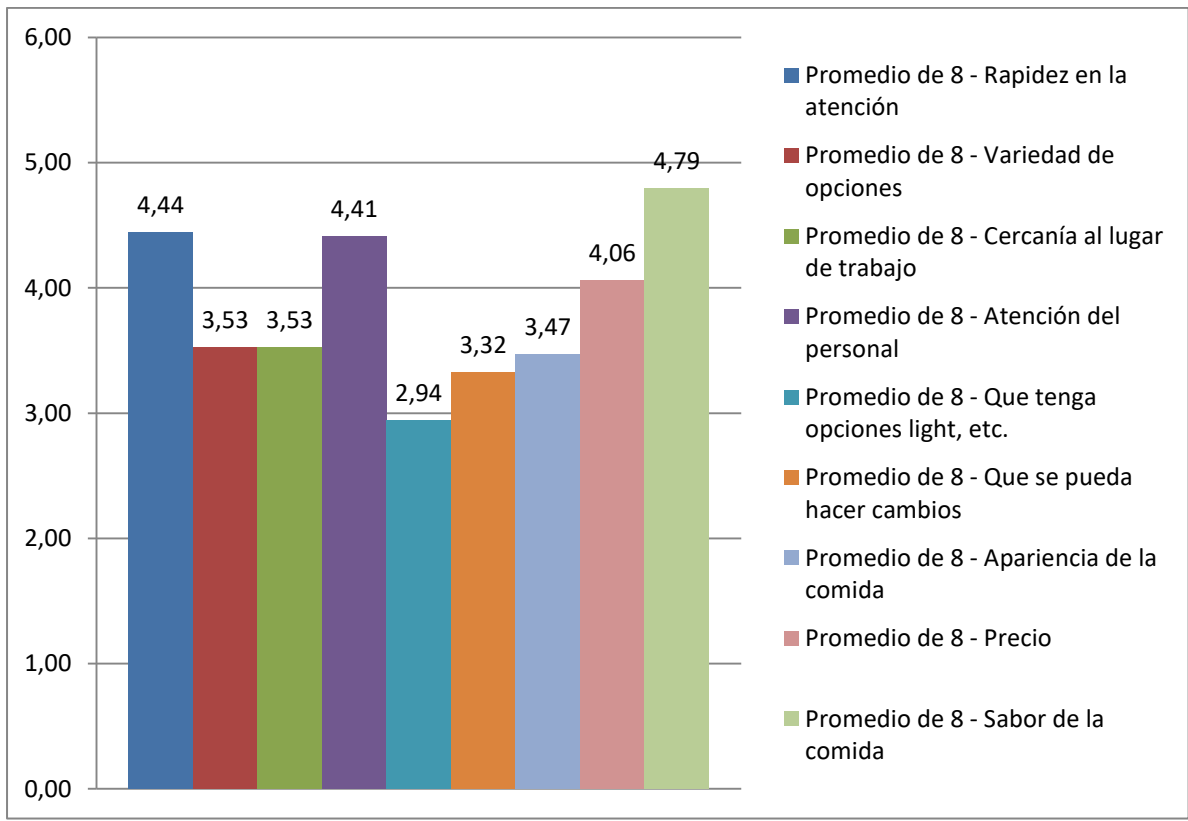
6 – ¿Cuánto paga en promedio en un almuerzo en la semana?



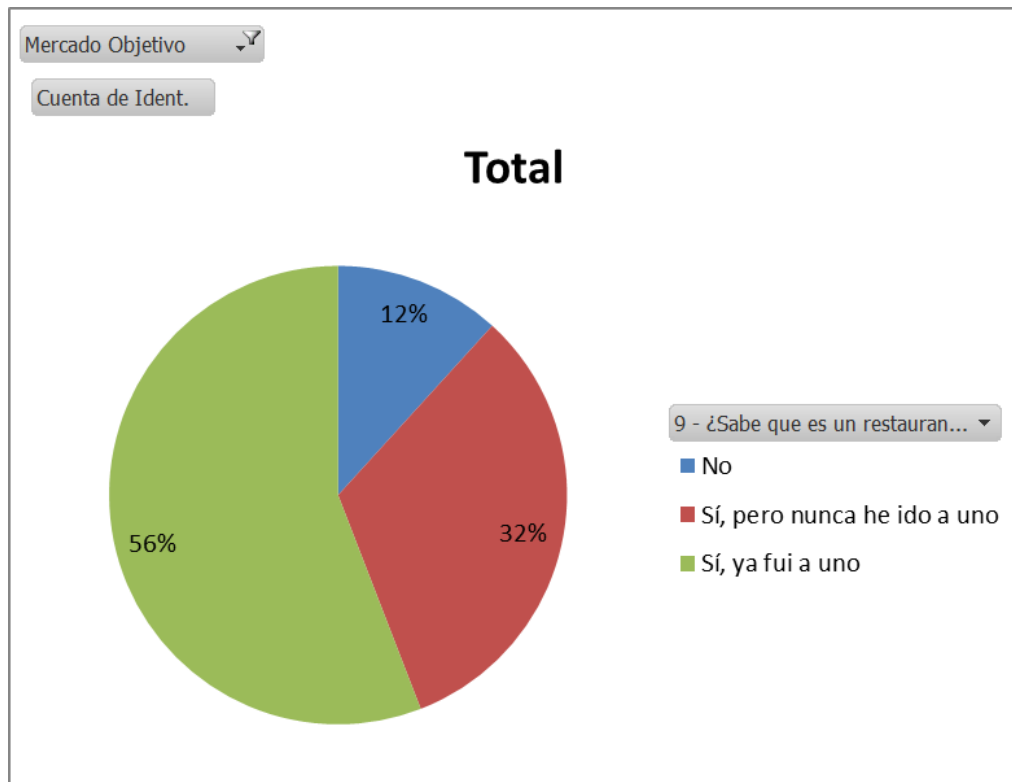
7 – ¿Cuánto paga en promedio en un almuerzo en el fin de semana?



8 – ¿Cuál característica más valora?



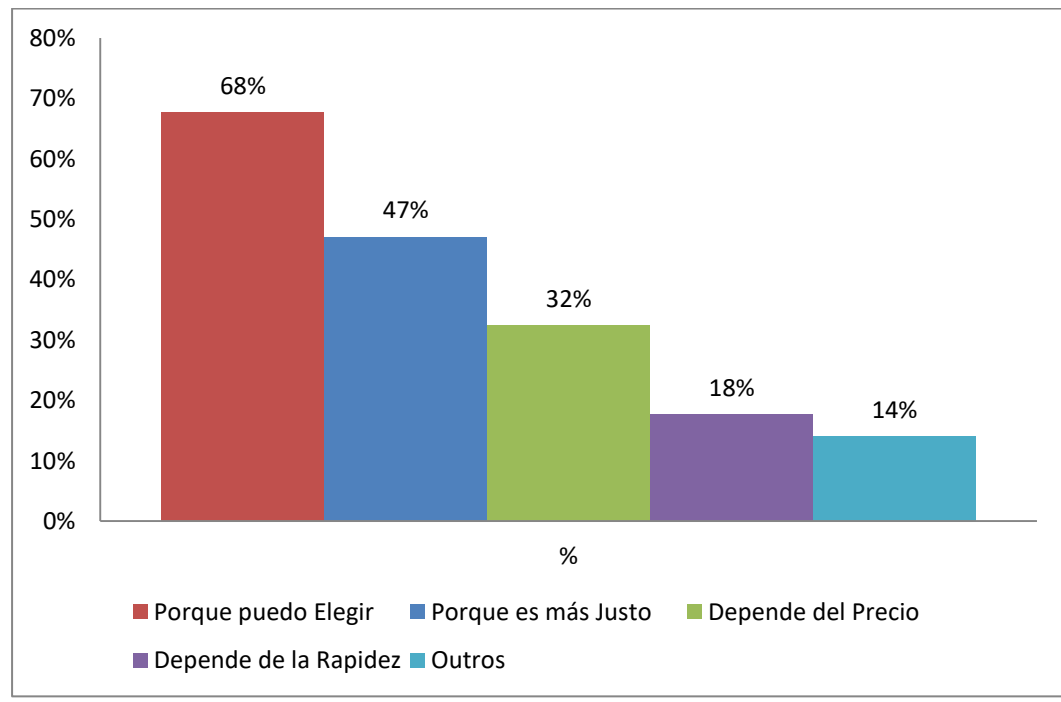
9 – ¿Sabe qué es un restaurante con sistema de pago por kilo?



10 – ¿Ha ido a un restaurante de comida brasileña?



11 – ¿Iría a un restaurante por kilo?



ANEXO C – LISTADO DE PLATOS Y SUS INGREDIENTES

Descripción	Precio	Ingredientes					
		1	2	3	4	5	6
Todos los días							
Arroz Blanco	Kilo/Buffer	Arroz Blanco					
Frijoles	Kilo/Buffer	Frijoles					
Lechuga	Kilo/Buffer	Lechuga					
Tomate	Kilo/Buffer	Tomate					
Vinagrete	Kilo/Buffer	Tomate	Cebolla	Perejil	Aceite de Oliva		
Vegetales Grillados	Kilo/Buffer	Beterraga	Zanahoria	Zapallo Italiano			
Palta	Kilo/Buffer	Palta					
Pollo a la Plancha	Kilo/Buffer	Pollo					
Carne de Vacuno a la Plancha	Kilo/Buffer	Carne de Vacuno					
Algunos veces en la semana							
Pan del día	Kilo/Buffer	Pan					
Ensalada Arco Iris	Kilo/Buffer	Lechuga	Espinaca	Beterraga Rallada	Zanahoria Rallada	Choclo	Aceite de Oliva
Ensalada de Palmito	Kilo/Buffer	Lechuga	Tomate	Palmito			
Ensalada Verde	Kilo/Buffer	Espinaca	Arvejas	Aceituna Verde			
Carne Cocida con Papas	Kilo/Buffer	Carne de Vacuno	Papas				
Huevo Frito	Kilo/Buffer	Huevo					
Omelete	Kilo/Buffer	Huevo	Queso				
Brocolis	Kilo/Buffer	Brocolis					
Maiz Cocido	Kilo/Buffer	Maiz					
Arvejas	Kilo/Buffer	Arvejas					
Papas Hilo	Kilo/Buffer	Papas Hilo					
Papas Salteadas	Kilo/Buffer	Papas	Mantequilla				
Papas Rusticas con Romero	Kilo/Buffer	Papas	Romero				
Papas Cocida con Requeijao y Tocino	Kilo/Buffer	Papas	Requeijao	Tocino			
Papas Fritas	Kilo/Buffer	Papas					
Pure de Papas	Kilo/Buffer	Papas	Mantequilla				
Mayonese	Kilo/Buffer	Papas	Zanahoria	Mayonesa			
Chorizo	Kilo/Buffer	Chorizo					
Salmón	Kilo/Buffer	Salmón	Romero				
Tilapia	Kilo/Buffer	Tilapia					
Farofa	Kilo/Buffer	Harina de Yuca	Tocino				
Porotos Negros	Kilo/Buffer	Porotos Negros					
Pasta con Salsa de Tomate	Kilo/Buffer	Pasta	Salsa de Tomate				
Pizza	Kilo/Buffer	Masa	Salsa de Tomate	Queso	Chorizo		
Acarajé Bahiano	Kilo/Buffer	Frijoles	Cebolla	Aceite de Palma	Camarones	Vinagrete	
Pelotíña de Queso	Kilo/Buffer	Harina	Mantequilla	Queso			
Coxinha	Kilo/Buffer	Harina	Mantequilla	Pollo Picado			
Platano Frito	Kilo/Buffer	Harina	Platano	Huevo			
Camote Frito	Kilo/Buffer	Camote					
Bife à Parmegiana	Kilo/Buffer	Harina	Carne de Vacuno	Salsa de Tomate	Queso		
Mini Pastel Queso	Kilo/Buffer	Masa Empanada	Queso				
Mini Pastel Pollo con Requeijao	Kilo/Buffer	Masa Empanada	Pollo Picado	Requeijao			
Mini Pastel de Carne	Kilo/Buffer	Masa Empanada	Carne Picada	Aceituna Verde			
Camarones con Calabaza	Kilo/Buffer	Camarones	Calabaza				
Salpicao	Kilo/Buffer	Pollo Picado	Mayonesa	Zanahoria Rallada	Papas Hilo	Aceituna Verde	
Escondidinho de Carne	Kilo/Buffer	Carne Picada	Pure de Papas				
Torta Salada	Kilo/Buffer	Palmito	Choclo	Harina			
Tutu Mineiro	Kilo/Buffer	Frijoles	Tocino	Chorizo	Harina de Maiz		
Domingos							
Arroz al Horno	Buffer	Arroz Blanco	Salsa de Tomate	Arvejas	Choclo	Queso	
Moqueca Capixaba	Buffer	Pescado	Salsa de Tomate	Leche de Coco	Cebolla		
Feijoada Brasileira	Buffer	Porotos Negros	Chorizo	Carne de Sol	Carne de Porco		
Vatapá Nordestino	Buffer	Camarones	Tomate	Leche de Coco	Cebolla	Aceite de Palma	
Bebidas							
Gaseosas Diversas	\$ 900						
Gaseosa Guaraná	\$ 1.500						
Água	\$ 900						
Ugu Lata (Naranja, Guayaba, Caju, etc.)	\$ 1.500						
Gulosinas							
Chocolates	\$ 1.500,00						
Dulces Brasileños	\$ 2.000,00	Pacoquinha	Pé de Moleque	Bananinha	Cocada	Dulce de Calabaza	Dulce de Camote
Goma de Mascar	\$ 1.500,00						
Balas	\$ 1.500,00						

ANEXO D – FICHAS DE PERFIL LABORAL

1. Identificación del Cargo	
1.1. Denominación:	Gerente General
1.2. Remuneración:	\$ 2.000.000
1.3. Código:	C1
1.4. Fecha de Creación:	28-07-2017
2. Objetivos del Cargo	
<p>Es el responsable por toda la compañía. Su objetivo es llevar hacia adelante el plan estratégico, siendo reponsable por concretizar la visión del negocio y velar por su misión. Es responsable por toda estrategia financiera y comercial de la compañía y, además, por apoyar el Administrador en el gerenciamiento de todos los otros colaboradores</p>	
3. Tareas Desempeñadas	
<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable por reportar a los doños los resultados de la compañía ● Definir y llevar la estrategia financiera ● Definir y llevar toda la estrategia comercial ● Definir junto al Administrador la estragia operacional ● Identificar oportunidades y velar por el cumplimiento del plan estrategico ● Responsable por las contratar y diseminar la misión, visión y valores para toda compañía ● Desarrollar, llevar y mantener relaciones con los stakeholders ● Gestionar y apoyar el Administrador 	
4. Requisitos Mínimos	
4.1. Formación Académica:	Título de Ingeniero Comercial, Industrial o afin al cargo
4.2. Experiencia Laboral:	5 años de experiencia laboral
4.3. Experiencia Específica:	Experiencia en cargos directivos, en área comercial y financiera
4.4. Conocimientos Informáticos:	MS Excel, MS Word, MS Power Point
4.5. Otros Conocimientos:	-
5. Competencias	
5.1. Competencias Genéricas:	<p>Actitud de Servicio Empatia Trabajo en Equipo Honestidad Responsabilidad Respeto Iniciativa Flexibilidad y Capacidad de Adaptación</p>
5.2. Competencias Específicas	<p>Orientación a Resultados Resiliencia Negociación y Resolución de Conflictos Sociabilidad Liderazgo Raciocinio Lógico Independencia Sentido de Urgencia</p>

1. Identificación del Cargo	
1.1. Denominación:	Administrador
1.2. Remuneración:	\$ 1.000.000
1.3. Código:	C11
1.4. Fecha de Creación:	28-07-2017
2. Objetivos del Cargo	
Es el responsable por la administración operacional del restaurante. A su cargo estará la operación diaria del establecimiento, el gerenciamiento de los funcionarios y otras actividades inherentes a la operación como el gerenciamiento de la compra de las materia-prima, de la mantención, etc. También debe apoyar los empleados del salón en sus actividades	
3. Tareas Desempeñadas	
<ul style="list-style-type: none"> ● Definir junto al Gerente General la estrategia operacional ● Dirigir toda la operación ● Administrar las compras y el inventario ● Gestionar todos los colaboradores ● Promover un clima y actitud acordes con la cultura organizacional ● Entrenar los nuevos empleados ● Apoyar Auxiliares de Servicio y Cajero en sus actividades ● Reportar al Gerente General datos y indicadores respecto a la operación 	
4. Requisitos Mínimos	
4.1. Formación Académica:	Título Profesional Técnico o Cursando Universitario
4.2. Experiencia Laboral:	2 años de experiencia laboral
4.3. Experiencia Específica:	Experiencia en operaciones en el sector de servicios
4.4. Conocimientos Informáticos:	MS Excel, MS Word, MS Power Point
4.5. Otros Conocimientos:	-
5. Competencias	
5.1. Competencias Genéricas:	Actitud de Servicio Empatía Trabajo en Equipo Honestidad Responsabilidad Respeto Iniciativa Flexibilidad y Capacidad de Adaptación
5.2. Competencias Específicas	Organización Resiliencia Negociación y Resolución de Conflictos Sociabilidad Liderazgo Independencia Sentido de Urgencia

1. Identificación del Cargo	
1.1. Denominación:	Chef
1.2. Remuneración:	\$750.000
1.3. Código:	C111
1.4. Fecha de Creación:	28-07-2017
2. Objetivos del Cargo	
Es el responsable por la administración de toda actividad en la cocina. Debe velar que los platos producidos salgan con la calidad adecuada, el tiempo adecuado y sin desperdicios. Debe dirigir los auxiliares de cocina y preocuparse de la limpieza, orden de la cocina y que tenga todos los productos necesarios para la elaboración de los platos	
3. Tareas Desempeñadas	
<ul style="list-style-type: none"> ● Definir los platos que serán elaborados en cada semana ● Dirigir la operación de la cocina ● Fornecer información oportuna al administrador en relación a cualquier problema en la cocina ● Gestionar los auxiliares de cocina ● Promover un clima y actitud acordes con la cultura organizacional en el ambiente de la cocina ● Entrenar los nuevos empleados de la cocina ● Ayudar en la preparación de los platos 	
4. Requisitos Mínimos	
4.1. Formación Académica:	Título Profesional en Gastronomía
4.2. Experiencia Laboral:	1 año de experiencia laboral
4.3. Experiencia Específica:	Experiencia con el preparo de comidas brasileñas
4.4. Conocimientos Informáticos:	-
4.5. Otros Conocimientos:	-
5. Competencias	
5.1. Competencias Genéricas:	Actitud de Servicio Empatía Trabajo en Equipo Honestidad Responsabilidad Respeto Iniciativa Flexibilidad y Capacidad de Adaptación
5.2. Competencias Específicas	Organización Resiliencia Resolución de Conflictos Liderazgo Independencia Sentido de Urgencia Innovación

1. Identificación del Cargo	
1.1. Denominación:	Auxiliar de Cocina
1.2. Remuneración:	\$320.000
1.3. Código:	C1111
1.4. Fecha de Creación:	28-07-2017
2. Objetivos del Cargo	
Es el responsable por preparar los platos con la calidad y tiempo adecuados y sin desperdicios. Debe seguir las instrucciones del Chef y ayudar en la organización y limpieza de la cocina y todos los utensilios usados	
3. Tareas Desempeñadas	
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar los platos ● Ayudar en la organización y limpieza de la cocina ● Fornecer información oportuna al Chef en relación a cualquier problema en la cocina ● Llavar los utensilios de la cocina ● Ayudar los compañeros de trabajo cuando necesario 	
4. Requisitos Mínimos	
4.1. Formación Académica:	Enseñanza Media, preferente Técnicos en Cocina
4.2. Experiencia Laboral:	-
4.3. Experiencia Específica:	-
4.4. Conocimientos Informáticos:	-
4.5. Otros Conocimientos:	-
5. Competencias	
5.1. Competencias Genéricas:	Actitud de Servicio Empatía Trabajo en Equipo Honestidad Responsabilidad Respeto Iniciativa Flexibilidad y Capacidad de Adaptación
5.2. Competencias Específicas	Organización Disciplina Atención al Detalle Sentido de Urgencia

1. Identificación del Cargo	
1.1. Denominación:	Cajero
1.2. Remuneración:	\$320.000
1.3. Código:	C112
1.4. Fecha de Creación:	28-07-2017
2. Objetivos del Cargo	
Es el responsable por hacer el cálculo de cuanto los clientes deben pagar y cobrarles, debe ser capaz de contestar las dudas de los clientes y hacer el control de la caja y reportarlo al Administrador	
3. Tareas Desempeñadas	
<ul style="list-style-type: none"> ● Cobrar a los clientes ● Calcular monto que los clientes deben pagar ● Contestar las dudas de los clientes ● Hacer control diario de la caja ● Reportar al Administrador información referente a la caja 	
4. Requisitos Mínimos	
4.1. Formación Académica:	Enseñanza Media
4.2. Experiencia Laboral:	-
4.3. Experiencia Específica:	-
4.4. Conocimientos Informáticos:	MS Excel
4.5. Otros Conocimientos:	-
5. Competencias	
5.1. Competencias Genéricas:	Actitud de Servicio Empatía Trabajo en Equipo Honestidad Responsabilidad Respeto Iniciativa Flexibilidad y Capacidad de Adaptación
5.2. Competencias Específicas	Organización Disciplina Atención al Detalle Sociabilidad Racionamiento Numerico

1. Identificación del Cargo	
1.1. Denominación:	Auxiliar de Servicio
1.2. Remuneración:	\$280.000
1.3. Código:	C113
1.4. Fecha de Creación:	28-07-2017
2. Objetivos del Cargo	
Es el responsable por desempeñar las actividades en el salón lo que incluye, fornecer información a los clientes, recibir fichas de salida, garantizar que el buffet contiene todos los platos del día y que están dentro de los patrones de calidad, limpiar y mantener el salón y baños limpios	
3. Tareas Desempeñadas	
<ul style="list-style-type: none"> ● Ayudar los clientes en todo que sea necesario: lugar en el salón, dudas respecto a los platos, etc. ● Garantizar que el buffet tenga todos los platos y utensilios como bandeja, cubiertos, etc. ● Controlar salida de los clientes ● Limpiar y mantener limpias las áreas del salón y baños ● Ayudar al administrador y compañeros de trabajo 	
4. Requisitos Mínimos	
4.1. Formación Académica:	Enseñanza Media
4.2. Experiencia Laboral:	-
4.3. Experiencia Específica:	-
4.4. Conocimientos Informáticos:	-
4.5. Otros Conocimientos:	-
5. Competencias	
5.1. Competencias Genéricas:	Actitud de Servicio Empatía Trabajo en Equipo Honestidad Responsabilidad Respeto Iniciativa Flexibilidad y Capacidad de Adaptación
5.2. Competencias Específicas	Organización Independencia Atención al Detalle Sociabilidad

ANEXO E – COSTO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Ítem	Descripción	C. de Trabajo
		0
Ingresos (c/IVA)		0
Costos Fijos		\$ 4.719.797
1	Arriendos (c/IVA)	\$ 4.119.797
2	Aseo, Mantenciones y Otros (c/ IVA)	\$ 100.000
3	Promoción	\$ 500.000
4	Salarios	
Costos Variables		\$ 12.598.067
1	Materia Prima (c/ IVA)	\$ 11.975.311
2	Envase (c/ IVA)	\$ 175.402
3	Papelería y Otros (c/IVA)	\$ 447.355
4	Servicios Generales (c/IVA)	
Costos Totales		\$ 17.317.864
Ingresos - Egresos		-\$ 17.317.864
Ingresos - Egresos Acumulados		-\$ 17.317.864

ANEXO F – DEMANDA E INGRESOS MENSUALES (PRIMER AÑO)

Descripción	Día	Mes (Año 1)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ventas (Unidades)	Semana	3322	3322	3322	3322	3322	3322	3586	3586	3586	3586	3586	3586	3586
	Semana (Para Llevar)	831	831	831	831	831	831	897	897	897	897	897	897	897
	Domingo	556	556	556	556	556	556	956	600	600	600	600	600	956
	Total (Unidades)	4709	4709	4709	4709	4709	4709	5439	5083	5083	5083	5083	5083	5439
Precio	Semana	\$ 3.954	\$ 4.093	\$ 4.093	\$ 4.093	\$ 4.093	\$ 4.093	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ 4.079
Promedio	Domingo	\$ 15.100	\$ 15.800	\$ 15.800	\$ 15.800	\$ 15.800	\$ 15.800	\$ 15.642	\$ 15.642	\$ 15.642	\$ 15.642	\$ 15.642	\$ 15.642	\$ 15.642
	Promedio Total (CLP)	\$ 5.270	\$ 5.476	\$ 5.476	\$ 5.476	\$ 5.476	\$ 5.476	\$ 6.112	\$ 5.444	\$ 5.444	\$ 5.444	\$ 5.444	\$ 5.444	\$ 6.112
Ingresos (c/ IVA)	Semana	\$ 13.134.824	\$ 13.598.000	\$ 13.598.000	\$ 13.598.000	\$ 13.598.000	\$ 13.598.000	\$ 14.628.637	\$ 14.628.637	\$ 14.628.637	\$ 14.628.637	\$ 14.628.637	\$ 14.628.637	\$ 14.628.637
	Semana (Para Llevar)	\$ 3.285.683	\$ 3.401.547	\$ 3.401.547	\$ 3.401.547	\$ 3.401.547	\$ 3.401.547	\$ 3.659.199	\$ 3.659.199	\$ 3.659.199	\$ 3.659.199	\$ 3.659.199	\$ 3.659.199	\$ 3.659.199
	Domingo	\$ 8.395.600	\$ 8.784.800	\$ 8.784.800	\$ 8.784.800	\$ 8.784.800	\$ 8.784.800	\$ 14.953.752	\$ 9.385.200	\$ 9.385.200	\$ 9.385.200	\$ 9.385.200	\$ 9.385.200	\$ 14.953.752
	Total (c/ IVA)	\$ 24.816.107	\$ 25.784.346	\$ 25.784.346	\$ 25.784.346	\$ 25.784.346	\$ 25.784.346	\$ 33.241.588	\$ 27.673.036	\$ 27.673.036	\$ 27.673.036	\$ 27.673.036	\$ 27.673.036	\$ 33.241.588

ANEXO H – COSTO DE LOS SALARIOS

Función	Haberes Imponibles	Haberes no Imponibles				Aportes Patronales			Total Neto (CLP)
	Renta (CLP)	Asignación Familiar (CLP)	Movilización (CLP)	Colación (CLP)	Total bruto (CLP)	ISL (CLP)	SIS (CLP)	SC (SCP)	
Gerente General	\$ 2.000.000	-	\$ 32.560	\$ 25.000	\$ 2.057.560	\$ 19.000	\$ 23.000	\$ 60.000	\$ 2.159.560
Administrador	\$ 1.000.000	-	\$ 32.560	\$ 25.000	\$ 1.057.560	\$ 9.500	\$ 11.500	\$ 30.000	\$ 1.108.560
Auxiliar de Servicio	\$ 280.000	\$ 6.655	\$ 32.560	\$ 25.000	\$ 344.215	\$ 2.660	\$ 3.220	\$ 8.400	\$ 358.495
Chef	\$ 750.000	-	\$ 32.560	\$ 25.000	\$ 807.560	\$ 7.125	\$ 8.625	\$ 22.500	\$ 845.810
Auxiliar de Cocina	\$ 320.000	\$ 6.655	\$ 32.560	\$ 25.000	\$ 384.215	\$ 3.040	\$ 3.680	\$ 9.600	\$ 400.535
Cajero	\$ 320.000	\$ 6.655	\$ 32.560	\$ 25.000	\$ 384.215	\$ 3.040	\$ 3.680	\$ 9.600	\$ 400.535
Total	\$ 4.670.000	\$ 19.965	\$ 195.360	\$ 150.000	\$ 5.035.325	\$ 44.365	\$ 53.705	\$ 140.100	\$ 5.273.495

Aporte patronal al ISL	0,95%
Aporte patronal al SIS	1,15%
Aporte patronal al SC	3,00%

Función	Salario (CLP)	Cantidad de Colaboradores	Costo Total (CLP)
Gerente General	\$ 2.159.560	1	\$ 2.159.560
Administrador	\$ 1.108.560	1	\$ 1.108.560
Auxiliar de Servicio	\$ 358.495	3	\$ 1.075.485
Chef	\$ 845.810	1	\$ 845.810
Auxiliar de Cocina	\$ 400.535	2	\$ 801.070
Cajero	\$ 400.535	2	\$ 801.070
Total	\$ 5.273.495	10	\$ 6.791.555

ANEXO I – COSTO DE LA MATERIA PRIMA

Ítem	Descripción	Costo (por gramo)	Cantidad por persona (gramos)	Veces por mes	Costo Mensual
1	Arroz Blanco	\$ 0,56	85	29	\$ 1.377
2	Frijoles	\$ 0,57	80	78	\$ 3.566
3	Lechuga	\$ 0,43	65	54	\$ 1.493
4	Tomate	\$ 0,58	35	104	\$ 2.126
5	Beterraga	\$ 0,44	35	34	\$ 529
6	Zapallo Italiano	\$ 0,44	35	26	\$ 404
7	Palta	\$ 1,14	60	26	\$ 1.783
8	Pollo	\$ 2,16	150	39	\$ 12.630
9	Carne de Vacuno	\$ 4,13	150	48	\$ 29.718
10	Pan	\$ 0,46	80	24	\$ 890
11	Espinaca	\$ 0,43	65	13	\$ 360
12	Huevo	\$ 0,64	60	13	\$ 495
13	Brocolis	\$ 0,43	65	4	\$ 111
14	Maiz	\$ 0,51	40	4	\$ 81
15	Arvejas	\$ 0,44	20	4	\$ 36
16	Papas Hilo	\$ 0,44	10	4	\$ 18
17	Papas	\$ 0,44	40	30	\$ 526
18	Chorizo	\$ 1,91	80	4	\$ 610
19	Tocino	\$ 2,35	20	8	\$ 376
20	Requeijao	\$ 0,64	30	9	\$ 171
21	Mayonesa	\$ 0,95	30	13	\$ 371
22	Salmón	\$ 2,35	150	4	\$ 1.410
23	Otros Pescados	\$ 2,22	150	5	\$ 1.667
24	Harina de Yuca	\$ 0,57	60	8	\$ 274
25	Porotos Negros	\$ 0,57	80	4	\$ 183
26	Pasta	\$ 0,41	100	4	\$ 165
27	Masa para Pizza	\$ 0,41	60	4	\$ 99
28	Harina	\$ 0,57	50	20	\$ 572
29	Queso	\$ 1,14	50	13	\$ 743
30	Camote	\$ 0,57	50	4	\$ 113
31	Masa Empanada	\$ 0,57	50	8	\$ 229
32	Camarones	\$ 2,54	50	10	\$ 1.270
33	Palmito	\$ 0,70	35	8	\$ 196
34	Cebolla	\$ 0,38	25	26	\$ 248
35	Zanahoria	\$ 0,48	30	34	\$ 486
36	Platano	\$ 0,44	50	8	\$ 175
37	Gaseosas Diversas	\$ 254,00	1	0,25	\$ 64
38	Gaseosa Guaraná	\$ 317,50	1	0,25	\$ 79
39	Água	\$ 254,00	1	0,25	\$ 64
40	Jugo Lata (Naranja, Caju, etc.)	\$ 317,50	1	0,25	\$ 79
41	Chocolates	\$ 317,50	1	0,25	\$ 79
42	Dulces Brasileños	\$ 508,00	1	0,25	\$ 127
43	Goma de Mascar	\$ 254,00	1	0,25	\$ 64
44	Balas	\$ 254,00	1	0,25	\$ 64
Total Mensual					\$ 66.120
Total Diário					\$ 2.543