



“L’ENTRECÔTE RESTAURANT”

PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO y FINANCIERO

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

**Alumno: Tomás Huidobro
Profesor Guía: Maximo Errázuriz**

Santiago, Junio 2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	1
ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	3
CAPÍTULO I: RESUMEN EJECUTIVO	4
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES.....	6
2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES.....	6
2.1.1. <i>Visión general del mercado</i>	6
2.1.2. <i>Industria de los Restaurantes</i>	7
2.1.2.1. <i>Oferta</i>	7
2.1.2.2. <i>Demanda</i>	7
2.1.3. <i>Clasificación de Restaurantes</i>	8
2.2. ANÁLISIS DINÁMICO DE LA INDUSTRIA	9
2.2.1. <i>Ciclo de vida</i>	9
2.2.2. <i>Tendencias de la industria</i>	9
2.3. ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANÁLISIS PORTER).....	10
2.3.1. <i>Rivalidad entre competidores – Medio/Alto</i>	10
2.3.2. <i>Amenaza de nuevos entrantes - Alto</i>	11
2.3.3. <i>Amenaza de los sustitutos – Medio/ Alto</i>	11
2.3.4. <i>Poder negociador de los consumidores - Alto</i>	12
2.3.5. <i>Poder negociador de los proveedores - Bajo</i>	12
2.3.6. <i>Conclusión</i>	12
2.4. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	13
2.4.1. <i>Principales Competidores</i>	13
2.4.2. <i>Participación de Mercado de los Competidores</i>	14
2.4.3. <i>Fortalezas y Debilidades de los Competidores</i>	14
2.4.4. <i>Rentabilidad</i>	15
2.4.5. <i>Ventaja Competitiva L'Entrecôte</i>	15
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS	18
3.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	18
3.1. OBJETIVO DE LA EMPRESA	19
3.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS.....	19
3.3. ¿QUÉ OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE?	19
3.4. ¿A QUIÉNES ESTARÁ DIRIGIDO?	20
3.5. ¿QUÉ NECESIDADES DE LOS CLIENTES ESTAMOS ATENDIENDO?	20
3.6. ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS PARA EL CONSUMIDOR?	20
3.7. VISIÓN	20
3.8. MISIÓN.....	20
3.9. EL NEGOCIO Y SEGMENTACIÓN	21
3.10. DEFINICIÓN GRUPO OBJETIVO.....	22
3.11. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL PAÍS	22
3.11.1. <i>Distribución de los grupos de N.S.E. en Chile (Análisis Demográfico)</i>	23
3.11.2. <i>Distribución del Grupo Objetivo (Población x Comunas)</i>	23

3.11.3.	<i>Distribución del Grupo Objetivo (Comunas x N.S.E. x Rango de Edad)</i>	24
3.11.4.	<i>Alimentación y Conductas Asociadas (Análisis Psicológico)</i>	25
3.11.5.	<i>Estimación Nivel de Ventas</i>	25
CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIÓN		27
4.1.	CADENA DE VALOR	27
4.1.1.	<i>Logística Interna</i>	27
4.1.2.	<i>Operaciones</i>	29
4.1.3.	<i>Logística Externa</i>	33
4.1.4.	<i>Marketing y Ventas</i>	34
4.1.5.	<i>Servicio</i>	34
CAPÍTULO V: GESTIÓN DE PERSONAS		36
5.1.	NECESIDADES DE PERSONAL	36
5.2.	SISTEMA DEL NEGOCIO	38
5.3.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA Y PRINCIPALES FUNCIONES	39
5.3.1.	<i>Personal Restaurant L'Entrecôte</i>	39
5.4.	PLAN RETRIBUTIVO	40
5.5.	FORMA LEGAL DE LA PROPIEDAD	40
CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO		41
6.1.	VALORACIÓN FINANCIERA	41
6.1.1.	<i>Definición tamaño y crecimiento proyectado del mercado</i>	41
6.1.2.	<i>Participación de Mercado y Crecimiento Esperado</i>	41
6.1.3.	<i>Proyección de Ventas</i>	42
6.1.4.	<i>Proyección de Costos y Gastos de la Operación</i>	42
6.1.5.	<i>Inversión Inicial & Estimación de Crecimiento</i>	44
6.1.6.	<i>Calculo Depreciación</i>	45
6.1.7.	<i>Proyección Estados Financieros</i>	45
6.1.8.	<i>Capital de Trabajo</i>	47
6.1.9.	<i>Valuación Escenario Conservador</i>	48
CAPÍTULO VII: RIESGOS Y SUPUESTOS CRÍTICOS		49
7.1.	RIESGOS	49
7.2.	DIFICULTADES, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRÍTICOS	50
7.3.	SUPUESTOS CLAVE OPERACIÓN DEL NEGOCIO	51
7.4.	SIMULACIONES	52
7.4.1.	<i>Escenario Financiero Pesimista</i>	52
7.4.2.	<i>Escenario Financiero Optimista</i>	53
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES		54
CAPÍTULO IX: BIBLIOGRAFÍA		55
CAPÍTULO X: ANEXOS		56
ANEXO N°1 - "RATIOS FINANCIEROS"		56
ANEXO N°2 - "ACUERDO DE ACCIONISTAS"		57
ANEXO N°3 - "ESTIMACIÓN DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO DE LOS ENCUESTADOS"		60
ANEXO N°4 - "DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS USADOS EN CHILE"		61

ANEXO N°5 - “DETALLE Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA”	63
ANEXO N°6 - “ARQUITECTURA Y DISEÑO DE L’ENTRECÔTE (PRIMEROS BORRADORES)”	67

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 “TIPOS DE OPERACIÓN”	9
TABLA 2 “COMPARACIÓN DE LA OFERTA”	13
TABLA 3 “MERCADO DE LOS COMPETIDORES”	13
TABLA 4 “FLUJO DE UBICACIÓN Y ROTACIÓN ESTIMADA”	14
TABLA 5 “FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES”	14
TABLA 6 “ESTRUCTURA DE COSTOS DE UN RESTAURANT EFICIENTE”	15
TABLA 7 “RENTABILIDAD PROMEDIO DE LA INDUSTRIA”	15
TABLA 8 “DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE N.S.E. EN CHILE”	23
TABLA 9 “DISTRIBUCIÓN DEL GRUPO OBJETIVO (POBLACIÓN X COMUNAS)”	24
TABLA 10 “DISTRIBUCIÓN DEL GRUPO OBJETIVO (COMUNAS X N.S.E. X RANGO DE EDAD)”	24
TABLA 11 “¿CUÁNTAS VECES A LA SEMANA USTED, ALMUERZA O COME FUERA DE LA CASA?”	25
TABLA 12 “ESTIMACIÓN NIVEL DE VENTAS”	26
TABLA 13 “DETALLE PERSONAL Y REMUNERACIONES”	39
TABLA 14 “PARTICIPACIÓN DE MERCADO ESPERADA X 10 AÑOS”	41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 “EL PRODUCTO”	16
ILUSTRACIÓN 2 “EL SERVICIO”	16
ILUSTRACIÓN 3 “MENÚ ÚNICO Y EXCLUSIVO”	18
ILUSTRACIÓN 4 “DISTRIBUCIÓN DE COMUNAS EN SANTIAGO POR N.S.E.”	21
ILUSTRACIÓN 5 “CADENA DE VALOR DE L’ENTRECÔTE”	27
ILUSTRACIÓN 6 “STANDARD DE INFRAESTRUCTURA DE COCINA DESEADO”	28
ILUSTRACIÓN 7 “REPRESENTACIÓN BARRA CENTRAL DE L’ENTRECÔTE INTERNACIONAL”	30
ILUSTRACIÓN 8 “FRONTIS SALÓN PRINCIPAL L’ENTRECÔTE PARIS”	31
ILUSTRACIÓN 9 “SALÓN PRINCIPAL Y BARRA CENTRAL L’ENTRECÔTE EN PARIS”	31
ILUSTRACIÓN 10 “REPRESENTACIÓN INDUMENTARIA PERSONAL PARIS”	32
ILUSTRACIÓN 11 “PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN Y FLUJO DE CAJA LIBRE”	48
ILUSTRACIÓN 12 “ESTIMACIÓN NIVEL SOCIOECONÓMICO – NIVEL DE BIENES”	60
ILUSTRACIÓN 13 “OCUPACIÓN DE LOS ENCUESTADOS”	63
ILUSTRACIÓN 14 “RESIDENCIA DE LOS ENCUESTADOS”	63
ILUSTRACIÓN 15 “GRUPO ETARIO DE LOS ENCUESTADOS”	64
ILUSTRACIÓN 16 “MEDIOS DE DIFUSIÓN ESCRITO”	64
ILUSTRACIÓN 17 “RADIO QUE ESCUCHAN LOS ENCUESTADOS”	65
ILUSTRACIÓN 18 “CALLES MÁS TRANSITADAS”	65
ILUSTRACIÓN 19 “CENTROS COMERCIALES MÁS FRECUENTADOS”	66
ILUSTRACIÓN 20 “FRECUENCIA DE CONSUMO DE UN MISMO RESTAURANT”	66

CAPÍTULO I: RESUMEN EJECUTIVO

El negocio consiste en estudiar la posibilidad de implementar en Chile un restaurant de comida francesa, que tiene la particularidad de ofrecer un menú único y exclusivo, a precio fijo, emplazado en el barrio El Golf, en la ciudad de Santiago.

El menú consiste en ofrecer un plato principal compuesto por cortes de carne de calidad Premium, junto a crujientes e ilimitadas papas fritas recién preparadas, acompañado de una ensalada verde con vinagreta de mostaza y nueces. El filete se sirve en dos raciones, quedando la segunda bajo quemadores para mantenerla caliente mientras se disfruta de la primera. Esta fórmula se completa con una salsa a base de mostaza, lo que se complementa con una copa de vino producida exclusivamente por la casa.

El objetivo del negocio será posicionarse como una alternativa diferente e innovadora para el mercado local, donde el público objetivo podrá vivir una experiencia nueva que significará tener la posibilidad de comer un menú elegante, atendido de manera rápida, a un precio competitivo y un ambiente acogedor.

El público objetivo son hombres y mujeres profesionales que pertenecen al segmento socio-económico ABC1 de entre 25 y 59 años y que viven en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Providencia.

Cabe destacar que las ventajas operacionales y logísticas logradas gracias a la estructura del negocio, serán destinadas a ofrecer un producto y servicio que se destaquen por sobre todo por la calidad y los tiempos desde que un cliente llega hasta que finalmente paga su cuenta, es decir queremos darle la tranquilidad a los profesionales del sector que muchas veces no tienen mucho tiempo para comer, de que siempre la atención tomará el mismo tiempo.

La operación del local se asemejará mucho al concepto de las cadenas americanas, es decir además de los meseros, existirán Runners, Preps, etc. de manera de agilizar los tiempos y poder cumplir con la promesa de calidad a un tiempo razonable.

La estrategia del negocio se basará en tres elementos; Identidad del Producto (Experiencia); Eficiencia Operacional (bajo nivel de manejo de inventarios); Atención y Calidad de la Oferta.

Con respecto al marketing y publicidad, es importante mencionar que previo a la inauguración del restaurant, se harán publicaciones en importantes medios locales como las revistas Capital y Cosas pero también en el sitio web Emol, con respecto a los medios radiales, se emitirán comunicados en las Radios Concierto, Futuro y Cooperativa y finalmente mencionar que también existirá publicidad en la vía pública en calles de alta afluencia vehicular de nuestro grupo objetivo. Las decisiones con respecto

a los medios de difusión fueron obtenidas de una encuesta realizada al grupo objetivo. Más detalles de la encuesta se encuentran a lo largo del informe.

Para la promoción hemos considerado funciones privadas previas a la apertura con distintos empresario pero además con ejecutivos de los hoteles del barrio El Golf, dado que además del grupo objetivo esperamos tener una importante concurrencia turística.

En términos de inversión, se requiere de un capital inicial de \$ 350 MM, el cual se estima bajo un análisis moderado, se recupere a mediados del cuarto año. Se trata de un negocio con volúmenes de venta anual del orden de \$1.500 MM y margen neto promedio 17%. En cuanto a la rentabilidad, el proyecto tiene una TIR pura del 42% y un VAN de \$940 MM, considerando una tasa de descuento del 18%. Es necesario entender que se trata de una actividad con altos costos fijos, lo que financieramente lo hace riesgoso desde el punto de vista operacional, sin embargo, debido al alto margen bruto, una vez que el negocio alcance las ventas proyectadas, la rentabilidad crecerá exponencialmente.

En conclusión, L'Entrecôte es una propuesta nueva que tendrá el desafío de satisfacer las expectativas de sus potenciales clientes y a la vez ser capaz de entregar más que una comida de calidad, una experiencia que los comensales quieran repetir.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES

2.1. Análisis de la Industria y Competidores

2.1.1. Visión general del mercado

Desde 1990, Chile ha adoptado una conducción macroeconómica seria y responsable, instituciones sólidas y una sociedad en la que un creciente porcentaje de los ciudadanos disfrutan de los beneficios del desarrollo económico.

Los mejores números económicos que ha mostrado el país en los últimos años se han traducido en un descenso de las tasas de desempleo y un aumento de los salarios. Este contexto ha permitido que los chilenos tengan mayores posibilidades de acceder a bienes y servicios que antes estaban imposibilitados para ellos, por lo que se habla de una mejora en la calidad de vida.

Un reciente estudio comparativo desarrollado por la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), da cuenta que el acceso de los chilenos a bienes y servicios ha aumentado de forma considerable en los últimos años. Se señala también que de un Producto Interno Bruto (PIB) del 3,3%, entre los años 2006 y 2009, pasó a un 5,9% entre 2010 y 2012 y con una meta del 5% para este ejercicio. Respecto al desempleo, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), señaló que el 2012 la tasa promedio fue de un 6,4%.

Estos informes recogen cifras que apuntan a una mejora de la calidad de vida de los chilenos, donde por ejemplo, se establece que de 14,7 millones de personas que asistieron al cine en 2010 se pasó a 20,1 millones en 2012. Durante el mismo período, las personas que salieron de vacaciones dentro del país fueron 6,5 millones en 2010 y 8,5 millones en 2012. En relación a los que decidieron viajar fuera de nuestras fronteras, los números también aumentaron, de 2,8 millones a 3,9 millones, respectivamente.

En resumen, la estabilidad política del país y el desempeño de una economía rigurosa le permite a Chile encabezar la lista en Sudamérica en el ranking de Competitividad Global elaborado del Foro Económico Global del año 2012, ocupando el puesto número 33 a nivel mundial.

2.1.2. Industria de los Restaurantes

2.1.2.1. Oferta

Según el último estudio de turismo realizado por el Sernatur, durante el año 2011, se registraron 3.584 establecimientos de servicio de comidas vinculados a la actividad turística a nivel nacional, concentrados en mayor número en las regiones de Valparaíso (23,5%), Metropolitana (16,2%), Biobío (9,3%), Los Lagos (8,6%) y de Coquimbo (6,6%).

Respecto al desempeño del sector, según cifras de la Cámara Nacional de Comercio, los restaurantes en Chile aumentaron sus ventas en más de un 15% en el año 2012, ya que salir a comer se ha transformado en una tendencia en nuestro país que se ve reflejada en que cada año surgen nuevas y atractivas propuestas gastronómicas. Esta tendencia ha llevado a que la industria explore nuevas alternativas para poder cubrir la demanda actual. Según un artículo del portal EMOL realizado en Febrero 2012, en los últimos cinco años se han abierto más de 1.000 nuevos locales de comida en Chile.

Se espera que la tendencia positiva se mantenga, considerando el cambio en los estilos de vida, el incremento de los ingresos familiares y la expectativa de crecimiento en el arribo de turistas extranjeros.

2.1.2.2. Demanda¹

A pesar del fuerte crecimiento de la oferta, en términos de demanda, Chile continúa siendo uno de los países dentro de la región en que menos dinero se destina en comer fuera de casa, ocupando el quinto lugar de Latinoamérica, con un gasto per cápita de US\$167 al año, según datos de Euromonitor Internacional. El primer lugar, en tanto, lo ocupa México, con US\$449; le sigue Argentina con US\$408, y en tercer lugar está Colombia con US\$208.

Según el mismo estudio, el tamaño actual del mercado de los servicios de comida en Chile es de US\$2.808 millones, con esta cifra el país también se ubica en el quinto lugar de América Latina. Quien lidera la lista es nuevamente México con US\$48.418 millones, seguido de Argentina con US\$ 15.827 millones y en tercer lugar está Colombia con US\$9.870 millones.

Respecto a los tipos de lugares para comer fuera de casa, los chilenos tienen un consumo per cápita de US\$117 en restaurantes independientes; mientras que en cadenas su gasto per cápita es de US\$50.

¹ Fuente: Euromonitor Internacional - http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=26097

Un estudio de la Cámara Nacional de Comercio y la Asociación Chilena de Gastronomía elaborado para "El Mercurio" estima que la boleta por persona de un restaurant -donde se puede pagar con tarjeta de débito o crédito- es de \$11.600 por persona, mientras que los extranjeros desembolsan la suma de \$13.700, un 20% más.

2.1.3. Clasificación de Restaurantes

Mediante un estudio bibliográfico fue posible conocer las distintas clasificaciones de restaurantes que existen tanto en nuestro país como en el extranjero. Entendemos por clasificación, la tipificación de establecimientos gastronómicos, en este caso, restaurantes. Al igual que los hoteles, éstos reciben una clasificación basada en varios conceptos como, por ejemplo, sus instalaciones, servicios, menú, etc.

El servicio de los camareros en las mesas es uno de los criterios más considerados. De acuerdo a lo antes mencionado, se distinguen entonces las siguientes clasificaciones como las más usadas:

- **Especialidad.** Se clasifica a los restaurantes según la especialidad de su cocina, que puede distinguirse por región o comida típica de algún país. Como se indicó anteriormente, este tipo de clasificación se utiliza en Chile.
- **Calidad de la comida.** Se determina según un ranking que identifica la calidad del establecimiento; dicho ranking maneja varias notaciones, tales como Estrellas, en el caso de la Guía Michelin o Tenedores como lo hace la revista Wikén del diario nacional El Mercurio, u otro símbolo. Por lo general, esta catalogación la realizan los críticos y expertos gastronómicos.
- **Estilo del restaurante.** El estilo es el que hace la diferencia entre un restaurante y otro, por ejemplo, en cuanto al precio de la cocina que entregan. Se distinguen los siguientes estilos:
 - **Lujoso o Formal.** Reconocidos por tener un comedor formal, generalmente decorado con manteles y servilletas de tela. Sus precios suelen ser elevados y su cocina de alta calidad.
 - **Informal o Casual.** Se caracterizan por ofrecer comida a un precio medio.
 - **Familiar.** Son restaurantes con un menú y precios fijos. Usualmente sus clientes pueden sentarse en mesas comunes, que por lo general poseen individuales de papel con diseños atractivos para los niños.
- **Tipo de operación.** En un restaurante se involucran distintas operaciones, que pueden hacer diferencias entre un local y otro, además de su estructura, línea de productos y estilo del

servicio. Estas diferencias a su vez pueden dar como resultado contrastes en las condiciones financieras y de desarrollo de un restaurante. Tomando en cuenta esto, existen 4 grupos:

Tabla 1 “Tipos de Operación”

Full Service		Tenedor Libre	Comida rápida
Lujo	Familiares		
Venta exclusiva a la mesa	Venta exclusiva a la mesa	Precio fijo	Venta productos empaquetados
Exclusiva decoración	Espectaculos o juegos	Comida ilimitada tipo Buffet	Comida especializada
Personal uniformados	Bedidas alcohólicas no siempre	Servicio a la mesa limitado	Sin servicio a la mesa
Infraestructura equipada	Decoración informal	Ambiente informal	Comensales de pie o en espacios limitados
Bebidas alcohólicas	Personal uniformado tipo casual	Personal uniformado tipo casual	Estilo informal

En nuestro país, una de las clasificaciones más conocidas es la entregada por el portal de Restaurantes EMOL de El Mercurio, que cataloga a los establecimientos según el precio, además de brindar información adicional como, por ejemplo, ambiente, chef, platos destacados y horario de atención.

2.2. Análisis dinámico de la Industria

2.2.1. Ciclo de vida

La industria Gastronómica basados en las cifras antes expuestas vemos que se encuentra en una etapa de crecimiento, sin embargo, es importante mencionar que es un sector muy vulnerable frente a crisis económicas, puesto las repercusiones se sienten inmediatamente, obligando al consumidor a priorizar sobre otras necesidades frente a situaciones de emergencia. Dentro del escenario económico Internacional, Chile está en un muy buen pie frente a inminentes crisis en comparación a sus pares.

Por ejemplo, según la Cámara Nacional de Comercio, las ventas reales de restaurantes cayeron 6% en el tercer trimestre de 2008, respecto al mismo período de 2007, siendo éste el peor registro trimestral desde el 2000. Sin embargo, producto de la rápida recuperación, las ventas volvieron a sus niveles históricos en el corto plazo.

2.2.2. Tendencias de la industria

Hace algún tiempo la oferta gastronómica local ha dado cuenta de la incorporación de nuevos sabores que emergen de la mano de la constante fusión de ideas y sabores.

Dentro de estos nuevos sabores, la comida conocida como “Nikkei” (fusión de cocina peruana y japonesa) ha tenido una excelente recepción. Otra tendencia que ha acaparado la atención de los

comensales es la comida “Thai”, que es muy rica en especias que la hacen única e inconfundible. Por último una tendencia que llegó para quedarse es la comida japonesa conocida como “sushi”.

Respecto al consumo de carnes, el mercado en Chile cambió. Hay una nueva variedad de cortes en las cartas de restaurantes y tiendas que hasta hace unos años no existían. Las razones son distintas, pero es un hecho que carnicerías, supermercados, tiendas especializadas y restaurantes cada vez venden más cortes nuevos y menos los tradicionales como el filete y lomos liso y vetado.

Esto implica que la industria gastronómica evoluciona constantemente, y en la medida que los consumidores sofistican sus gustos y preferencias, se abren nuevos espacios para comidas y servicios innovadores como es el caso de L'Entrecôte.

2.3. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)

Si bien el modelo de negocio de L'Entrecôte es único en el mercado local, para nuestro análisis hemos definido a la industria como los restaurantes del estilo casual y tipo familiar, los que se caracterizan por ofrecer comida a un precio medio en un ambiente grato.

2.3.1. Rivalidad entre competidores – Medio/Alto

Fragmentación. La competencia entre empresas pertenecientes a un sector determina principalmente el nivel de rentabilidad de la industria y la situación global de competitividad. En nuestro caso cabe destacar que se trata de una industria fragmentada, ya que existen muchos competidores pero ninguno cuenta con una cuota de mercado significativa, por tanto la rivalidad entre los actores es muy intensa toda vez que las empresas compiten por los mismos clientes y recursos. Según el sitio CSIMarket.com la rentabilidad de la industria gastronómica en el 2012, calculada en términos de margen neto, fue de 13,3%.

El crecimiento del mercado. Acorde a la Cámara Nacional de Comercio, la industria de los restaurantes en Chile registró un aumento de ventas el año 2012 del 15%, lo que no implica que en un mercado creciente la rivalidad desaparece, pero a diferencia de un mercado con crecimiento lento, donde las empresas intentan restar cuota de mercado entre ellas, aquí la rivalidad disminuye producto que las empresas intentan concentrarse en captar esta mayor demanda.

Costos fijos. Los restaurantes tienen una estructura de costos que generan costos fijos relativamente altos, llegando a niveles promedio del 50% según un estudio de la revista especializada La Barra. Esto presionará a los participantes a funcionar a niveles de máxima eficacia cercanos a su tope de capacidad para beneficiarse de las economías de escala. Por otra parte, productos altamente

percederos como en el caso de un restaurant, inducen a la empresa a vender sus mercancías lo antes posible. Si otros restaurantes están intentando vender sus productos al mismo tiempo, la competencia para conseguir clientes se intensifica.

Grado de diferenciación del producto. El alto grado de diferenciación del producto ofrecido por el restaurant L'Entrecôte se asocia con niveles más bajos de rivalidad. Al contar con un formato y producto único en el mercado, le permitirá posicionarse como una alternativa diferente e innovadora a la actual oferta de restaurantes del tipo casuales.

Barreras de salida. Las barreras de salida para el caso de un restaurant del tipo casual son bajas, ya que el nivel de inversión en activos e infraestructura no involucra grandes cifras. Esto hace el que grado de rivalidad decrezca puesto toda vez que el rendimiento de la operación esté por debajo de lo esperado, la opción de salida no se convierte en un impedimento para abandonar el negocio.

2.3.2. Amenaza de nuevos entrantes - Alto

La industria de los restaurantes casuales atrae sin duda a un gran número de inversionistas que pretenden conseguir nuevas oportunidades para aumentar sus beneficios producto de la alta rentabilidad promedio y las bajas barreras de entrada que implica esta actividad.

Barreras de entrada. No existen mayores barreras de entrada en la industria de los restaurantes, por este motivo se estima que en los últimos 5 años en Chile se han abierto más de 1.000 locales de servicios de comida. Sin embargo, las principales barreras de entrada en los restaurantes casuales son la diferenciación del producto y desventajas en costos por la curva de aprendizaje en la industria.

Economías de escala. En el presente caso las economías de escala tienen que ver con la eficiencia en el manejo de los recursos. Por una parte los proveedores otorgarán mejores condiciones cada vez que la demanda por sus productos sea superior, mientras que los costos fijos en términos de administración y manejo de inventarios serán menores en la medida que el negocio sea replicable.

Requisitos de capital. En cuanto a los requisitos de capital como barrera de entrada en el sector, no son altos, ya que el establecimiento requiere una menor inversión en comparación a otros competidores de la industria.

2.3.3. Amenaza de los sustitutos – Medio/ Alto

Rendimiento relativo de los sustitutos respecto a precio. Son sustitutos restaurantes de cualquier tipo de comida de dimensiones similares a L'Entrecôte; restaurantes con locales medianos, baratos de instalar y de gestionar, y en los que no hace falta una cocina sofisticada ni contar con muchos

empleados; establecimientos de comida rápida (pizzerías, hamburgueserías, etc.), bares, cafeterías y restaurantes de comida con despacho a domicilio. El precio será un factor determinante a la hora de decidir entre las distintas alternativas, por lo que será necesario contar con una oferta agresiva en términos del mix calidad precio.

Coste del cambio para el comprador. Los consumidores de este tipo de servicios prácticamente no tienen costes de cambio, ya que producto de la extensa oferta disponible, a precios similares, existe la posibilidad de optar por distintas alternativas para satisfacer la misma necesidad.

Propensión del comprador a cambiar. Algunas sustituciones requieren una atención especial. Debido a que L'Entrecôte poseerá una oferta mono producto, será un desafío mayor conseguir fidelizar a su clientela, lográndolo a través de una excelente servicio y calidad del producto.

2.3.4. Poder negociador de los consumidores - Alto

Los compradores intentan ejercer su poder para conseguir el precio más bajo, la calidad más alta y el mejor servicio posible, todo, por supuesto, en perjuicio de la rentabilidad del sector.

En el caso de la industria de los restaurantes del tipo casual, el poder es relativamente alto, puesto existe una gran cantidad de oferta que busca satisfacer la misma necesidad de los consumidores. La oferta en este caso se trata de un producto estándar, por lo que la diferenciación será la clave para posicionarse y fidelizar al cliente. Por otra parte los consumidores en esta industria no representan una amenaza creíble de integración hacia atrás, ni están concentrados, evitando que esto signifique que unos pocos representen una cuota de mercado significativa.

2.3.5. Poder negociador de los proveedores - Bajo

Al tratarse de un producto homogéneo, los proveedores en este caso no representan amenaza de ningún tipo, puesto no están concentrados, no suministran componentes vitales para la producción, el coste de cambio es bajo y tampoco presentan a una amenaza creíble de integración hacia adelante.

Sin perjuicio de lo anterior, L'Entrecôte deberá poner mucho énfasis en la calidad del producto y para esto necesitará contar con proveedores de primer nivel que sean capaces de proveer materia prima de calidad y en los plazos estipulados.

2.3.6. Conclusión

A través del modelo de Porter podemos concluir que la industria de los restaurantes casuales es medianamente atractiva debido principalmente a la alta competencia existente entre los actores

presentes y a las bajas barreras de entrada y salida que potenciales inversionistas enfrentar a la hora de evaluar la decisión de invertir en este mercado.

Sin perjuicio de los anterior, creemos que la innovadora propuesta de L'Entrecôte, mediante su formato único de producto con foco en calidad y servicio, logrará diferenciarse y en consecuencia posicionarse con éxito dentro de este competitivo mercado.

2.4. Análisis de los Competidores

Una oferta sencilla, servicio rápido y ambiente informal, L'Entrecôte es un lugar ideal para disfrutar de una comida rápida y de bajo costo con amigos, familiares y compañeros de oficina.

2.4.1. Principales Competidores

Tabla 2 “Comparación de la Oferta”²

Restaurante	Oferta
Le Fournil	Platos de inspiración francesa, tablas, ensaladas y sándwiches gourmet.
Normandie	Carnes de vacuno, pato, conejo y cordero. Pastas. Carta de vino con más de 60 etiquetas.
Baco	Destaca la oferta de vinos. Carnes de vacuno, crepes, quiches y ensaladas.
Les Assassins	Inspirado en un famoso restaurant parisino llamado “Aux Assassin”, su dueño, Don Carlos, atiende personalmente las mesas junto a su hijo.
Kilómetro 0	Carnes de vacuno, pato, Foie Gras, junto a una gran variedad de vinos y destacados postres.
Coquinaria	Carnes de vacuno, cordero, pescados, caviar, risotto y pastas. Adicionalmente cuenta con un mercado gourmet con variada oferta internacional.
Don Carlos	Carnes argentinas a la parrilla.
Tiramisú	Pizzas a la piedra y ensaladas. Cuenta con un buen surtido de vinos.
Tip y Tap	Sándwiches, carnes, pescados y ensaladas. Tienen variedad de cerveza y menú para niños.

Tabla 3 “Mercado de los Competidores”³

Restaurant	Especialidad	Ubicación	Precio p/p	Capacidad	Horario	Rotación	Participación Mercado
KM0	Francés	El Gof	\$ 18.000	200	Lun - Dom	1,5	0,80%
Domino	Sandwich	El Gof	\$ 7.000	200	Lun - Dom	3	0,62%
Happening	Carnes	El Gof	\$ 25.000	180	Lun - Dom	1,5	1,00%
Tiramisú	Pizzas	El Golf	\$ 14.000	450	Lun - Dom	3	2,80%
Tip y Tap	Sandwich	El Golf	\$ 14.000	250	Lun - Dom	2,5	1,29%
L'Entrecôte	Francés	El Golf	\$ 15.000	190	Lun - Dom	0,77	0,32%

² Fuente - www.santiago.restorando.cl, www.santiagogourmet.cl, www.restaurantes.emol.cl

³ Fuente - www.laguair.com

Como vemos en la tabla #3, el análisis de la competencia en términos de participación de mercado se obtuvo a partir de las ventas recogidas por medio de un estudio de mercado, obteniendo el resultado a través de la división entre las ventas de cada restaurant y el total estimado del segmento objetivo. (Ej. Domino: $\$7,000 \times 200 \times 3 \times 365 / \$246 \text{ Bn} = 0.62\%$). Para hacerlas comparables se normalizaron para evitar la distorsión debido a las distintas capacidades.

2.4.2. Participación de Mercado de los Competidores

Debido a que la información de los restaurantes en Chile es privada, y producto de la atomización del mercado, es muy difícil determinar la participación de mercado de los competidores. En consecuencia, hemos decidido agruparlos en tres segmentos con el objetivo de dimensionar el flujo y rotación, según se detalla a continuación:

Tabla 4 “Flujo de ubicación y rotación estimada”⁴

Restaurant	Sector	Flujo	Rotación ⁵
Le Fournil	Centro Gastronómico	Medio	Media
Normandie	Oficina – Tier 2	Medio Alto	Media
Baco	Oficina – Tier 2	Medio Alto	Media
Les Assassins	Oficina – Tier 2	Medio Alto	Media Baja
Kilómetro 0	Oficina – Tier 1	Alto	Alta
Coquinaria	Oficina – Tier 1	Alto	Media
Don Carlos	Oficina – Tier 1	Alto	Media
Tiramisú	Oficina – Tier 1	Alto	Alta
Tip y Tap	Oficina – Tier 1	Alto	Alta

Como se aprecia, no existe un patrón claro que determine el éxito de los restaurantes, sin embargo, el emplazamiento es parte importante del éxito de los mismos.

2.4.3. Fortalezas y Debilidades de los Competidores

Tabla 5 “Fortalezas y Debilidades de los competidores”

Restaurante	Fortalezas	Debilidades
Kilómetro 0	Ambiente vanguardista a precio justo	Publico enfocado en negocios
Tiramisú	Calidad y servicio de primera categoría	Sobre demanda permanente
Tip y Tap	Comida simple en ambiente familiar	Sobre demanda permanente

⁴ Fuente: Garzones de Restaurant

⁵ Rotación x Mesa x Día (Media Baja <2, Media <3, Alta ≥3)

2.4.4. Rentabilidad

Basado en el estudio realizado por La Barra, revista especializada en hospitalidad, la estructura de costos de un restaurante eficiente es la siguiente:

Tabla 6 “Estructura de Costos de un Restaurant Eficiente”

Ítem	Promedio (%)
Ingresos	100
Costo de Venta	33
Gastos Personal	18
Gastos Operacionales	17
Arriendo	7
Retorno Operacional	25
Margen Neto	12

Por su parte, un estudio realizado por “CSI Market”, arroja la siguiente información acerca de la rentabilidad promedio de la industria:

Tabla 7 “Rentabilidad Promedio de la Industria”

Margen Bruto	37.3%
Margen EBITDA	25.0%
Margen Operacional	21.0%
BAI	19.4%
Margen neto	13.3%

Producto del track-record de los restaurantes identificados como competencia, y tomando en cuenta los estudios mencionados anteriormente, extrapolaremos como indicador de rentabilidad el promedio de estos niveles, tomando de esta manera un 12,6% de margen neto.

2.4.5. Ventaja Competitiva L'Entrecôte

Concepto. La principal ventaja competitiva de L'Entrecôte es que será el único restaurant de la categoría casual – familiar de comida gourmet, ubicado en el exclusivo barrio el Golf, que ofrecerá un formato de menú único, de aceptación generalizada (filete, papas fritas y lechuga), de calidad y servicio superior, en un ambiente grato y a precio accesible.

Producto. Debido al foco en un solo producto, los recursos serán destinados a conseguir y mantener una calidad y servicio óptimo, para de esta forma conseguir fidelizar a los clientes logrando un posicionamiento exitoso en el exigente mercado gastronómico.

Ilustración 1 “El Producto”



Operación y costos. El riesgo de manejo de inventarios se ve reducido drásticamente puesto al contar con un solo plato, la operación interna del restaurante se limita a la correcta administración de unas cuantas materias primas y en consecuencia los esfuerzos se traspasan en conseguir ofrecer un producto y servicio de calidad.

Adicionalmente, por la misma razón explicada en el párrafo anterior, es posible obtener precios más competitivos, ya que la demanda por productos específicos y en grandes volúmenes son atractivos para los proveedores.

Personal. El restaurant será atendido únicamente por mujeres de edad media (20 a 30 años), con experiencia y buena presencia. Adicionalmente utilizarán una vestimenta especial compuesta por uniformes negros y delantales blancos.

Ilustración 2 “El Servicio”



Ubicación. Aspecto primordial y clave para el éxito del formato de esta propuesta. El emplazamiento debe ser en un lugar de concurrida presencia, de alta rotación y de flujo continuo. Adicionalmente, la zona debe tener presencia no sólo de oficinistas, sino que también de turistas, familias y parejas. Con esto hemos determinado que la ubicación óptima será el barrio el Golf, específicamente sobre la calle Isidora Goyenechea o el Bosque Norte.

Según el estudio realizado por la consultora Global Property Solutions (GPS), la población flotante de este barrio al año 2010 era de 100.000 habitantes por día, es decir, 8 veces más que la que habita en ese lugar. Se estimó que para el presente año la cantidad aumentaría a 120.000 personas, tomando en consideración los nuevos edificios de oficinas del sector.

El análisis distingue dentro de esta zona dos áreas o sub-centros: El Bosque y El Golf. El primero concentra el 58% de la población flotante, es decir, 57.265 personas. A El Golf, en cambio, llegan diariamente 41.167 personas, que representan el 42%.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

3.1. Descripción del Negocio

El negocio consiste en estudiar la posibilidad de implementar en Chile un restaurant de comida francesa, que tiene la particularidad de ofrecer un menú único y exclusivo, a precio fijo.

El menú consiste en ofrecer un plato principal compuesto por cortes de carne de calidad Premium, junto a crujientes e ilimitadas papas fritas recién preparadas, acompañado de una ensalada verde con vinagreta de mostaza y nueces. El filete se sirve en dos raciones, quedando la segunda bajo quemadores para mantenerla caliente mientras se disfruta de la primera. Esta fórmula se completa con una salsa a base de mostaza, lo que se complementa con una copa de vino producida exclusivamente por la casa.

Una oferta sencilla, de servicio rápido y un ambiente informal, le permite al restaurant brindar una comida de calidad a precio medio, ideal para disfrutar con amigos, familiares y compañeros de trabajo.

La idea proviene del reconocido restaurant francés “Le Relais de Venise”, conocido como “L'Entrecôte”, el que opera bajo este modelo de negocio hace más de 50 años y actualmente tiene presencia en París, Londres y Nueva York.

Ilustración 3 “Menú único y exclusivo”



3.1. Objetivo de la Empresa

El objetivo de la empresa es conseguir posicionarse como un actor relevante dentro de la industria gastronómica, mediante un modelo de negocio innovador representado por un elemento diferenciador que se basa en la oferta única y exclusiva de un solo menú, servido de manera rápida, a un precio razonable y en un ambiente acogedor.

Condición relevante de la presente propuesta, es estimar la factibilidad de que sea un negocio escalable, y que permita en consecuencia, poder replicar el modelo a nivel local como regional.

3.2. Descripción del producto, servicio y sus aspectos distintivos

Las características principales del negocio son la calidad del producto y servicio. A diferencia de la oferta actual existente, el poseer un solo menú, permite enfocar la mayoría de los recursos en la oferta de un plato con estándar de calidad superior y adicionalmente concentrar los esfuerzos en brindar una experiencia única al consumidor a través de un excelente servicio.

Se considerará dentro del análisis elementos diferenciadores adicionales que han destacado al actual restaurant francés, como por ejemplo, operar sólo en determinados horarios, no contar con la posibilidad de hacer reservas, los uniformes característicos de las meseras, la distribución del mobiliario de manera tal que los comensales se les permita interactuar a través de mesas emplazadas en forma contigua y la posibilidad de ofrecer un plato alternativo para vegetarianos, entre otros.

La posibilidad y experiencia de probar esta típica combinación francesa, a un precio por debajo de la competencia, hace del negocio una oferta atractiva no explotada antes en el mercado local.

3.3. ¿Qué oportunidad o necesidad atiende?

El crecimiento que ha experimentado el país en las últimas décadas y el aumento del poder adquisitivo ligado al mismo, nos posicionan como uno de los países con mejores perspectivas para alcanzar el desarrollo. Ligado a lo anterior, la tendencia ha reflejado que los consumidores chilenos se han vuelto más exigentes a la hora de elegir bienes y servicios, aspirando a la sofisticación, calidad y especialización de los mismos.

Es en este contexto que la presente idea de negocio, buscará segmentar el mercado, con el objetivo de satisfacer las necesidades de un nicho de consumidores cuyas preferencias se determinan en base a la mejor relación precio-calidad disponible.

3.4. ¿A quiénes estará dirigido?

Debido a que la oferta consiste en un producto tradicional, de alta aceptación, el restaurant intentará posicionarse transversalmente en la mente de los consumidores, tanto nacionales como extranjeros, como una alternativa atractiva para cualquier ocasión. Sin perjuicio de lo anterior, y atendido los precios del menú ofertado, la habitualidad es esperable en consumidores del segmento socioeconómico medio-alto y por ende el producto apuntará y enfocará sus esfuerzos para capturar y retener a dicho segmento.

3.5. ¿Qué necesidades de los clientes estamos atendiendo?

Acceso a una oferta gastronómica de alta calidad, con un servicio excelente y expedito, a precio accesible.

La posibilidad de compartir un momento en familia, con amigos o compañeros de trabajo, en un ambiente grato e informal.

3.6. ¿Cuáles son los beneficios para el consumidor?

Al ser la oferta única, se tendrá la certeza de obtener un mismo producto de calidad, cada vez que se visite el restaurant, eliminando de esta manera el factor de incertidumbre al que muchos consumidores son reacios.

El beneficio principal para el consumidor será la obtención de un producto y servicio de calidad, diferente y a un precio razonable.

3.7. Visión

Convertirse en el mejor restaurant precio/calidad de Santiago Oriente, ofreciendo un producto Premium, atendido por profesionales con los más altos estándares de servicio del mercado.

3.8. Misión

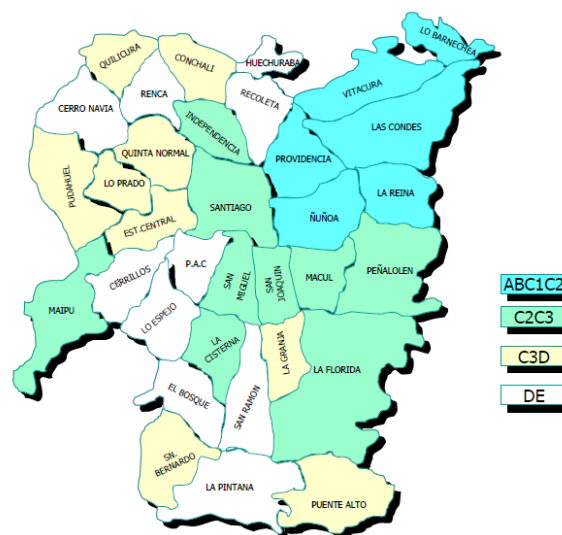
Ofrecer al segmento adulto-joven y adultos en general, un lugar distinto, donde además de contar con una gastronomía de alto nivel, se sientan completamente a gusto e identificados por la calidad de nuestro producto y servicio.

3.9. El Negocio y Segmentación

L'Entrecôte estará centrado en un ambiente moderno, formal pero acogedor, muy de moda, pero aquella moda que trasciende en el tiempo.

El segmento al cual L'Entrecôte apuntará serán principalmente hombres y mujeres, con un rango de edad que irá entre los 25 y 59 años y específicamente a un nivel socioeconómico ABC1, concentrados demográficamente en forma mayoritaria en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Providencia. Adicionalmente existirá por lo ya comentado en capítulos anteriores una demanda potencial de turistas que transitan por el sector por lo que parte del plan de Marketing será el de hacer un trabajo importante con los hoteles del sector para inducir a que visiten L'Entrecôte.

Ilustración 4 “Distribución de Comunas en Santiago por N.S.E.⁶”



Este grupo por lo general tiene bastante mundo. Conoce muchos países y es seducido en su mayoría por conceptos nuevos y creativos. Nuestro menú, único, simple pero muy refinado, debiese encantar a la mayor parte de quienes día a día tienden a ser más sofisticados.

L'Entrecôte será un restaurant de líneas arquitectónicas modernas. Será atendido por gente especializada, con excelente disposición y de muy buena presencia. En la entrada habrá una anfitriona, posiblemente francesa quien será la encargada de darle la bienvenida a los clientes, acomodarlos en sus mesas y en algunas oportunidades hacerles un tour por el restaurant, el cual pretende en sus murallas y entorno capturar la historia de Francia. El lugar tendrá música ambiental de moda la cual irá subiendo

⁶N.S.E.: Nivel Socioeconómico. Ver Anexo #5.

de volumen a medida que transcurra la noche. De vez en cuando además se considerará la invitación de músico para orquestar el ambiente en las instalaciones.

El horario de atención será en horario continuado de 12.30pm a 00.30am de lunes a domingo, de manera de poder satisfacer la demanda continua que existe a los distintos horarios del mundo laboral.

Estamos seguros que la novedad de nuestro concepto y el hecho de ser los primeros en entrar al mercado con un concepto así, al menos al grupo objetivo al que apuntamos, es una gran oportunidad para desplazar algunos restaurantes que producto de los años o simplemente por una mala gestión han perdido protagonismo.

La clave de nuestro éxito se logrará en la medida que logremos un rápido desarrollo y crecimiento de la marca y el concepto.

El equipo administrador de L'Entrecôte estará conformado por profesionales con experiencia en negocios de diversa índole, por lo que la toma de decisiones económicas, que sin duda marcan el rumbo de esta industria, no serán un detractor del equipo ejecutivo, quien estará full-time dedicado a L'Entrecôte en sus primeros meses de funcionamiento y hasta su estabilización.

3.10. Definición Grupo Objetivo

Dado que para que un negocio sea rentable, es imprescindible que exista un volumen crítico que lo haga sustentable en el tiempo, en las siguientes páginas se da a conocer a través de un estudio demográfico y de los niveles socioeconómicos, el grupo objetivo potencial al que se podría apuntar con la introducción de este nuevo concepto de Restaurant. El análisis considera la evaluación del negocio en 5 comunas de la Región Metropolitana (Las Condes, Lo Barnechea, La reina, Vitacura y Providencia), en las cuales el grupo socioeconómico objetivo es el ABC1 y el grupo etario son hombres y mujeres de entre 25 y 59 años. Toda la información se obtuvo del Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

3.11. Análisis cuantitativo de la Situación Socioeconómica del país

Este análisis tiene como objetivo conocer el grupo objetivo dentro de la región metropolitana. En el fondo conocer exactamente cuanta es la población que estaría en condiciones de ser un comensal de L'Entrecôte.

En la región metropolitana es posible identificar 7 grupos socioeconómicos (A: Alto Superior, B: Alto, C1: Medio Alto, C2: Medio Medio, C3: Medio Bajo, D: Bajo y E: Bajo Marginal y Extrema Pobreza), de los cuales y dado el perfil que busca inicialmente L'Entrecôte solo los grupos A, B y C1

son atractivos de análisis. Teniendo en consideración en este primer escenario a las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea y Providencia el estudio que filtra y que muestra únicamente al grupo objetivo, es el que se muestra en las tablas a continuación, en donde se parte de un análisis macro del país, finalizando con el número específico de potenciales consumidores del servicio ofrecido por L'Entrecôte.

3.11.1. Distribución de los grupos de N.S.E. en Chile (Análisis Demográfico)

Tabla 8 “Distribución de los grupos de N.S.E. en Chile”

Región	Población	ABC1	C2	C3	D	E	Target ABC1
I	350,502	23,133	61,338	91,481	124,078	50,472	23,133
II	607,410	54,667	122,697	164,001	201,053	64,993	54,667
III	290,710	14,536	39,246	68,026	106,981	61,921	14,536
IV	769,816	33,102	96,997	154,733	271,745	213,239	33,102
V	1,850,676	123,995	318,316	458,968	688,451	260,945	123,995
VI	925,353	36,089	105,490	184,145	354,410	245,219	36,089
VII	1,047,476	30,377	95,320	183,308	371,854	366,617	30,377
VIII	2,099,181	96,562	235,108	413,539	701,126	652,845	96,562
IX	1,010,344	37,383	99,014	167,717	304,114	402,117	37,383
X	888,069	33,747	87,919	143,867	281,518	341,018	33,747
XI	109,970	5,169	13,746	19,685	36,620	34,751	5,169
XII	161,177	10,154	29,012	41,906	57,540	22,565	10,154
RM	7,193,719	762,534	1,381,194	1,805,623	2,539,383	704,984	762,534
XIV	384,715	14,619	38,087	62,324	121,955	147,731	14,619
XV	176,067	11,620	30,812	45,953	62,328	25,354	11,620
Total	17,865,185	1,287,687	2,754,296	4,005,276	6,223,156	3,594,771	1,287,687
% País	100.00%	7.21%	15.42%	22.42%	34.83%	20.12%	7.21%

De la tabla #8 se rescata que la población total en Chile es de 17.865.185 habitantes considerando los 7 grupos de N.S.E existentes en la actualidad (valores corresponden a la estimación hacia el año 2015 según último censo 2012). Sin embargo y dado que L'Entrecôte es una marca que buscará posicionarse en un segmento mucho más reducido, se deriva una pequeña población del total nacional, la que a su vez corresponde al escenario en donde se busca el posicionamiento de L'Entrecôte. Este grupo sólo considera al N.S.E. ABC1, e incluye a 1.287.687 habitantes que representan el 7.21% de la población nacional. Es importante señalar que este análisis incluye a toda la población nacional correspondiente a los N.S.E. señalados, de ahora en adelante se comenzará a filtrar en forma detallada, de manera de llegar al grupo objetivo, es decir, llegar específicamente al número de potenciales consumidores de L'Entrecôte.

3.11.2. Distribución del Grupo Objetivo (Población x Comunas)

El primer filtro para identificar al grupo objetivo de L'Entrecôte es considerar exclusivamente las comunas y los N.S.E. objetivos. Es decir, considerar las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina,

Lo Barnechea y Providencia, y que además sólo considera el N.S.E. ABC1. Se puede ver que la cantidad del grupo objetivo se reduce a las cantidades que se muestran a continuación:

Tabla 9 “Distribución del Grupo Objetivo (Población x Comunas)”

Comuna	Población	ABC1	Total Target
Las Condes	295,789	48.6%	143,753
Vitacura	77,010	58.6%	45,128
La Reina	92,576	40.6%	37,586
Lo Barnechea	122,276	43.2%	52,823
Providencia	126,473	35.9%	45,404
Total	714,124		324,694
% País	4.00%		1.82%

En la tabla #9 se ve que la población total de las comunas pertenecientes al grupo objetivo es de 714.124 habitantes considerando los 7 N.S.E. Ahora bien como el grupo objetivo sólo considera el grupos socioeconómico ABC1, la población importante a considerar se reduce a tan sólo 324.694 que representan un 1.82% de la población total del país.

3.11.3. Distribución del Grupo Objetivo (Comunas x N.S.E. x Rango de Edad)

El segundo filtro, además de incluir N.S.E. y las comunas pertenecientes el Grupo Objetivo, incluye el rango de edad (25-59 años), rango al que L'Entrecôte apunta, con esto se ve que la cantidad del grupo objetivo disminuye a las cantidades que se muestran a continuación:

Tabla 10 “Distribución del Grupo Objetivo (Comunas x N.S.E. x Rango de Edad)”

Comuna / Edades	25 - 59 Años	ABC1	Total Target
Las Condes	144,524	48.6%	70,239
Vitacura	34,964	58.6%	20,489
La Reina	44,334	40.6%	18,000
Lo Barnechea	59,989	43.2%	25,915
Providencia	65,559	35.9%	23,536
Total	349,370		158,178
% País	1.96%		0.89%

En la tabla #10 se ve que la población total que pertenecen a las comunas del grupo objetivo y además filtrado por la edad objetivo, corresponden a 349.370 personas considerando los 7 grupos socioeconómicos existentes. Ahora bien como el grupo objetivo sólo considera al grupo socioeconómico ABC1, la población importante a considerar se reduce a sólo 158.178 que representan un 0.89% de la población total del país.

3.11.4. Alimentación y Conductas Asociadas (Análisis Psicográfico)

Tomando como referencia la “Encuesta Nacional de Calidad de Vida y Salud”, encuesta realizada para conocer la calidad de vida y salud de los chilenos que viven en la Región Metropolitana, encontramos las siguientes conductas asociadas a los chilenos que nos ayudan a acotar más aún nuestro grupo objetivo.

Tabla 11 “¿Cuántas veces a la semana usted, almuerza o come fuera de la casa?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca com fuera de la casa	2286857	49,8	50,0	50,0
	1 a 3 veces a la semana	877916	19,1	19,2	69,2
	4 a 5 veces a la semana	1017361	22,2	22,3	91,5
	6 a 7 veces a la semana	317741	6,9	7,0	98,4
	Más de 7 veces a la semana	71570	1,6	1,6	100,0
	Total	4571446	99,6	100,0	
Perdidos	Sistema*	17746	,4		
Total		4589192	100,0		

De la tabla adjunta y analizando la data de la encuesta, la cual fue desarrollada para conocer cuántas veces los chilenos almuerzan o comen fuera de casa en la Región Metropolitana podemos extraer las siguientes conclusiones. Poco más de 3 millones de personas comen fuera de casa al menos una vez por semana en la Región Metropolitana, esto es equivalente a casi un 45% de la población considerando que hoy en la RM viven cerca de 7 millones y de estos 3 millones, aproximadamente 2 millones de personas o bien un 30% de la RM tienen entre 25 y 59 años. Extrapolando la información contenida en la tabla, es decir, extrayendo solo la información que representa nuestro grupo objetivo (25 a 59 años, ABC1, de las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, La reina, Vitacura y Providencia) lo que obtenemos es que en promedio nuestro grupo objetivo come 2 veces fuera de casa en una misma semana (este valor es clave en la valuación financiera que veremos más avanzado en los capítulos).

3.11.5. Estimación Nivel de Ventas

Luego de realizar el estudio completo de la población nacional, filtrando por N.S.E. (nivel de ingresos), comunas y rango de edad, obtuvimos que los potenciales consumidores del producto

ofrecido por L'Entrecôte asciende a 158.178 personas que representan un 0.89% de la población total de Chile. Asumiendo un promedio de ticket de \$15,000 (US\$30) por persona y 7 días a la semana de funcionamiento, las ventas podrían llegar a los siguientes montos.

Tabla 12 “Estimación Nivel de Ventas”

	Totales (CLP \$ MM)	Sensibilidad Participación de Mercado			
		0.25%	0.30%	0.35%	0.50%
Cientes Disponibles	158,178	113	475	554	791
Precio Unitario	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Ventas x Día		1,695	7,118	8,304	11,863
Ventas x Semana		11,863	49,826	58,130	83,043
Ventas x Mes		50,843	213,540	249,130	355,901

En los siguientes capítulos se analizan todos los costos asociados a la inversión inicial y operación misma del negocio. La evaluación moderada del modelo financiero la hemos hecho considerando un 0.32% como potencial participación de mercado el primer año. Esta cifra es aproximadamente un tercio de la participación promedio de nuestra competencia (promedio participación competencia aproximadamente 1% de acuerdo a la tabla #3). Este número se puede justificar además dada la gran fragmentación de la industria y con mucha oferta.

CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIÓN

4.1. Cadena de Valor

Ilustración 5 “Cadena de Valor de L'Entrecôte”



Dentro de las tareas que llevará a cabo L'Entrecôte encontramos 5 actividades primarias. Logística Interna, Operaciones, Logística de Salida, Marketing & Ventas & Servicios. Paralelamente tenemos actividades de apoyo, que tal como lo indica su nombre, prestan apoyo a no solamente las actividades primarias sino también entre sí, nos referimos a la Infraestructura de L'Entrecôte, Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnologías, y finalmente a las adquisición de las materias primas.

4.1.1. Logística Interna

Estas actividades corresponden al almacenamiento de insumos, materiales, inventarios y proceso de pedidos. Para controlar todas estas tareas ocuparemos una plataforma informática que permita controlar muy de cerca los procesos internos pero además nos ayudará a poder hacer gestión con la información que se obtiene en línea y poder tomar decisiones de manera oportuna.

La logística interna comenzará con la recepción de toda la materia prima. Posteriormente, los alimentos serán sometidos a procesos de desinfección así como almacenamiento a temperaturas específicas para la correcta conservación de los mismos. Además se procurará que todos los platos sean preparados al momento de ser solicitados, para evitar así desperdicios y comida en descomposición. La calidad de los platos o alimentos es evaluada hasta que el cliente se ha mostrado satisfecho. Este punto será clave en la apertura del local ya que marcará la aceptación del público. Probablemente se harán un

par de funciones privadas con invitados para recibir retroalimentación acerca de la calidad del producto.

Gracias al uso del sistema informático a ser implementado en la cocina, se irá determinando el stock mínimo semanal para que los empleados trabajen con tranquilidad y total disponibilidad de insumos. Este stock mínimo lo obtendremos una vez que estemos operativos y conozcamos la demanda.

Se trabajará en una cuidada selección de proveedores que cubran nuestras necesidades en tiempo de respuesta y calidad de materias primas, y a través del sistema de gestión personalizado se cargarán los insumos y se podrán controlar diariamente las órdenes de compra y recepciones de las mismas.

Infraestructura. Dotaremos a las dependencias del local con los muebles y herramientas necesarias para realizar los diversos procesos de manera eficiente. Importante mencionar la estructura de la cocina, considerada como departamento crítico dentro del negocio, es por ello que será necesario contar con un amplio lugar de manera de poder instalar y colocar todas las maquinarias, herramientas e instalaciones. Dado que L'Entrecôte es una cadena de restaurantes Premium, el estándar debe ser el mismo que se utiliza internacionalmente.

Ilustración 6 “Standard de Infraestructura de Cocina deseado”



La cocina y en base a layout de L'Entrecôte internacional debiera de contar con al menos las siguientes secciones para un correcto funcionamiento:

- ✓ Almacenamiento de insumos.

- ✓ Almacenamiento de verduras.
- ✓ Almacenamiento de carnes rojas.
- ✓ Almacenamiento de bebidas alcohólicas, bebidas y jugos.
- ✓ Sección de materiales y herramientas de cocina (utensilios).
- ✓ Sección lavado de utensilios.
- ✓ Sección de copas, platos, cubiertos, tasas, etc.
- ✓ Sección de residuos.
- ✓ Despacho de platos.
- ✓ Entrada de platos post-utilización.

Abastecimiento. Los proveedores locales se seleccionarán cuidadosamente, teniendo para cada uno de los insumos críticos como por ejemplo la carne al menos dos proveedores para asegurar la continuidad y medidas de mitigación en caso de tener falta de stock.

Recursos Humanos. Una persona estará a cargo de la organización de cocina, fijará metas y objetivos y políticas del sector, se encargara de planificar el inventario, controlarlo, contactará a los proveedores y será responsable del cumplimiento de las metas que él mismo fijará.

Tecnología. L'Entrecôte contará con un sistema computacional personalizado a la medida. Este efectuará la recepción de pedidos, carga, control, documentación para proveedores, control interno, almacenamiento de productos y recolección de desperdicios.

4.1.2. Operaciones⁷

En esta etapa, L'Entrecôte pondrá especial énfasis para prestar un servicio de excelencia a los clientes. Una vez recibido el pedido en cocina, y luego de su posterior preparación, el Jefe de departamento se preocupará principalmente de capacitar al personal de cocina entregando los conceptos básicos de calidad y control de los platos pero además de dar la orden de expedición luego de satisfacer los controles.

En cuanto a las operaciones relacionadas con atención a clientes, ésta recaerá principalmente en el personal en piso, es decir, gerente, encargados, mozo, y recepcionista, en donde el personal deberá estar siempre atento en ofrecer lo que el cliente busca y espera del servicio, por eso aspectos como la

⁷ Para más detalles revisar Capítulo #8 de Producción y Operaciones.

limpieza, tanto del lugar como del personal, son muy importantes. Por otro lado entendemos que la rapidez en el servicio es esencial, así como también la calidad en la materia prima, la presentación de los platos y el ambiente, es por ello que trabajaremos en todos estos puntos y así contribuir a que el cliente este siempre satisfecho.

Ilustración 7 “Representación Barra Central de L’Entrecôte Internacional”



Infraestructura. A continuación se detalla la distribución del local donde se realizarán las operaciones del negocio.

Zona baños. Contará con grandes espejos, puertas madera de pino, lavamanos montados en vanitorios de piedra, gritería de alta calidad, secador de manos, cerámicos con predominio fuertes y una ambientación estilo boutique francés. La limpieza será fundamental.

Salón Principal. Tendrá 2 ambientes. Recepción y la zona de mesas y sillas clásicas con ambientación francesa (ver figura adjunta).

- **Zona Recepción.** Se pondrá mucho hincapié en la ambientación de este lugar para que el cliente tenga una primera impresión de gran entusiasmo y satisfacción.

Ilustración 8 “Frontis Salón Principal L’Entrecôte Paris”



- **Zona de mesas y sillas clásicas.** Sin duda que la decoración del salón principal buscará transmitir algunas características de la cultura francesa y lograr que los clientes entren en contacto con diversos aspectos de la misma. El estilo oscilará entre lo clásico y lo moderno. En las paredes se ubicarán posters y cuadros con imágenes incitadoras de placer y relajación. Las mesas ostentarán diferentes diseños dependiendo de su ubicación. La capacidad máxima del restaurant será de 190 personas.

Ilustración 9 “Salón Principal y Barra Central L’Entrecôte en Paris”



Los vasos, cubiertos, manteles y otros similares estarán a tono con los colores del restaurant y tendrán estampados con el logo del mismo, consideramos importante resaltar aquellos detalles únicos y propios para crear en los clientes la conciencia de una marca.

Abastecimiento. Los insumos proporcionados para todas las dependencias, son indumentaria de trabajo, ropa adecuada, decoración y ambientación. Para la etapa de implementación existirá un asesor

pero para cuando el restaurant entre en operación habrá una doble funcionalidad de un supervisor de cocina para asegurar de que el estándar del local es el indicado, además esta persona estará a cargo de mantener siempre en stock los elementos de seguridad, materiales de oficina y equipos informáticos. Al inicio se realizará una compra de todos estos insumos necesarios (toda la indumentaria será una réplica al local de Paris).

Ilustración 10 “Representación Indumentaria Personal Paris”



Recursos Humanos. L'Entrecôte considera que su equipo, es al activo más valioso ya que desde que un cliente entra al restaurante, está en contacto con miembros del personal y por ende la simpatía y motivación del personal es clave. En cada experiencia será la recepcionista o anfitriona quien recibe a un cliente, les da la bienvenida de manera cortés y pregunta acerca de sus preferencias para la mesa: número de personas, ubicación, etc.

Si no hay clientes esperando mesa, se le conduce al cliente a la mesa de su preferencia. Si hay clientes esperando mesa, la anfitriona toma el nombre de la persona y lo anota en la lista de espera. Una vez sentado en la mesa el servicio pasa a las manos de los mozos. Éstos son quienes tendrán el mayor contacto con el cliente. Su responsabilidad es saludarlos, presentarse, explicar en qué consiste el menú, tomar la orden, entregarles los platos, mantener a los clientes atendidos pero muy importante también el de respetar su privacidad y una vez que estén listos estar pendientes de entregarle la cuenta cuando la solicite el cliente. Durante la visita de un cliente deben asegurar de retirar los platos y los vasos sucios de las mesas oportunamente, de mantener limpieza en todo momento, etc. Así mismo, los mozos, se encargan de preparar las mesas: sacar los cubiertos, manteles y servilletas, así como asegurar de que esté siempre disponible la sal, pimienta y otros similares. El personal de limpieza se encarga de los pisos, asientos, ventanas y de la limpieza de los baños. Esta función es tan importante como las demás porque son los que cuidan la apariencia de las instalaciones, de lo que percibe el cliente.

La última persona que participa en este proceso es el cajero, quien emite la cuenta y ejecuta la transacción de pago del cliente.

El concepto que se utilizará en el restaurant es muy similar a lo que se utiliza en la industria americana o por ejemplo en restaurantes como Mestizo o Hard-Rock en Chile en donde además de meseros existen las figuras de un “prep”, Runners, etc., todos estos conceptos se explican con mayor detalles en las siguientes hojas.

Tecnología. Con la finalidad de otorgar siempre un servicio de calidad, L'Entrecôte tendrá un sistema que monitorea los tiempos de atención a clientes y sirve para medir el desempeño y productividad del personal y así buscar mejorar continuamente.

En la cocina existirá un equipo informático para garantizar que el cliente tenga a tiempo su orden y con ello asegurar de que sus alimentos van a estar en las mejores condiciones, conservando su sabor y valores nutrimentales en todo momento.

También L'Entrecôte tendrá un sistema de circuito cerrado para detectar cualquier anomalía y resolverla al instante, y de esta manera conservar la seguridad y comodidad de sus clientes. Ambos sistema se encuentran en etapa de evaluación y cotización.

4.1.3. Logística Externa

El aspecto más importante de la logística externa será el sistema de procesamiento de pedidos que se utilizará, teniendo como objetivo principal que el plato llegue al cliente en tiempo y forma cumpliendo con la calidad y cocción debida.

- ✓ La persona encargada de recepción recibe a los clientes.
- ✓ La misma persona los guía hacia la mesa reservada o libre según corresponda.
- ✓ El mozo acerca la carta a los clientes y se aleja.
- ✓ El mozo se acerca a la mesa, toma el pedido al cliente personalmente.
- ✓ El mozo carga el pedido en el sistema.
- ✓ La computadora de la cocina, comunicada en red, recibe el pedido.
- ✓ El personal de cocina recibe el pedido y comienza la elaboración del/los platos.
- ✓ El mozo que tomó el pedido recibe la notificación de la finalización del plato.
- ✓ El mozo lleva el pedido al cliente.

Se piensa que de esta manera y utilizando esta herramienta informática ayudaremos a agilizar los pedidos y tendremos una mejor organización de los mismos generando valor.

Con el sistema informático mencionado, podremos obtener informes sobre calidad de los servicios, consultar estadísticas de todo tipo, y registrar el sistema de procesamiento de pedidos debidamente.

4.1.4. Marketing y Ventas

Este plan abarca aspectos muy importantes en la cadena de valor. Por el lado de la publicidad, se contará con un presupuesto destinado a la comunicación del restaurante y se ideará de acuerdo a las etapas del ciclo de vida del negocio. Como es una empresa que se lanzará al mercado, se estima que al comienzo, habrá que realizar un gran esfuerzo de publicidad para cubrir las necesidades. De manera más específica hablamos que se buscará un medio masivo en la vía pública, revistas, medios de difusión online, radios, y además muy importante será la creación de la página web, donde se publicará todo sobre el restaurante, información actualizada, promociones, reservas, etc. En el capítulo 7, se ahondará más en el Plan de Marketing del Restaurant.

Con respecto a las ventas hay que decir que los encargados de realizar esta actividad son los mozos una vez que están en la mesa pero también será fundamental que desde que la recepcionista reciba a un cliente este se sienta ya satisfecho. Una vez definida la fecha de apertura del local, se considerará en el plan de capacitaciones, el entrenar al personal con cursos en técnicas de ventas y demás temas relacionados.

4.1.5. Servicio

Uno de los mayores atractivos de L'Entrecôte será el servicio que ofrecerá y la idea es que sea reconocido como una de las ventajas competitivas dentro del sector. En todo el proceso, desde que llega el cliente al salón, lo guían, acomodan, le sirven, pide la cuenta y paga, se deberá notar la sincronización, la amabilidad y la calidez del personal para dar el mejor servicio. Todo el personal deberá trabajar para la completa satisfacción del cliente, como lo indicará la filosofía del mismo. Un aspecto fundamental será la coordinación e inspección del Jefe de Cocina dentro de la misma, de él depende la comida que se sirva, la presentación y los tiempos de entrega, es por ello la importancia de trabajar y monitorear que los tiempos en la experiencia de un cliente sean siempre los mismos. Además esta persona estará encargada de revisar las órdenes, inspeccionar la materia prima, los utensilios, revisando que todo se realice como debe ser antes de entregar un plato al cliente y con ello reducir al mínimo las desviaciones.

El servicio en sí estará basado de una plataforma tecnológica que dé solución a muchos desafíos administrativos asociados al crecimiento, tales como, optimizar las operaciones cuyas características

permitan a la organización integrar procesos de negocio y proveer una completa visibilidad operativa, necesaria para determinar el impacto de ciertos procesos en el desempeño de la organización. Además es necesaria una plataforma que permita obtener órdenes de compra y pagos, es decir una completa plataforma integrada que permita operar pero a la vez medir el desempeño del restaurant a través de reportes concretos.

Las operaciones en L'Entrecôte las podemos dividir en tres secciones principales, por un lado toda la logística interna (proveedores, almacenamiento, bodega, inventarios, etc.), una sección propiamente tal de las operaciones, que básicamente se refiere a todos los procesos que se ejecutan en la cocina, y una logística externa que tiene que ver con el proceso de entrega de los platos a los clientes y toda la logística de retiro de platos y finalmente el pago de la cuenta.

CAPÍTULO V: GESTIÓN DE PERSONAS

L'Entrecôte estará estructurado con 3 Jefaturas (Personal, Operaciones & Logística y Administración).

Además y debido a que será fundamental mantener al personal motivado, ya que de ello dependerá en gran parte el nivel de ventas y la rotación que pueda existir en el local, existirá un plan motivacional para mantener esa estrecha relación entre el cliente y el personal, para ello se utilizarán incentivos con el propósito de aumentar las ventas.

El sueldo de los mozos estará dado por una base fija y una componente variable que será aplicado a un porcentaje de las ventas que logre concretar durante el mes (lo que sin duda será el claro reflejo de la rotación diaria de los clientes y por ende de la velocidad y exactitud del servicio).

Por otro lado, con el propósito de aumentar las ventas, se premiará económicamente (un porcentaje del total de las ventas del local) al mozo que logre las mayores ventas por mes.

5.1. Necesidades de Personal

5.1.1. Equipo Gerencial

Este equipo estará compuesto por un Manager, un Jefe de Operaciones y Logística, un Jefe de Administración y un Jefe de Personal.

Manager será una posición full-time dedicada a mirar el negocio en su totalidad. Jefe de Administración tendrá a su cargo todos los aspectos contractuales con proveedores, temas legales con terceros, se encargará de auditar y controlar que cada uno de los procedimientos se ejecuten de acuerdo a lo establecido pero también evaluará los KPI establecidos con respecto al desempeño de manera de que el estándar deseado efectivamente se cumpla, además será el área encargada de todos los software computacionales que se instalen para monitorear y controlar la calidad del servicio, finalmente será quien se encargará de promover en todo momento el negocio en distintos medios y redes sociales pero también de actualizar y nutrir al Manager con información del mercado y estar seguro de que existe una actualización del mundo exterior constantemente. El Jefe de Personal, tendrá como principal misión el reclutamiento y selección de cada una de las posiciones del negocio así como también las capacitaciones y planes de motivación para mitigar una alta rotación. Finalmente el Jefe de Operaciones y Logística tendrá como responsabilidad la recepción de insumos y el cuidado de los inventarios como así también de las dotaciones de comedores y cocina.

5.1.2. Dotación Patio Comedores

Es importante mencionar que el supuesto de personal considera que el restaurant esté a full capacidad tanto en horario de almuerzo como en horario de comida, esto significa 190 comensales en cada uno de los turnos. Una vez conocida la demanda real del local se irá ajustando el personal de acuerdo a las necesidades, pero es imprescindible estar preparados para desde el día uno poder atender a full capacidad y no ensuciar la marca del restaurant.

Meseros. La necesidad de meseros es de 18 en total para full capacidad, esto es 9 meseros atendiendo por turno. Como hemos descrito en capítulos anteriores los tiempos de atención serán monitoreados desde muy cerca de manera de poder cumplir el compromiso de la atención es por eso que nunca habrá un mesero asignado a más de 5 mesas. El número de meseros será ajustado una vez conocida la demanda real en cada uno de los días, lo que probablemente será conocido después de un par de meses de funcionamiento.

Runners. Este es un concepto mayormente utilizado en la industria estadounidense y su rol es justamente ser corredores durante el funcionamiento de la operación y desempeñar una función no menor como la de mantener limpias las mesas pero además ir retirando todo aquello que ya no sea necesario que esté sobre la mesa pero también el cooperar con los meseros cuando así lo requieran con entregas de platos. Se necesitan 2 corredores por turno y su aspiración es convertirse en mesero en donde tiene la posibilidad de recibir propinas.

Anfitriona. Al patio de comedores también pertenece la anfitriona quién cada día será la encargada de dar la bienvenida y acomodar a los clientes que nos visiten. En el patio habrá siempre un líder nominado por turno quien será supervisado por el Gerente de Operaciones y Logística. Para el funcionamiento del restaurant se necesitan 3 anfitrionas, una para cada turno y una tercera como back-up en caso de haber inconvenientes.

5.1.3. Dotación Cocina

Preparadores. Temprano en la mañana el funcionamiento del restaurant comienza con la preparación de los ingredientes de un plato (lavar y picar la lechuga, preparar aliños, cortar los trozos de carne y un sin número de otras labores). Esta función la desarrolla el preparador o “prep” como se conoce en la industria estadounidense. Esta persona llega a las 7am y deja el restaurant cerca del mediodía cuando ha dejado listo todas las preparaciones para ambos turnos.

Cocineros. En la cocina habrá 4 cocineros por turno y son ellos los encargados de armar los platos durante la operación del restaurant. Dado que la preparación ya ha sido previamente efectuada en la mañana la función principal de los cocineros es el armado de los platos a medida que van recibiendo los pedidos así como también dar el toque final a la cocción de la carne en caso de que existan pedidos especiales.

5.1.4. Dotación Bar

Coperos. En cada turno existirán dos coperos quienes tendrán la misión principal de ir lavando, secando y dejando disponibles cada uno de los vasos, copas y vajilla que se utilicen durante la operación del servicio. Los Runners sus principalmente proveedores ya que en todo momento estarán retirándolos de las mesas.

Barman. Bebidas, vinos y cualquier necesidad de bebestibles será preparado por personal del bar. Durante la toma de las ordenes de los meseros, ordenes se emitirán directamente hacia la barra y serán los meseros quienes retiraran desde aquí los bebestibles para ser entregados. En cada turno habrá dos bármanes para cubrir las necesidades.

5.1.5. Dotación Seguridad y Aseo

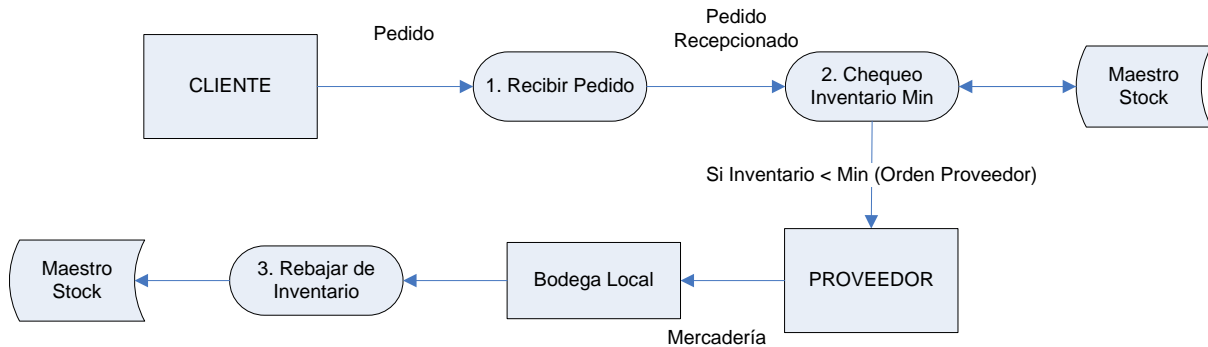
Seguridad. Cada día habrá un guardia en el local a partir de las 7pm para custodiar la seguridad del local. Tu turno finalizará con la llegada del prep a las 7am.

Aseo. Higiene es fundamental en un restaurant, por ende en cada turno se dispondrá de dos personas. Una preocupada full a mantener los baños y cocina constantemente limpios y aromatizados y otra persona para mantener el patio de comedores limpio en caso de haber derrames de comida durante la operación.

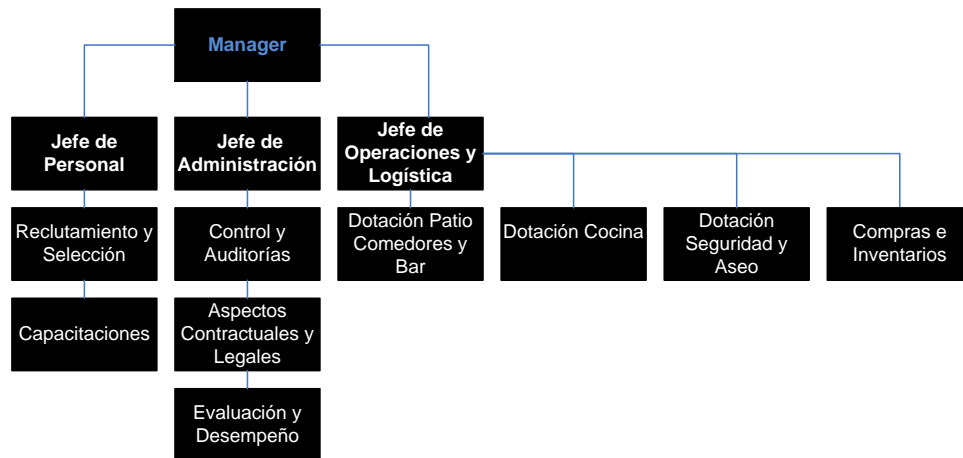
5.2. Sistema del Negocio

Cada uno de los procesos del negocio estará claramente definido (ver abajo ejemplo de manejo de inventarios) de manera de que el personal no pueda interpretar a su manera los procedimientos y con ello asegurar de que la ejecución en cada uno de ellos sea siempre igual y con ello asegurar el cumplimiento constantemente de los tiempos, la calidad y el servicio esperado por los clientes. Una vez que el local logre madurez, se espera que debido a la estandarización de cada uno de los procesos, se llegue prontamente a una eficiencia óptima de funcionamiento.

Manejo Inventarios



5.3. Organigrama de la Empresa y principales funciones



5.3.1. Personal Restaurant L'Entrecôte

Tabla 13 “Detalle Personal y Remuneraciones”

Personal	#	Sueldo Promedio Mensual	Imposiciones (22%)	Costo mensual
Meseros	18	350,000	77,000	7,686,000
Cocineros	8	400,000	88,000	3,904,000
Coperos	4	210,000	46,200	1,024,800
Preparador	2	250,000	55,000	610,000
Corredores	4	190,000	41,800	927,200
Aseo	4	190,000	41,800	927,200
Guardia	1	400,000	88,000	488,000
Barman	4	350,000	77,000	1,708,000
Gerentes	3	1,000,000	220,000	3,660,000
Anfitriona	3	450,000	99,000	1,647,000
Total	51	3,790,000	833,800	22,582,200

5.4. Plan Retributivo

Es fundamental mantener a los trabajadores motivados, ya que de ello dependerá en cierta medida el nivel de ventas y a su vez lograr que los clientes regresen a tener una nueva experiencia. Una vez con el negocio en funcionamiento la idea será la de tener un bono por ventas a repartir entre los meseros y cocina de manera de promover las buenas relaciones.

El sueldo de los trabajadores estará dado por una base fija y una componente variable que será aplicado a un porcentaje de las ventas que logre concretar durante el mes.

Por otro lado, con el propósito de aumentar las ventas, se premiará económicamente (un porcentaje del total de las ventas del local) al mesero que logre las mayores ventas por mes.

5.5. Forma legal de la propiedad

Para la creación de este negocio se constituirá una sociedad anónima con el nombre de fantasía L'Entrecôte S.A., en la cual se emitirán 100 millones de acciones y serán distribuidas a los accionistas que decidan participar del negocio.

CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO

6.1. Valoración Financiera

Para el análisis financiero se consideró un modelo base conservador, que recoge la información analizada en este informe, y que tiene como propósito evaluar de manera realista la viabilidad desde el punto de vista económico del proyecto. A continuación se detallan las proyecciones y valoración financiera.

6.1.1. Definición tamaño y crecimiento proyectado del mercado

Supuestos & Inputs

- ✓ Segmento Objetivo → 158.178 Personas
- ✓ Crecimiento Anual Industria (Conservador) 5%
- ✓ Ticket Promedio x Persona → CLP\$ 15.000
- ✓ Salidas a comer fuera x Persona → Veces x Semana
- ✓ Venta Total Industria Gastronómica en Chile → US\$ 2.800 MM
- ✓ Ventas Anuales del Segmento (Santiago Oriente) → US\$ 500 MM
- ✓ # Clientes x Año → 26.832
- ✓ Ocupación Promedio Diaria en 10 Años → 1% (238 Clientes x Día)
- ✓ Horario de Operación → Lunes a Domingo 12.30Hrs a 00.30Hrs
- ✓ Participación de Mercado Esperada Promedio en 10 Años → 0.47%

Tabla 14 “Participación de Mercado Esperada x 10 Años”

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participación de mercado	0.32%	0.40%	0.48%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Crecimiento		25%	20%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

6.1.2. Participación de Mercado y Crecimiento Esperado

Estimación Demanda / Tamaño Mercado	Año	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Históricas & Proyectadas L'Entrecote	MM\$	213,159	223,816	235,007	246,758	259,096	272,050	285,653	299,936	314,932	330,679	347,213	364,573	382,802	401,942
Tasa de Crecimiento Histórico y Proyectada del Mercado	%	5%	5%	5%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%

El crecimiento económico de Chile ha sido en promedio de un 4,9% en los últimos 10 años. Por otro lado y a pesar de que la tendencia del crecimiento en la industria gastronómica ha sido muy

superior al de la economía total (Crecimiento Año 2012 fue de 15%), para nuestro análisis hemos utilizado la cifra histórica promedio de un 5% de manera de ser más conservadores.

6.1.3. Proyección de Ventas

Estimación Ventas Anuales de "L'Entrecote"	Año	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participación de Mercado Proyectada	%				0.0%	0.32%	0.40%	0.48%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Ventas	MMS	0	0	0	0	829	1,088	1,371	1,512	1,587	1,667	1,750	1,837	1,929	2,026
Tasa de Crecimiento Anual	%						31%	26%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Venta o Compra Promedio (Precio Menú)	MMS				0.015	0.015	0.016	0.016	0.017	0.017	0.018	0.018	0.018	0.019	0.020
Numero de Clientes (Menús)	N°	0	0	0	0	53,664	68,382	83,652	89,540	91,279	93,051	94,858	96,700	98,578	100,492
Venta Menús x Día (#)					0	147	187	229	245	250	255	260	265	270	275
Capacidad Máxima Diaria (190 Personas x 4 Turnos (2 Almuerzo & 2 Comida))					760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760
% Tasa Ocupación Promedio					0%	19%	25%	30%	32%	33%	34%	34%	35%	36%	36%
Venta Mensual Promedio (MMS)					0	69	91	114	126	132	139	146	153	161	169
Venta Diario Promedio (MMS)					0	2.3	3.0	3.8	4.2	4.4	4.6	4.9	5.1	5.4	5.6

Hemos estimado para el segundo y tercer año de operación crecimientos considerablemente superiores al resto de los períodos, 31% y 26% respectivamente, producto del ciclo de vida y maduración del negocio. Esperamos una baja afluencia de público para el primer ejercicio fiscal (Tasa de Ocupación 19%) el cual estimamos alcance un régimen normal a partir del segundo año. A partir del cuarto años en adelante creceremos acorde a la estimación del mercado. Las ventas esperadas diarias para el primer año de operación son conservadoras, como se ve reflejado en la tabla superior, con un nivel de ingresos diarias de 2.3 millones.

6.1.4. Proyección de Costos y Gastos de la Operación

6.1.4.1. Costos Directos (Costo x Menú)

Costos Directos	₡		Porción	Costo x Menú
Filete Premium	8,000	kg	0.400	3,200
Papas	1,190	kg	0.250	298
Postre	1,500	un	1.000	1,500
Salsa	3,000	lt	0.015	45
Ensalada - Lechuga	3,333	kg	0.060	200
Vino Copa	4,666	lt	0.200	933
Nueces	5,000	kg	0.010	50
Aceite de Oliva	2,000	lt	0.010	20
Aceto Balsámico	2,000	lt	0.010	20
Sal	200	kg	0.005	1
Pimienta	1,000	kg	0.005	5
Otros Insumos	700	un	1.000	700
Total				6,972
			Precio Venta Menú	15,000
			Margen Bruto	115%

6.1.4.2. Costo Personal L'Entrecôte

Personal	#	Sueldo Promedio Mensual	Imposiciones (22%)	Costo Mensual	Costo Anual Total
Meseros	18	350,000	77,000	7,686,000	92,232,000
Cocineros	8	400,000	88,000	3,904,000	46,848,000
Coperos	4	210,000	46,200	1,024,800	12,297,600
Preparador	2	250,000	55,000	610,000	7,320,000
Corredores	4	190,000	41,800	927,200	11,126,400
Aseo	4	190,000	41,800	927,200	11,126,400
Guardia	1	400,000	88,000	488,000	5,856,000
Barman	4	350,000	77,000	1,708,000	20,496,000
Gerentes	3	1,000,000	220,000	3,660,000	43,920,000
Anfitrión	3	450,000	99,000	1,647,000	19,764,000
Total	51	3,790,000	833,800	22,582,200	270,986,400

6.1.4.3. Costo Arriendo

Ubicación	Capacidad (Personas)	Mesas	m ² (Zona Comedores*)	m ² (Zona Servicios**)	Total m ²	Arriendo (UF/m ²)	UF	Costo Mensual	Costo Anual
El Golf	190	48	285	190	475	0.80	23,500	8,930,000	107,160,000

* Se considera 1.5m² x Comensal en Zona Comedores, es decir dado que la capacidad del restaurant es para 190 personas, el área destinada a los comedores equivale a 285m².

** Depósitos, Sanitarios, Vestuarios y Cocina corresponden a 40% del total del inmueble, es decir y dado que la zona de comedores corresponde a un área de 285m², para la zona de servicios hay 190m² destinados, totalizando un área total habilitada de 475m².

El precio promedio de arriendo en El Golf es hoy en día de aproximadamente 0.8UF/m² por lo que el costo mensual asociado a este ítem debiera de ser del orden de \$9,000,000.

6.1.4.4. Gastos Operacionales y Gastos Generales

<u>Gastos Operacionales</u>	<u>Mensual</u>	<u>Anual</u>	<u>Gastos Generales</u>	<u>Mensual</u>	<u>Anual</u>
Luz	1,500,000	18,000,000	Mermas	700,000	8,400,000
Agua	1,000,000	12,000,000	Papelería	30,000	360,000
Gas	1,000,000	12,000,000	Teléfono	100,000	1,200,000
Uniformes	200,000	2,400,000	Internet	100,000	1,200,000
Retiro Basura	300,000	3,600,000	TV Cable	50,000	600,000
Lavandería	400,000	4,800,000	Alarma	150,000	1,800,000
Comida Personal	2,500,000	30,000,000	Caja Chica	200,000	2,400,000
Patentes	100,000	1,200,000	Insumos Oficina	50,000	600,000
Mantenciones y Mejoras	400,000	4,800,000	Contador & Abogado	150,000	1,800,000
Estufas	500,000	6,000,000	Ítems de Aseo	300,000	3,600,000
Publicidad	1,000,000	12,000,000	Cartas	30,000	360,000
	8,900,000	106,800,000	Impresiones	200,000	2,400,000
			Imprevistos	1,000,000	12,000,000
			Total	3,060,000	36,720,000

6.1.4.5. Proyección de Costos

Costos de Operación (\$MM x Año)											
Proyección Costos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Proyectadas	0	829	1088	1371	1512	1587	1667	1750	1837	1929	2026
Total Costo Producción	0	385	491	601	643	655	668	681	694	708	722
Costo Directo Menú		385	491	601	643	655	668	681	694	708	722
Total Gastos Administrativos y Operacionales	0	485	499	514	530	546	562	579	596	614	633
Staff		271	279	287	296	305	314	324	333	343	354
Arriendo		107	110	114	117	121	124	128	132	136	140
Gastos Operacionales		107	110	113	117	120	124	128	131	135	139
Total Gastos de Ventas	0	37	38	39	40	41	43	44	45	47	48
Gastos No Operacionales		37	38	39	40	41	43	44	45	47	48
Total	0	907	1028	1154	1213	1243	1273	1304	1336	1369	1402

Supuestos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Supuesto 1: Tasa Crecimiento en Costos	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Supuesto 2: Tasa Crecimiento Gastos Administrativos Generales	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Supuesto 3: Tasa Crecimiento Gastos de Ventas	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%

La estructura de costos es consecuente con lo estimado en el punto 3.4.4. (Rentabilidad), el que estima en promedio que el costo de venta de un restaurante es del 33%. Adicionalmente el margen neto también guarda relación con lo indicado en el mismo apartado ya que en base a los número expuestos, el retorno operacional debiese de andar del orden de un 28% versus un 25% en promedio del estudio realizado. Las diferencias pueden explicarse dado que al tener un solo menú existen una menor variabilidad y menores tasas de merma (mayor grado de eficiencia).

6.1.5. Inversión Inicial & Estimación de Crecimiento

6.1.5.1. Inversión Inicial

Item	Uf/m ²	m ²	Capacidad	Mesas	Total UF	\$
Habilitación Local	30	285	-	-	8,550	200,925,000
Habilitación Cocina	20	190	-	-	3,800	89,300,000
Mesas y Sillas	-	-	190	48	-	19,950,000
Diseño y Música						12,000,000
Uniformes						1,800,000
Vajilla			190			6,840,000
Barra						10,000,000
Logos						1,500,000
Permisos Municipales						1,500,000
Otros						5,000,000
Total						348,815,000

UF	23,500
----	--------

6.1.5.2. Crecimiento Estimado Inversiones

Inversión (\$MM)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habilitación Local	201	205	209	213	217	222	226	231	235	240	245
Habilitación Cocina	89	92	95	98	101	104	107	110	113	117	120
Mesas y Sillas	20	20	21	21	22	22	22	23	23	24	24
Diseño y Música	12	12	12	13	13	13	13	13	14	14	14
Uniformes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Vajilla	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Bar	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Logos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Permisos Municipales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Otros	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Total Inversión acumulada	349	356	364	371	379	387	395	404	412	421	430
Flujo nuevas inversiones	0	7	7	8	8	8	8	8	9	9	9
Inversion = Capital inicial											
Supuestos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento Inversiones	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Supuesto 1 : Mejoramiento Cocina	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Supuesto 2 : Mejoramiento Salón	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Supuesto 3 : Mejoramiento Decoración	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%

Según información de mercado, la habilitación de un restaurante de estas características vale en promedio entre 25 y 30 UF el metro cuadrado construido. En cuanto a la distribución del mismo, se considera que el área de servicios será de un 40% del total de la superficie.

6.1.6. Calculo Depreciación

Calculo Depreciación Anual	10										
Depreciación Periodo	0.000	9.198	9.474	9.758	10.051	10.352	10.663	10.983	11.312	11.652	12.001
Depreciación Acumulada	0.00	9.20	18.67	28.43	38.48	48.83	59.50	70.48	81.79	93.44	105.44
Total Depreciación	0.00	9.20	18.67	28.43	38.48	48.83	59.50	70.48	81.79	93.44	105.44

Debido a que el activo fijo se trata principalmente de un inmueble arrendado, el único activo que contemplará depreciación será el mobiliario de cocina.

6.1.7. Proyección Estados Financieros

6.1.7.1. Estado de Resultados

Supuesto 1: Tasa Crecimiento Ventas	0.00%	0.00%	31.25%	26.00%	10.25%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Supuesto 2: Tasa Interés Préstamo Accionista	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Supuesto 3: Tasa Impuestos	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Estado de Resultados (MM\$ x Año)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Proyectadas	0	829	1088	1371	1512	1587	1667	1750	1837	1929	2026
Costo Producción	0	385	491	601	643	655	668	681	694	708	722
Margen Bruto	0	444	597	770	869	932	998	1069	1143	1221	1304
Gastos Administrativos y Generales	0	485	499	514	530	546	562	579	596	614	633
Gastos de Ventas	0	37	38	39	40	41	43	44	45	47	48
Margen Operacional	0	-78	60	217	299	345	394	446	501	561	624
Intereses (Préstamo Accionistas)	0	8	7	5	2	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	9	9	10	10	10	11	11	11	12	12
Utilidad Bruta	0	-95	43	203	287	334	383	435	490	549	612
Impuestos	0	0	0	41	57	67	77	87	98	110	122
Utilidad Neta	0	-95	43	162	229	267	306	348	392	439	489

A partir del cuarto año se espera lograr una madurez en el negocio y crecer a tasas de un 17% en las utilidades en promedio en los primeros 10 años de operación, descontando la puesta en marcha de los primeros tres años de vida.

6.1.7.2. Balance General

Balance General (MM\$ x Año)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Activos											
Activos Circulantes											
Caja e Inversiones	0	5	5	5	5	15	48	86	128	175	227
Cuentas x Cobrar Clientes	0	5	6	8	8	9	9	10	10	11	11
Inventarios	0	15	19	23	25	25	26	26	27	27	28
Total Activos Circulantes	0	24	30	36	38	49	83	122	165	213	266
Activos Fijos											
Habilitación Local	201	205	209	213	217	222	226	231	235	240	245
Habilitación Cocina	89	92	95	98	101	104	107	110	113	117	120
Mesas y Sillas	20	20	21	21	22	22	22	23	23	24	24
Diseño y Música	12	12	12	13	13	13	13	13	14	14	14
Uniformes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Vajilla	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Barra	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Logos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Permisos Municipales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Otros	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Depreciación	10	0	-9	-19	-28	-38	-49	-59	-70	-82	-93
Total Activos Fijos	349	347	345	343	340	338	336	333	330	327	324
Total Activos	349	371	375	378	378	387	419	455	495	540	591
Pasivo											
Cuentas x Pagar Proveedores	0	37	47	58	62	63	64	65	67	68	69
Pasivo Exigible Corto Plazo	0	37	47	58	62	63	64	65	67	68	69
Deuda Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Exigible	0	37	47	58	62	63	64	65	67	68	69
Prestamo Accionistas	0	81	70	46	20	0	0	0	0	0	0
Capital o Patrimonio Inicial	349	349	254	258	274	297	324	355	389	429	472
Utilidades	0	-95	43	162	229	267	306	348	392	439	489
Disminución de Capital o Dividendos	0	0	39	146	206	241	276	313	353	395	440
Total Patrimonio final	349	254	258	274	297	324	355	389	429	472	521
Total Pasivo + Patrimonio	349	371	375	378	378	387	419	455	495	540	591

6.1.7.3. Flujo de Caja

Flujo de Caja (MM\$ x Año)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad Neta	0	-95	43	162	229	267	306	348	392	439	489
Depreciación	0	9	9	10	10	10	11	11	11	12	12
Variación en K de T	0	18	5	5	2	0	0	0	0	0	0
FC Operación	0	-68	58	177	241	278	317	359	404	451	501
Capex	0	-7	-7	-8	-8	-8	-8	-8	-9	-9	-9
FC Inversión	0	-7	-7	-8	-8	-8	-8	-8	-9	-9	-9
FC para financiamiento	0	-76	50	169	233	270	309	351	395	442	492
Préstamos Accionistas	0	81	-11	-23	-27	-20	0	0	0	0	0
Variación Deuda LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparto Dividendos	0	0	-39	-146	-206	-241	-276	-313	-353	-395	-440
FC Financiamiento	0	81	-50	-169	-233	-260	-276	-313	-353	-395	-440
Flujo Caja del Período	0	5	0	0	0	10	33	38	42	47	52
Caja Período Anterior	0	0	5	5	5	5	15	48	86	128	175
Caja	0	5	5	5	5	15	48	86	128	175	227

Se estima una pérdida para el primer año de operación de 95 millones, básicamente por el bajo nivel de ventas estimado. Para el siguiente período se estima que el restaurante opere a capacidad más estable, mostrando utilidad en términos netos a partir del segundo año de vida del negocio. Los altos costos fijos se traducen en un riesgo operacional, ya que si las ventas estimadas fallan se producirán pérdidas relevantes.

En conclusión, en términos del balance y flujo de caja, el activo inicial equivale a la inversión para la puesta en marcha del restaurante. Producto de las pérdidas operacionales del primer y segundo periodo, se requerirá de capital adicional el cual será aportado por los accionistas a través de un “Shareholder Loan” remunerado a una tasa del 10% anual. Se estima que a partir del tercer año el negocio alcance su régimen normal logrando prescindir de capital adicional.

6.1.8. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo (MM\$ x Año)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		829	1,088	1,371	1,512	1,587	1,667	1,750	1,837	1,929	2,026
Costo de ventas		385	491	601	643	655	668	681	694	708	722
Cuentas x Cobrar Clientes		5	6	8	8	9	9	10	10	11	11
Inventarios		15	19	23	25	25	26	26	27	27	28
Total Activos Corriente (Sin Caja)		19	25	31	33	34	35	36	37	38	39
Cuentas x Pagar Proveedores		37	47	58	62	63	64	65	67	68	69
Total Pasivos Corrientes (s/deuda CP)		37	47	58	62	63	64	65	67	68	69
Capital de Trabajo		-18	-22	-27	-29	-29	-29	-30	-30	-30	-30
Variación en K de T		18	5	5	2	0	0	0	0	0	0
Ratios											
Número Días del Período	365										
Período Promedio Cobro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Período Promedio Inventarios	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Período Promedio Pago	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

El capital de trabajo fue calculado con días de permanencia de las cuentas relevantes, las que a su vez fueron obtenidas de información proveniente de restaurantes similares. En promedio hemos considerado un periodo de pago a proveedores de 35 días y un promedio de inventario de 14 días. Respecto al cobro, hemos estimado un periodo promedio de 2 días, esto último dado porque alrededor de un 15% de los clientes paga en efectivo (liquidez instantánea), un 20% con débito (2 días en obtener el dinero) y el resto con crédito (3 días). Esto implica que el negocio cuente con capital de trabajo positivo, debido a que los proveedores son los principales financiadores de la operación.

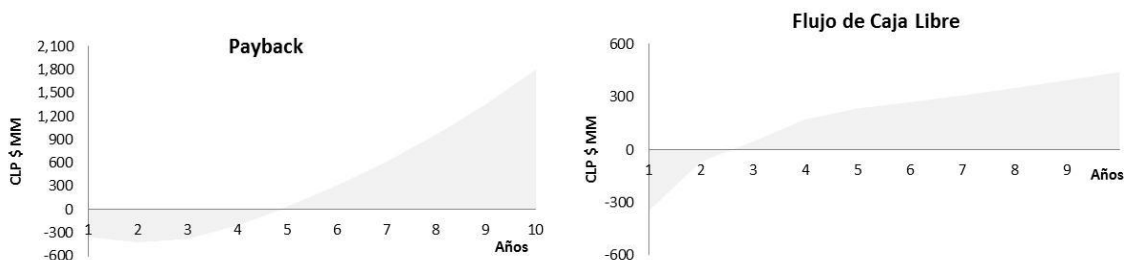
6.1.9. Valuación Escenario Conservador

Flujo de Caja Libre (MM\$ x Año)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Perpetuidad
Estado de Resultado												
Ventas		829	1088	1371	1512	1587	1667	1750	1837	1929	2026	
EBITDA		-78	60	217	299	345	394	446	501	561	624	
(Depreciación)		9	9	10	10	10	11	11	11	12	12	
EBIT		-87	50	207	289	334	383	435	490	549	612	
Impuestos (Sobre EBIT)	20%	0	10	41	58	67	77	87	98	110	122	
EBI		-87	40	166	231	267	306	348	392	439	489	
Depreciación		9	9	10	10	10	11	11	11	12	12	
Capex		-7	-7	-8	-8	-8	-8	-8	-9	-9	-9	
Variación de K de T		18	5	5	2	0	0	0	0	0	0	
FCF (Enterprise Value)	-349	-68	47	173	235	270	309	351	395	442	492	3,788

TIR	42%				
WACC	14%	17%	18%	23%	27%
VAN (Enterprise Value) CLP \$ MM	1411	1041	940	557	355
Deuda Neta CLP \$ MM	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Equity Value CLP \$ MM	1411	1041	940	557	355
Payback (Años)	4.0				
Punto Equilibrio (Ventas Anuales CLP \$ MM)	925				
Beta Industria	1.05				
Risk Free	5.50%				
Premio Riesgo Mercado	10%				
Otros	2%				
Tasa Descuento CAPM	18%				

- ✓ Para un escenario conservador el punto de equilibrio del primer año se alcanza con ventas anuales de CLP \$ 925 MM, lo que equivale a una venta promedio mensual de CLP \$ 77 MM o CLP \$ 2,6 MM al día.
- ✓ La inversión inicial de CLP \$ 342 MM más las pérdidas del primer año de operación, se estima se recuperen al cuarto año como se puede ver en la ilustración #13 que se muestra a continuación.
- ✓ Con respecto al flujo de caja, cómo podemos ver en la ilustración #14, a contar del tercer recién es cuando se comienzan a ver número positivos.

Ilustración 11 “Periodo de Recuperación de la Inversión y Flujo de Caja Libre”



CAPÍTULO VII: RIESGOS Y SUPUESTOS CRÍTICOS

7.1. Riesgos

Como en cualquier negocio de comida, existe un considerable número de riesgos asociados a este proyecto. Por lo tanto, sólo inversionistas con una adecuada solvencia financiera, capaces de asumir los riesgos involucrados serán invitados al proyecto y podrán adquirir acciones de L'Entrecôte. Alguno de los riesgos a tener en cuenta son:

Nuevo concepto. Como toda nueva idea, necesitamos implementar diferentes y adecuados procedimientos de operación. A pesar de que se contratará a personal con experiencia en la industria, el concepto es nuevo y por ende las tácticas deben i revisándose con cautela sobre todo en la etapa de implementación.

El éxito del concepto dependerá en gran medida de la capacidad que se tenga de atraer personal altamente capacitado y que sea capaz de captar con rapidez los principios y objetivos de L'Entrecôte.

Ubicación. El éxito de la compañía dependerá en parte, de la capacidad que se tenga de elegir una ubicación altamente estratégica, y eso inevitablemente conlleva un riesgo. Apuntamos a encontrar un local en alguna zona exclusiva de Santiago, la cual tenga fácil acceso y donde no existan problemas de estacionamientos ni de robos. A pesar de nuestros esfuerzos por minimizar este riesgo, pueden existir cambios en la legislación que terminen por perjudicar las ventas del negocio. Por el momento este objetivo se estaría cumpliendo ya que tenemos un local en el sector de El Golf que actualmente estamos negociando. De ser así y sabiendo que existen varios locales cercanos, creemos que este nuevo concepto atraerá a muchos clientes.

Bajas barreras de entrada. Existen muy pocas barreras de entrada para nuevas marcas y conceptos que quieran entrar a este mercado. Por lo que nuevos entrantes con buenas ideas podrían impactar negativamente nuestros resultados. El hecho de ser los primeros en entrar con un concepto como éste, nos da para pensar que tenemos una importante ventaja, eso si la cual, nos obliga a invertir considerables recursos en su desarrollo y en la protección de la marca.

No conseguir todos los inversionistas. No tenemos la seguridad de que todas las acciones de la compañía sean vendidas en el plazo estipulado. En el caso que la oferta termine sin haber conseguido

la totalidad del capital requerido, la compañía aplazará la fecha de inicio. El proyecto no se llevará a cabo hasta no completar con éxito la ronda de levantamiento de capital.

Posible cambio en la ley. Las leyes y regulaciones están bien descritas y reglamentadas en nuestro país a pesar de que no está exenta de posibles modificaciones a través del tiempo (Ej. En el mes de junio de 2003 el gobierno de turno pretendió subir el impuesto a los alcoholes lo que podría haber afectado a la industria).

7.2. Dificultades, Problemas y Supuestos Críticos

La primera dificultad que enfrentaremos será romper el esquema del mercado local a través de nuestra idea de negocio. A la fecha no existe un restaurante de buen nivel, en una ubicación Premium, y con la particularidad de ofrecer una única opción de comida. Esto implica un riesgo adicional respecto a un establecimiento de comida tradicional, ya que no existirá margen de error para determinar las preferencias del público objetivo y adicionalmente la calidad y servicio entregado deberá ser extrema si la intención es retener a los clientes.

La segunda dificultad tiene que ver con el manejo del negocio, rubro conocido por la complejidad de operación. Sin embargo, para nuestro caso, existen dos mitigantes para disminuir este riesgo: Primero, uno de los socios tiene participa actualmente en un negocio gastronómico de similares características, y Segundo, la optimización de la operación logística se ve drásticamente beneficiada por el bajo nivel de componentes del inventario (principalmente 3 materias primas; Carne, papas y lechuga).

Un tercer problema, tiene que ver con el capital necesario para la inversión. El rubro gastronómico es menospreciado por una parte importante de los inversionistas por los riesgos y desgaste que implica este negocio. Nosotros apostamos a un modelo de negocio diferente, de repetición y volumen, que nos permitirá poner foco en el cliente, a través de la calidad y servicio, recursos que la competencia en gran medida deben destinar al back office de su negocio.

Los supuestos críticos para el éxito de este nuevo negocio son 3;

- **Calidad y Servicio de alta categoría.** Implica contar con materia prima óptima (proveedores) y la receta original.
- **Ubicación privilegiada.** Flujo de gente permanente y de diversas características.
- **Precio competitivo.** Debemos ser capaces de ofrecer un precio por debajo de los sustitutos (restaurantes de carne) y mejor calidad, requisito mínimo para ofrecer un único menú.

7.3. Supuestos Clave Operación del Negocio

- ✓ Conseguir los inversionistas necesarios antes de la fecha establecida del 30 de Junio para comenzar desde ya a trabajar en la implementación del local el 1 de Julio.
- ✓ Contratar al personal calificado en las posiciones gerenciales como en la parte operativa de los patios de comedores y cocina.
- ✓ Cerrar acuerdos comerciales con los proveedores de insumos y tecnología de acuerdo a los costos proyectados.
- ✓ Lograr una rápida implementación de los procedimientos de cada uno de los procesos estándares para ofrecer la calidad y servicios comprometido (en el punto óptimo esperamos que un cliente desde que se siente hasta que recibe su plato sea siempre el mismo tiempo con una desviación muy baja de manera de que los clientes que generalmente andan con poco tiempo tengan seguridad de que su almuerzo o comida tomará X minutos).

7.4. Simulaciones

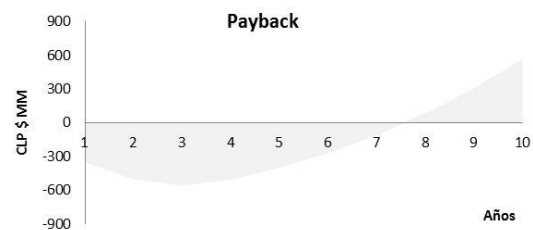
7.4.1. Escenario Financiero Pesimista

Se estima una participación de mercado inicial del 0,26% para el primer año e igual tasa de crecimiento que el caso Conservador.

Flujo de Caja Libre (MM\$ x Año)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Perpetuidad
Estado de Resultado												
Ventas		674	884	1114	1228	1290	1354	1422	1493	1568	1646	
EBITDA		-161	-52	73	136	170	206	245	287	332	379	
(Depreciación)		9	9	10	10	10	11	11	11	12	12	
EBIT		-170	-62	63	126	160	196	235	276	320	367	
Impuestos (Sobre EBIT)	20%	0	0	13	25	32	39	47	55	64	73	
EBI		-170	-62	50	101	128	157	188	221	256	294	
Depreciación		9	9	10	10	10	11	11	11	12	12	
Capex		-7	-7	-8	-8	-8	-8	-8	-9	-9	-9	
Variación de K de T		14	4	4	1	0	0	0	0	0	0	
FCF (Enterprise Value)	-349	-154	-56	56	104	130	159	190	224	259	297	2,283

TIR	25%				
WACC	14%	17%	18%	23%	27%
VAN (Enterprise Value) CLP \$ MM	498	298	245	46	-54
Deuda Neta CLP \$ MM	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Equity Value CLP \$ MM	498	298	245	46	-54
Payback (Años)	7.0				
Punto Equilibrio (Ventas Anuales CLP \$ MM)	862				
Beta Industria	1.05				
Risk Free	5.50%				
Premio Riesgo Mercado	10%				
Otros	2%				
Tasa Descuento CAPM	18%				

A diferencia del escenario conservador, para un escenario pesimista vemos que el periodo de recuperación de la inversión recién se logra hacia el octavo año de operación y durante tres años se trabaja con déficit de caja, haciendo de este negocio bastante poco atractivo.



7.4.2. Escenario Financiero Optimista

Se estima una participación de mercado inicial del 0,38% para el primer año y una tasa de crecimientos en ventas del 5% promedio durante los 10 años de la proyección.

Flujo de Caja Libre (MM\$ x Año)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Perpetuidad
Estado de Resultado												
Ventas		985	1292	1628	1795	1885	1979	2078	2182	2291	2406	
EBITDA		5	172	361	462	519	581	646	716	790	868	
(Depreciación)		9	9	10	10	10	11	11	11	12	12	
EBIT		-4	162	352	451	509	570	635	704	778	856	
Impuestos (Sobre EBIT)	20%	0	32	70	90	102	114	127	141	156	171	
EBI		-4	130	281	361	407	456	508	564	622	685	
Depreciación		9	9	10	10	10	11	11	11	12	12	
Capex		-7	-7	-8	-8	-8	-8	-8	-9	-9	-9	
Variación de K de T		21	6	6	2	0	0	0	0	0	0	
FCF (Enterprise Value)	-349	19	137	289	365	410	459	511	567	626	688	5,294

TIR

59%

WACC
VAN (Enterprise Value) CLP \$ MM

14%	17%	18%	23%	27%
2316	1776	1628	1062	759

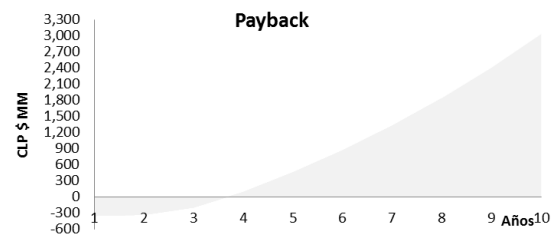
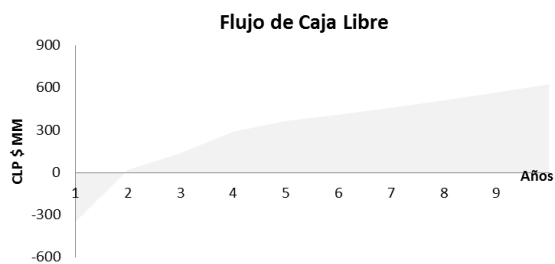
Deuda Neta CLP \$ MM
Equity Value CLP \$ MM

0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2316	1776	1628	1062	759

Payback (Años) 3.0
Punto Equilibrio (Ventas Anuales CLP \$ MM) 989

Beta Industria 1.05
Risk Free 5.50%
Premio Riesgo Mercado 10%
Otros 2%
Tasa Descuento CAPM 18%

A diferencia del escenario conservador, para un escenario optimista vemos que el periodo de recuperación de la inversión se logra con al finalizar el tercer año de operación y prácticamente al final del primer año ya hay números positivos.



CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

Con el presente informe, en el que hemos analizado la industria, su oferta y demanda, estimaciones de venta, el grupo potencial al que le podríamos ofrecer el producto, la participación de mercado, aspiraciones y tendencias en Chile, es posible comentar que aun sabiendo que la competencia es alta y que las barreras de entrada son bajas, el negocio sigue siendo atractivo para el caso de propuestas novedosas y bien desarrolladas.

Desde el punto de vista financiero podemos apreciar a través de una estimación conservadora, que la propuesta de negocio posee atractivos niveles de rentabilidad y así mismo riesgos de pérdida limitados producto del moderado nivel de inversión. Adicionalmente creemos que se trata de un negocio escalable, puesto en caso de tener aceptación por el mercado, será fácilmente replicable dentro de la región.

Se estima el primer año para la planificación y puesta en marcha del proyecto (sin operación), donde la totalidad de la inversión es financiada con capital.

Se trata de un negocio de altos costos fijos, lo que financieramente lo hace riesgoso desde el punto de vista operacional. Sin embargo, podemos concluir que producto del alto margen bruto, toda vez que se alcanza el nivel de ventas proyectado (conservador), el negocio comienza a tener una rentabilidad exponencial.

Con el presente informe, en el que hemos analizado la industria, su oferta y demanda, estimaciones de venta, el grupo potencial al que le podríamos ofrecer el producto, la participación de mercado, aspiraciones y tendencias en Chile, es posible comentar que aun sabiendo que la competencia es alta y que las barreras de entrada son bajas, el negocio sigue siendo atractivo para el caso de propuestas novedosas y bien desarrolladas.

Desde el punto de vista financiero podemos apreciar a través de una estimación conservadora, que la propuesta de negocio posee atractivos niveles de rentabilidad y así mismo riesgos de pérdida limitados producto del moderado nivel de inversión. Adicionalmente creemos que se trata de un negocio escalable, puesto en caso de tener aceptación por el mercado, será fácilmente replicable dentro de la región.

En conclusión creemos que es una alternativa de negocio atractiva para inversionistas que estén interesados en el rubro gastronómico.

CAPÍTULO IX: BIBLIOGRAFÍA

- ✓ <http://www.emol.com/>
- ✓ <http://restaurantes.emol.com/>
- ✓ <http://www.porech.cl/restaurantes.html>
- ✓ <http://www.latercera.com/canal/entretencion/lt-restaurantes/2152.html>
- ✓ Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile
- ✓ Administración de Restaurantes: Gestión eficiente de empresas gastronómicas (Por Dra. Norma H. Iacomucci (C.P))
- ✓ Sagebrush Sam's Steak Buffet – Sample Plan
- ✓ http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/1234.pdf
- ✓ Food Service - Hotel Restaurant Institutional (USDA Foreign Agricultural Service)
- ✓ Informe Final Estudio FIA- CAG: Diagnóstico de la Cadena Agro-gastronómica Chilena (Ministerio de Agricultura)
- ✓ Creación de un sistema que clasifique y califique los restaurantes de Santiago (Carolina Celis)
- ✓ Análisis de la industria gastronómica de Santiago de Chile (Diego Arana, Marisol Mallea y Ángel Valenzuela)
- ✓ Restaurant Benchmarks; How does your restaurant compare to the industry standard? (Baker Tilly)
- ✓ Comercio y servicios (Instituto Nacional de Estadísticas)
- ✓ Diagnóstico de la Cadena Agro-gastronómica Chilena (Fundación para la innovación Agraria)
- ✓ Cambios en las pautas de consumo de los chilenos (INE)
- ✓ Los medios en Chile (Mindshare)
- ✓ www.economíaynegocios.cl (Cuanto gastan los chilenos en comer afuera)
- ✓ Encuesta Nacional de Calidad de Vida y Salud
- ✓ Plan de Negocios Restaurant L'Entrecôte
- ✓ Tesis Análisis de la Industria Gastronómica de Santiago de Chile, Julio 2013, U. de Chile
- ✓ Estadísticas de población extraídas del INE con base en la proyección de población a 2015

CAPÍTULO X: ANEXOS

Anexo N°1 - “Ratios Financieros”

Ratios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Rentabilidad</u>										
Ventas	829	1,088	1,371	1,512	1,587	1,667	1,750	1,837	1,929	2,026
% Crecimiento		31%	26%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Mg Bruto	444	597	770	869	932	998	1,069	1,143	1,221	1,304
% Margen	54%	55%	56%	57%	59%	60%	61%	62%	63%	64%
EBITDA	-78	60	217	299	345	394	446	501	561	624
% Margen	-9%	5%	16%	20%	22%	24%	25%	27%	29%	31%
% Crecimiento		-177%	263%	38%	15%	14%	13%	12%	12%	11%
EBIT	-87	50	207	289	334	383	435	490	549	612
% Margen	-11%	5%	15%	19%	21%	23%	25%	27%	28%	30%
% Crecimiento		-158%	311%	39%	16%	15%	14%	13%	12%	11%
Utilidad	-95	43	162	229	267	306	348	392	439	489
% Margen	-11%	4%	12%	15%	17%	18%	20%	21%	23%	24%
% Crecimiento		-146%	273%	41%	17%	15%	14%	13%	12%	11%
<u>Cobertura de Intereses</u>										
EBIT/ Gasto Intereses	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
EBITDA / Gasto Intereses	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
EBITDA - Capex / Gasto Intereses	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<u>Apalancamiento</u>										
Deuda/Capital	0.3x	0.3x	0.2x	0.1x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x
Deuda/EBITDA	-1.0x	1.2x	0.2x	0.1x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x
<u>Liquidez</u>										
Razón Circulante	0.7x	0.6x	0.6x	0.6x	0.8x	1.3x	1.9x	2.5x	3.1x	3.8x
Prueba Ácida	0.3x	0.2x	0.2x	0.2x	0.4x	0.9x	1.5x	2.1x	2.7x	3.4x
<u>Actividad</u>										
Período Promedio Cobro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Días Inventarios	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Período Promedio Pago	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Rotación de los Activos Fijos	2.4x	3.2x	4.0x	4.4x	4.7x	5.0x	5.3x	5.6x	5.9x	6.2x
Rotación de los Activos Totales	2.2x	2.9x	3.6x	4.0x	4.1x	4.0x	3.8x	3.7x	3.6x	3.4x

Anexo N°2 - “Acuerdo de Accionistas”

ARTICULO 1: La Compañía

Sección 1.1: “La Corporación”

La Compañía fue formada el xx de xx de 2014, en Santiago de Chile como Sociedad Anónima. La Compañía está sujeta a la ley Chilena y debe cumplirla con los artículos de la corporación. Tanto la ley Chilena como el reglamento de la Compañía superceden a cualquier acuerdo al que se pueda llegar.

Sección 1.2: “Nombre de la Compañía”

La Compañía conducirá el negocio como L'Entrecôte S.A. y operará su primer restaurant bajo el nombre de L'Entrecôte. El nombre de los dos futuros restaurantes se definirá en un futuro próximo.

Sección 1.3: “Propósito de la Compañía”

El propósito de la Compañía es desarrollar, diseñar y construir restaurantes bajo el nombre de L'Entrecôte para el primer local y nombres por definir para los dos siguientes restaurantes.

Sección 1.4: “Administración”

La Compañía será administrada por una junta directiva formada por 5 miembros. El periodo de los directores será de un año. La elección de los directores se llevará a cabo en la junta anual de accionistas. Los accionistas que posean un veinte por ciento del negocio, podrán designar a través de un poder a un representante legal el cual podrá asistir a las juntas y tener derecho a voto en ellas. La junta de directores elegirá a un Gerente General para el manejo de la Compañía en sus operaciones diarias. En el caso de que existan accionistas que residan fuera de Chile, estos podrán tener derecho a voto a través de un tercero que ellos podrán elegir.

ARTICULO 2: Acciones

Sección 2.1: “Descripción de los tipos de Acciones”

La compañía tiene dos clases de acciones, acciones clase A y acciones clase B. Ambos tipos de acciones tienen los mismos derechos a voto. Acciones clase A tienen prioridad al momento de distribuir beneficios. No antes que se haya retornado el total del capital a los accionistas clase A, accionistas clase B podrán tener derecho a distribución de capital. Esta situación preferencial existirá por un periodo de quince años.

Sección 2.2: “**Distribución de Efectivo y Asignación de los Beneficios**”

La distribución de efectivo estará sujeta a decisiones por parte del directorio. Como fue expresado en la sección 2.1, no habrán pagos de efectivo antes de que todos los inversionistas clase A hayan recuperado toda su contribución inicial. Luego de ocurrido lo anterior y a discreción de la junta de accionistas, se procederá a hacer distribuciones en proporción a la cantidad de acciones que posea cada accionista.

Sección 2.3: “**Derechos para Mantener Porcentaje de Participación – Protección Contra una Posible Dilución**”

En el evento de existir un aumento de capital, los tenedores de acciones tendrán el derecho de contribuir capital en una proporción determinada por el número de acciones que cada uno de ellos posea al momento de hacerse el aumento. Todo accionista tendrá un plazo de treinta (30) días, a partir del momento en que sea notificado a través de una carta certificada, para ejercer el derecho.

Sección 2.4: “**Derecho de Primera Opción**”

En el evento que cualquier accionista desee vender sus acciones, el resto de ellos tendrá la opción de comprar acciones en proporción al número de acciones que cada uno posea al momento de la venta. Accionistas tendrán treinta (30) días para ejercer la opción a partir del momento de que ellos sean notificados a través de carta certificada.

Sección 2.5: “**Contribución de Capital Adicional**”

A pesar de que cada accionista tiene derecho a contribuir capital adicional, ellos no tienen la obligación de hacer aumento de capital.

ARTÍCULO 3: Directores

Sección 3.1: “Número”

La compañía tendrá cinco (5) directores, los que serán elegidos anualmente.

Sección 3.2: “Juntas de Directorio”

Los directores se juntarán al menos una vez cada seis (6) meses.

Sección 3.3: “Compensación”

En el primer año de servicio los directores no recibirán compensación por su servicio como director. En el evento que un director asuma un rol como consultor aparte de su función como director él podría ser compensado, basado en un pago que se ajuste al de mercado.

ARTÍCULO 4: Honorarios y Compensaciones por Gestión

Sección 4.1: “Salario del Gerente General”

El Gerente General de la Compañía recibirá un pago anual de xx millones, más xx millones por cada restaurant que sea abierto.

Sección 4.2: “Bonos por Compensación”

Si la compañía en su primer año de operaciones logra generar ventas por al menos \$xxx.xxx y beneficios después de impuestos por \$xxx.xxx, el Gerente General recibirá un bono por un x % de los beneficios después de impuestos, el cual será pagado al final del periodo.

ARTÍCULO 5: En Caso de Existir Diferencias

Sección 5.1: “Arbitraje”

Cualesquiera sean las diferencias que puedan existir entre inversionistas y la Compañía, esta se resolverá a través de Arbitraje. El arbitrador será designado por La Justicia Ordinaria de la lista de Arbitradores de la Cámara de Comercio de Santiago.

Anexo N°3 - “Estimación del Nivel Socioeconómico de los encuestados”

Según un estudio elaborado por Adimark en el año 2003, se concluyó que con dos variables se puede estimar adecuadamente el N.S.E. de una persona, nivel de educación y la tenencia de un conjunto de bienes.

Estas variables se relacionan entre otros, con los ingresos, con el nivel cultural y con el stock de riqueza acumulado por la persona. Es decir corresponden al concepto tradicional de nivel socioeconómico.

La primera variable acerca del nivel educacional considera los siguientes niveles; sin estudios, básica incompleta, básica completa, media incompleta, media completa, técnico incompleta (1 a 3 años), universitaria incompleta o técnico completa y finalmente universitaria completa o más.

Para la segunda variable, tenencia de bienes, se seleccionó un conjunto de 10 bienes, de los más de 20 que registra el censo. Se eliminó todos aquellos bienes que no se relacionaran linealmente con el nivel sociocultural de las personas (tenencia de bienes de lujo como botes, motos, aviones, etc.) y los seleccionados son los siguientes; ducha, TV color, refrigerador, lavadora, calefón, microondas, automóvil, TV cable o satelital, PC e internet.

Ilustración 12 “Estimación Nivel Socioeconómico – Nivel de Bienes”

NIVEL DE ESTUDIO	CANTIDADES DE BIENES DEL HOGAR (Ducha + TV color + Refrigerador + Lavadora + Cafajoni + Microondas + TV Cable o Satelital + PC + Internet + Vehículo)										% Hogares Por nivel de Estudio	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
	Sin estudios	E	E	E	E	E	D	D	D	D		C3
Básica incompleta	E	E	E	E	E	D	D	D	D	C3	C3	25,5
Básica completa	E	E	D	D	D	D	D	C3	C3	C3	C3	8,5
Media incompleta	D	D	D	D	D	D	D	C3	C3	C3	C2	17,9
Media completa	D	D	D	D	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	21,9
Técnica incompleta	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	C2	ABC1	5,2
Técnica completa o universitaria incompleta	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	ABC1	ABC1	7,7
Universitaria completa o más	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	ABC1	ABC1	ABC1	8,0
% Hogares por Cantidad de Bienes	3,8	5,7	5,6	9,1	15,2	18,9	15,0	10,3	7,2	5,1	4,2	100,0

Lo que dice esta matriz, es que para pertenecer al N.S.E. ABC1 existen tres posibilidades:

1. Tener un nivel de estudio Técnico incompleto y la tenencia de los 10 bienes.
2. Tener un nivel de estudio Técnico completo o Universitario incompleto y al menos 9 de los bienes
3. Poseer un nivel de estudio Universitario completo o más y al menos 8 de los bienes.

Anexo N°4 - “Descripción de los niveles socioeconómicos usados en Chile⁸”

Grupo Socioeconómico AB (Alto-Alto)

La gran mayoría de este grupo de nivel socioeconómico AB se encuentra ubicado en las comunas de Las Condes (San Damián, Los Dominicos), Vitacura (Santa María de Manquehue), La Reina, Lo Barnechea (La Dehesa, El Arrayán) y muy muy excepcionalmente en otras Comunas como Huechuraba (Sector La Pirámide), Colina (Sector Chicureo), La Florida (Sector Lo Cañas y Precordillera) y finalmente Pirque. El valor de sus viviendas en promedio bordea los US\$ 400.000. Los barrios que colindan a este grupo es generalmente homogéneo, con grandes áreas verdes, espaciosos y de muy baja densidad de casas.

Grupo Socioeconómico C1 (Alto-Bajo)

La gran mayoría de este grupo socioeconómico se encuentra ubicado en las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa, y La Florida (Sector de Lo Cañas). El valor de sus viviendas bordea en promedio los US\$ 120.000. Los barrios que colindan a este grupo son generalmente homogéneos, con áreas verdes muy bien cuidadas, tales como: Martín de Zamora, Estéril o Vitacura.

Grupo Socioeconómico C2 (Medio - Alto)

La gran mayoría de este segmento socioeconómico se encuentra ubicado en las comunas de Santiago (Algunos sectores), en barrios Antiguos, clásicos y grandes edificios del Centro, La Florida, Ñuñoa, Macul, Providencia, Algunos sectores de Las Condes, La Reina y Lo Barnechea. El valor promedio de sus viviendas bordea los US\$ 40.000. Los barrios que colindan a este segmento son generalmente sectores tradicionales de la ciudad o en caso de ser construcciones nuevas, normalmente son conjuntos de muchas viviendas, se ubican a gran distancia del centro y existe preocupación por el aseo y ornato de calles y veredas.

Grupo Socioeconómico C3 (Medio - Bajo)

La gran mayoría de este grupo socioeconómico C3, se ubica en las comunas de Ñuñoa, Macul, Peñalolén, La Florida, San Joaquín, Estación Central, Recoleta, Independencia, Puente Alto (Sectores en dirección a la Florida) y San Bernardo. El valor promedio de sus viviendas bordea los US\$ 18.000. Los barrios que colindan a este grupo son sectores habitacionales denominados de clase media, mezclados con algunos "C2" como también con algunos "D". Generalmente se agrupan en poblaciones

⁸ Fuente de estudio: Novomerc, empresa de apoyo a estudios de mercado. Página web www.novomerc.cl

de alta densidad habitacional, en donde existe relativa preocupación por el ornato y las áreas verdes. Son las típicas villas de casas pareadas en ladrillo princesa sin o con segundo piso de material ligero. Para barrios de edificios estos son los clásicos Block de cuatro pisos sin balcones.

Grupo Socioeconómico D (Bajo)

La mayoría de los que pertenecen a este segmento se encuentran ubicados en las comunas de Recoleta, Huechuraba, Renca, Quinta Normal, Estación Central, Pudahuel, La Granja, la Pintana, Cerro Navia, Puente Alto, San bernardo y en algunas zonas y sectores al interior de otras comunas del Gran Santiago. El valor promedio de sus viviendas bordea los US\$ 12.000. Los barrios que colindan a este grupo socioeconómico son grandes poblaciones de tipo popular con gran densidad poblacional, pocas áreas verdes, gran cantidad de perros callejeros y muchos almacenes tipo boliche.

Grupo Socioeconómico E (Extrema Pobreza)

La mayoría de los que pertenecen a este grupo socioeconómico están ubicados en las comunas periféricas del "Gran Santiago", tales como Renca, Quinta Normal, Pudahuel, La Granja, La Pintana, El Bosque, Lo Espejo, San Ramón, Cerro, Navia, Conchalí y Pedro Aguirre Cerda. Y dadas las características de sus viviendas no se pueden valorar. Los barrios que colindan a estos grupos son comunas de alta densidad de población, Zonas residenciales con ninguna o excepcionalmente alguna calle con pavimento, no existen áreas verdes y son barrios pobres sin urbanización. Son los típicos campamentos de nuestras ciudades.

Anexo N°5 - “Detalle y resultados de la encuesta”

Ocupación de los Encuestados

En la ilustración #8 y para poner en contexto a los encuestados, vemos que de los 178 hombres válidamente considerados en la encuesta un 93% son profesionales y un 7% estudiantes.

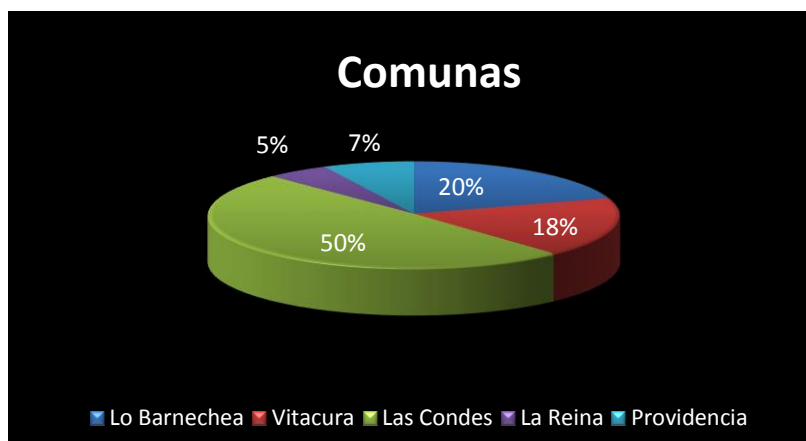
Ilustración 13 “Ocupación de los Encuestados”



Comunas de los Encuestados

En la ilustración #9 se muestran a las comunas a las que pertenecen los 178 válidamente encuestados. Se aprecia que un 50% corresponde a residentes de la comuna de Las Condes.

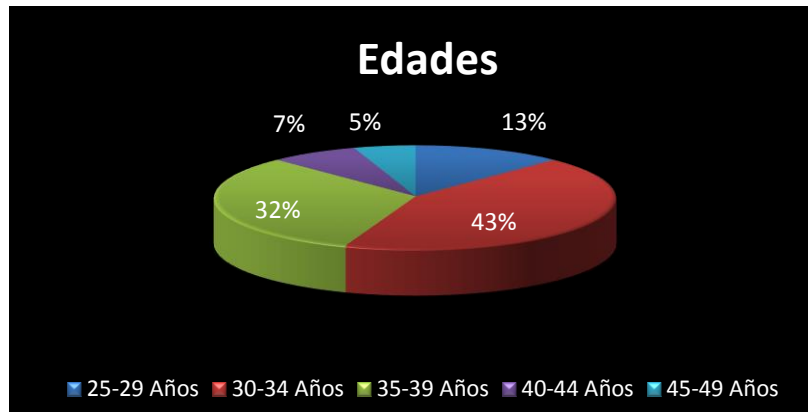
Ilustración 14 “Residencia de los Encuestados”



Grupo Etario de los Encuestados

En la ilustración #10 se muestran los rangos de edades a los que pertenecen los 178 válidamente encuestados. Se aprecia que un 75% de ellos pertenecen al rango de entre 30 a 39 años.

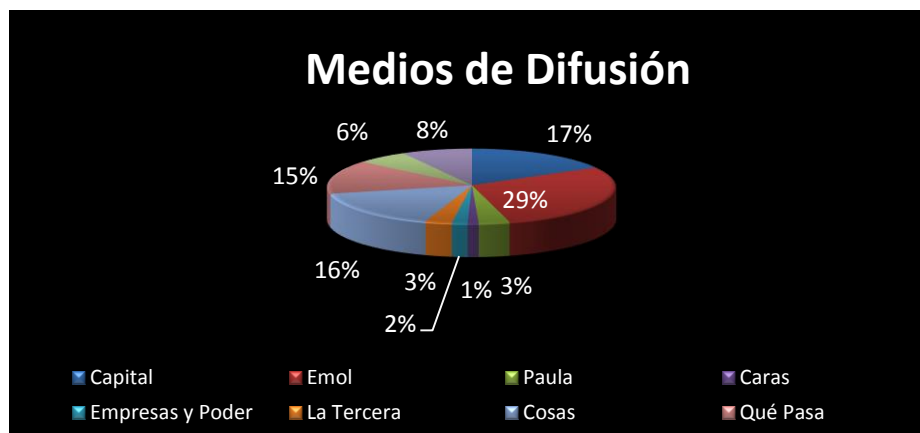
Ilustración 15 “Grupo Etario de los Encuestados”



Medio de Difusión escrita preferidos

En la ilustración #11 se muestran los principales medio de difusión escrita preferida por los encuestados. Es importante mencionar que las preferencias de los medios no son excluyentes, es decir cada encuestado podía seleccionar más de un medio entre sus preferencias.

Ilustración 16 “Medios de difusión escrito”

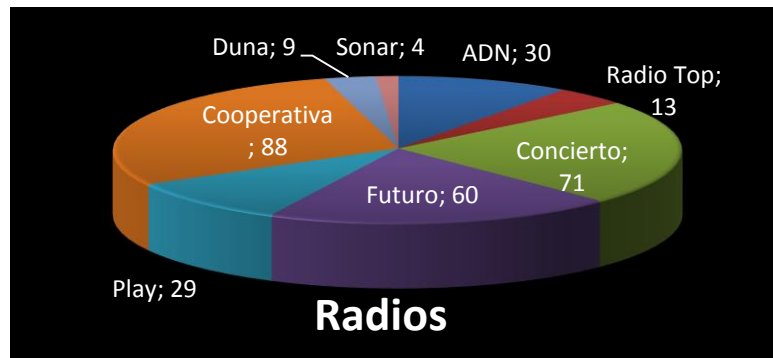


En la ilustración se aprecia que los 3 principales medios de difusión son Emol, Revista Cosas y Revista Capital.

Radios que escuchan los encuestados

En la ilustración #20 se muestran las preferencias radiales escuchadas.

Ilustración 17 “Radios que escuchan los encuestados”

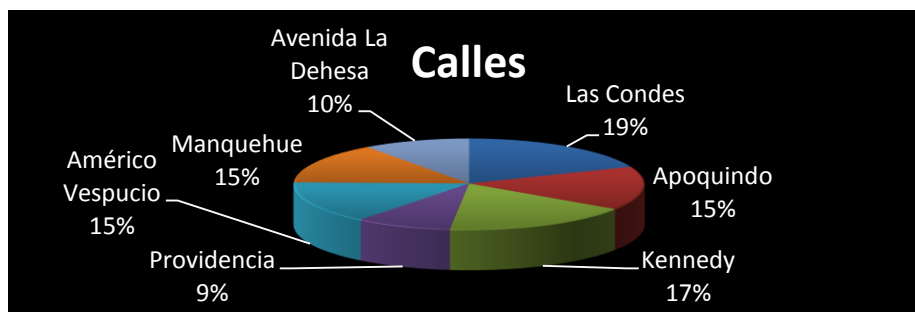


En este gráfico de torta se puede ver que las tres radios de mayor sintonía por parte de los encuestados son: Radio Cooperativa, con un 88%, Radio Concierto con un 71% y Radio Futuro con un 60%.

Calles más transitada por los encuestados

En la ilustración #13 vemos que las calles más transitadas por los encuestados son Las Condes, Kennedy y Apoquindo. El criterio utilizado fue que para ser considerada como de alta frecuencia, fue de que al menos se transite por estas avenidas 3 veces por semana. Esta información es clave para la toma de decisiones de la publicidad en la vía pública.

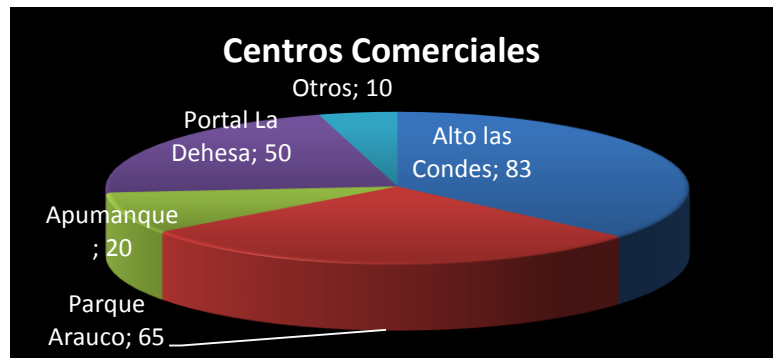
Ilustración 18 “Calles más transitadas”



Centros Comerciales en los que compran los encuestados

En la ilustración #14 se muestran los centros comerciales más frecuentados por los encuestados a la hora de decidir dónde ir a comprar, siendo el Alto Las Condes el lugar preferido para ello. Esta información podría ser utilizada en caso de que la ubicación de L'Entrecôte sea finalmente en un centro comercial.

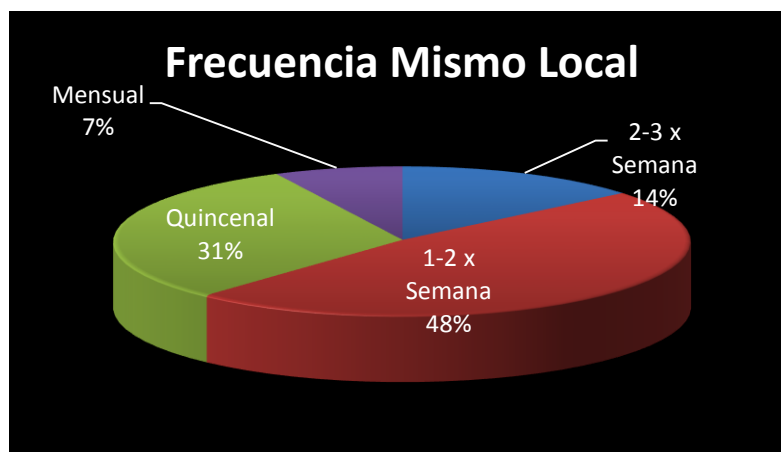
Ilustración 19 “Centros Comerciales más frecuentados”



Frecuencia de preferencia de un Restaurant (Repetitividad)

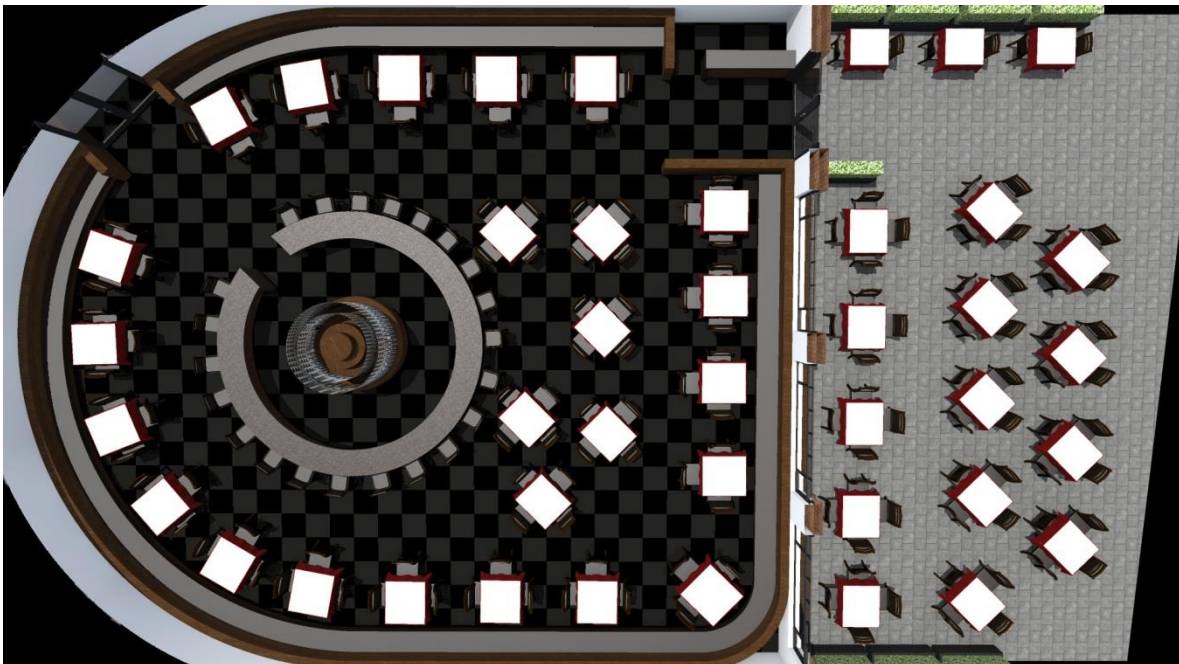
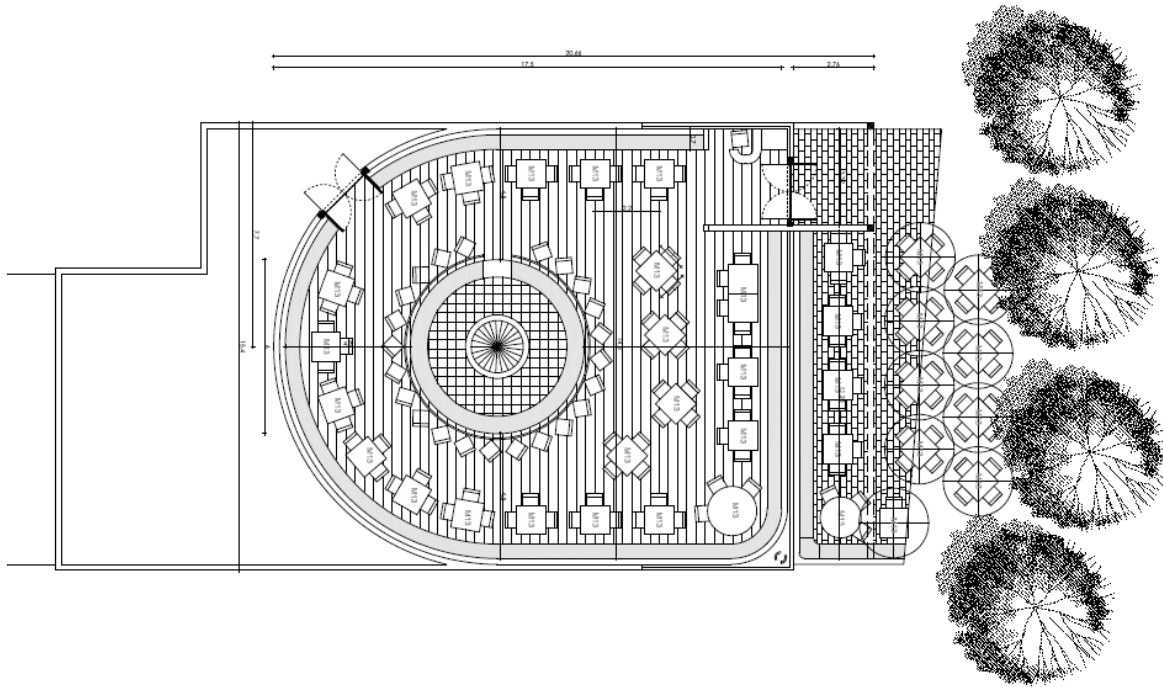
En la ilustración #15 vemos la repetitividad con la que un comensal frecuenta un mismo local. La repetitividad de entre 1 a 2 veces por semana para un mismo local es la más común y es sin duda en donde debieran de apuntar los dardos para fidelizar a los clientes.

Ilustración 20 “Frecuencia de consumo de un mismo restaurant”



Anexo N°6 - “Arquitectura y Diseño de L’Entrecôte (Primeros Borradores)”

I. Planta



II. Vistas Exteriores



III. Vistas Interiores

