



# **“L’ENTRECÔTE RESTAURANT”**

## **PARTE 1 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MERCADO**

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

**Alumno: Felipe Kilian Polanco**

**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 Psicográfico)</i> .....	25
3.11.5.	<i>Estimación Nivel de Ventas</i> .....	25
<b>CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS .....</b>		<b>27</b>
4.1.	<b>ANÁLISIS FODA</b> .....	27
4.1.1.	<i>Fortalezas de L'Entrecôte</i> .....	27
4.1.2.	<i>Debilidades</i> .....	27
4.1.3.	<i>Oportunidades</i> .....	28
4.1.4.	<i>Amenazas</i> .....	28
4.2.	<b>SEGMENTACIÓN Y MERCADOS OBJETIVOS</b> .....	29
4.3.	<b>POSICIONAMIENTO Y PROPUESTA DE VALOR</b> .....	29
4.4.	<b>ESTRATEGIA COMPETITIVA</b> .....	30
4.5.	<b>OBJETIVOS FINANCIEROS Y CUALITATIVOS</b> .....	30
4.5.1.	<i>Objetivo Financiero</i> .....	30
4.5.2.	<i>Objetivo Cualitativos</i> .....	31
4.6.	<b>ELECCIÓN DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO</b> .....	32
4.7.	<b>RECURSOS ESTRATÉGICOS NECESARIOS Y PRINCIPALES ELEMENTOS CRÍTICOS</b> .....	32
4.8.	<b>ELEMENTOS DEL MODELO DE UTILIDADES</b> .....	33
4.9.	<b>ESTRATEGIA DE ENTRADA Y CRECIMIENTO</b> .....	33
4.9.1.	<i>Estrategia de entrada</i> .....	33
4.9.2.	<i>CreCIMIENTO</i> .....	33
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING .....</b>		<b>35</b>
5.1.	<b>ENCUESTA MIX DE MARKETING &amp; OBJETIVO DE LA ENCUESTA</b> .....	35
5.2.	<b>ESTRATEGIA Y MIX DE MARKETING</b> .....	35
5.2.1.	<i>Estrategia Promocional y de Marca</i> .....	36
5.2.2.	<i>Modelo de Servicio y Atención</i> .....	37
5.2.3.	<i>Producto</i> .....	38
5.2.4.	<i>Precio</i> .....	38
5.2.5.	<i>Ubicación</i> .....	39
5.2.6.	<i>Promoción y Publicidad</i> .....	39
<b>CAPÍTULO VI: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>		<b>44</b>
<b>CAPÍTULO VII: RIESGOS Y SUPUESTOS CRÍTICOS .....</b>		<b>45</b>
7.1.	<b>RIESGOS</b> .....	45
7.2.	<b>DIFICULTADES, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRÍTICOS</b> .....	46
7.3.	<b>SUPUESTOS CLAVE OPERACIÓN DEL NEGOCIO</b> .....	47
7.4.	<b>SIMULACIONES</b> .....	48
7.4.1.	<i>Escenario Financiero Pesimista</i> .....	48
7.4.2.	<i>Escenario Financiero Optimista</i> .....	49
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES .....</b>		<b>50</b>
<b>CAPÍTULO IX: BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>51</b>
<b>CAPÍTULO X: ANEXOS .....</b>		<b>52</b>
<b>ANEXO N°1 - "RATIOS FINANCIEROS" .....</b>		<b>52</b>

---

ANEXO N°2 - “ACUERDO DE ACCIONISTAS” .....	53
ANEXO N°3 - “ESTIMACIÓN DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO DE LOS ENCUESTADOS” .....	56
ANEXO N°4 - “DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS USADOS EN CHILE” .....	57
ANEXO N°5 - “DETALLE Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA” .....	59
ANEXO N°6 - “ARQUITECTURA Y DISEÑO DE L'ENTRECÔTE (PRIMEROS BORRADORES)” .....	63

## 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 “PROPUESTA DE VALOR” .....	29
TABLA 14 “ATRIBUTOS CUALITATIVOS” .....	31

## 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 “VISTA Y UBICACIÓN ACTUAL RESTAURANT PEPINO’S” .....	39
ILUSTRACIÓN 6 “MINIPOLE” .....	41
ILUSTRACIÓN 7 “ESTIMACIÓN NIVEL SOCIOECONÓMICO – NIVEL DE BIENES” .....	56
ILUSTRACIÓN 8 “OCUPACIÓN DE LOS ENCUESTADOS” .....	59
ILUSTRACIÓN 9 “RESIDENCIA DE LOS ENCUESTADOS” .....	59
ILUSTRACIÓN 10 “GRUPO ETARIO DE LOS ENCUESTADOS” .....	60
ILUSTRACIÓN 11 “MEDIOS DE DIFUSIÓN ESCRITO” .....	60
ILUSTRACIÓN 12 “RADIO QUE ESCUCHAN LOS ENCUESTADOS” .....	61
ILUSTRACIÓN 13 “CALLES MÁS TRANSITADAS” .....	61
ILUSTRACIÓN 14 “CENTROS COMERCIALES MÁS FRECUENTADOS” .....	62
ILUSTRACIÓN 15 “FRECUENCIA DE CONSUMO DE UN MISMO RESTAURANT” .....	62

---

## 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. Demanda<sup>1</sup>**

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.

---

<sup>1</sup> Fuente: Euromonitor Internacional - [http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=26097](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	Espectáculos o juegos	Comida ilimitada tipo Buffet	Comida especializada
Personal uniformados	Bebidas 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 especies 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 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"<sup>2</sup>**

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"<sup>3</sup>**

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%

<sup>2</sup> Fuente - [www.santiago.restorando.cl](http://www.santiago.restorando.cl), [www.santiagogourmet.cl](http://www.santiagogourmet.cl), [www.restaurantes.emol.cl](http://www.restaurantes.emol.cl)

<sup>3</sup> Fuente - [www.laguair.com](http://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”<sup>4</sup>**

Restaurant	Sector	Flujo	Rotación <sup>5</sup>
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

<sup>4</sup> Fuente: Garzones de Restaurant

<sup>5</sup> 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
<b>Margen Neto</b>	<b>12</b>

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**

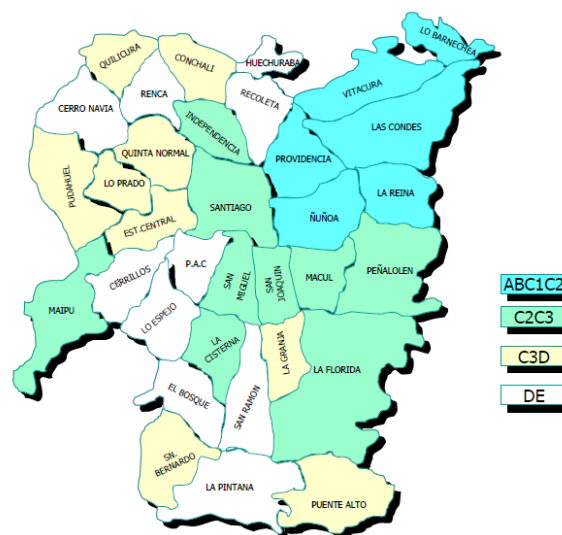
Ofrecer al segmento adulto-joven y adultos en general, un lugar distinto, donde además de contar con una gastronomía de alto nivel, se sientan completamente a gusto e identificados por la calidad de nuestro producto y servicio.

### 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.<sup>6</sup>”



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

<sup>6</sup>N.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
<b>Total</b>	<b>17,865,185</b>	<b>1,287,687</b>	<b>2,754,296</b>	<b>4,005,276</b>	<b>6,223,156</b>	<b>3,594,771</b>	<b>1,287,687</b>
<b>% País</b>	<b>100.00%</b>	<b>7.21%</b>	<b>15.42%</b>	<b>22.42%</b>	<b>34.83%</b>	<b>20.12%</b>	<b>7.21%</b>

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
<b>Total</b>	<b>714,124</b>		<b>324,694</b>
<b>% País</b>	<b>4.00%</b>		<b>1.82%</b>

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
<b>Total</b>	<b>349,370</b>		<b>158,178</b>
<b>% País</b>	<b>1.96%</b>		<b>0.89%</b>

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”**

	<b>Totales (CLP \$ MM)</b>	<b>Sensibilidad Participación de Mercado</b>			
		0.25%	0.30%	0.35%	0.50%
<b>Clientes Disponibles</b>	158,178	113	475	554	791
<b>Precio Unitario</b>	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
<b>Ventas x Día</b>		1,695	7,118	8,304	11,863
<b>Ventas x Semana</b>		11,863	49,826	58,130	83,043
<b>Ventas x Mes</b>		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: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

---

### 4.1. Análisis FODA

#### 4.1.1. Fortalezas de L'Entrecôte

**Producto innovador.** No existe un concepto de este tipo que tenga como principales características la excelente calidad y servicio, un precio competitivo y una ubicación estratégica escogida para el satisfacer al segmento objetivo.

**Precio competitivo.** El modelo de negocio estandarizado implica un ahorro en el manejo de la administración del restaurant (bajo costo operativo), el que será traspasado en parte al cliente, ofreciendo de esta manera una alternativa de calidad superior a la competencia, a un menor precio.

**Ubicación.** Al estar emplazado en el sector más influyente de la capital, el barrio El Golf, le permitirá tener acceso a un flujo permanente de público heterogéneo, donde la rotación, parte fundamental del modelo de negocio del restaurante, se podrá conseguir con mayor probabilidad.

Adicionalmente el sector cuenta con una inmejorable conectividad y accesibilidad, contando con una dotación de más de 35.000 estacionamientos entre públicos y privados.

**Rapidez.** Muchas veces la decisión de los consumidores a la hora de escoger un restaurante está basada en la limitación del tiempo. Debido al producto estandarizado, seremos capaces de ofrecer una comida de primera calidad en un tiempo record. Para los clientes que quieran disfrutar de una comida distendida, podrán hacer uso de las instalaciones sin restricción alguna.

#### 4.1.2. Debilidades

**Fidelización.** Contar con un solo plato implica un desafío mayor a la hora de fidelizar al cliente. Lograr que el comensal decida repetir la experiencia, se producirá únicamente si el producto y servicio superan sus expectativas.

**Restaurante nuevo.** No sólo conseguir eficiencia en términos de operación y rentabilidad, sino que, lograr posicionar una nueva marca en un mercado competitivo, siempre es considerada una apuesta arriesgada.

**Recursos limitados.** Al no contar con una marca reconocida o franquicia de respaldo, el acceso a recursos necesarios de capital y deuda se hace más complejo.

---

### 4.1.3. Oportunidades

**Aumento de la demanda.** Cifras de la Cámara Nacional de Comercio, estiman que los restaurantes en Chile aumentaron sus ventas en más de un 15% en el año 2012 respecto al período anterior.

**Aumento de turistas.** Durante el 2012 se registraron cifras récord en la llegada de turistas extranjeros, con un aumento del 13% respecto al año anterior. Comer es el segundo desembolso en importancia de los turistas (el primero es el alojamiento), adicionalmente, gastan más que los chilenos por una cuenta promedio.

**Sofisticación de la demanda.** Si consideramos que desde hace tres años, nuestros ingresos promedio han subido en términos reales en torno al 30%, son esperables entonces, los cambios en los patrones de consumo a todo nivel. Los consumidores de hoy saben lo que quieren, exigen cada vez más y buscan nuevas experiencias.

**Acceso a proveedores.** Debido a que las materias primas requeridas son insumos homogéneos, la capacidad y acceso a negociación con distintos proveedores se hace más accesible y en consecuencia la obtención de mejores condiciones más probable.

### 4.1.4. Amenazas

**Competencia.** Si consideramos que en los últimos cinco años se han abierto más de 1.000 nuevos locales de comida en Chile (bajas barreras de entrada) y a esto le sumamos la fuerte rivalidad entre los actores que existe en los centros gastronómicos, en especial los ubicados en los centros comerciales, la probabilidad de éxito disminuye drásticamente.

Según la revista Poder & Negocios, solo el 40% de los restaurantes que abre sus puertas anualmente logra subsistir y romper las subjetivas barreras de los paladares chilenos, es decir, en los último 5 años, 120 locales de comida cerraron en promedio por año.

**Comida saludable.** Según un sondeo realizado el año 2012 por el instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA), en una muestra tomada de restaurantes en Santiago centro, hubo un aumento del 20 por ciento en la elección de platos saludables.

## 4.2. Segmentación y Mercados Objetivos

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 alto.

## 4.3. Posicionamiento y Propuesta de Valor

Mediante la oferta de un producto y servicio de calidad, accesible e innovador respecto de la oferta gastronómica actual en el mercado local.

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 accesible pero además la posibilidad de compartir un momento en familia, con amigos o compañeros de trabajo, en un ambiente grato e informal.

Tabla 13 “Propuesta de Valor”

¿Cuáles clientes?	¿Qué necesidades satisfacemos?	¿Qué nivel de precios?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25-59 Años</li> <li>• N.S.E. ABC1</li> <li>• Región Metropolitana</li> <li>• Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia y La Reina</li> <li>• Profesionales / Ejecutivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentación de Calidad Premium</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Producto y Servicio Diferenciado – Concepto Innovador</li> <li>• Atención Personalizada</li> <li>• Barrio El Golf</li> <li>• Lunes – Domingo 12.30pm – 00.30am</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación Restaurant: Informal o Casual.</li> <li>• Precio Medio</li> <li>• Precio Fijo 15.000</li> </ul>

---

#### 4.4. Estrategia Competitiva

Para crear una posición estratégica defendible dentro de nuestra industria, debemos tomar acciones concretas para defendernos de las cinco fuerzas competitivas descritas en el capítulo 3, y de esta manera lograr obtener un rendimiento atractivo sobre la inversión. Si bien se identifican tres estrategias genéricas que pueden utilizarse en conjunto, nuestra decisión es enfocarnos en la Diferenciación, teniendo en cuenta que en la actualidad no existe una oferta similar al producto en cuestión y por tanto contar con la ventaja de anticiparse al mercado, será una herramienta clave para alcanzar el éxito.

Para esto pondremos énfasis en los siguientes conceptos:

- i. **Producto.** Nuestro producto deber ser considerado como único, de esta manera crearemos una barrera protectora contra la competencia, obteniendo lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.
- ii. **Atención al cliente.** Al diferenciarnos, sacrificaremos participación de mercado, ya que nos enfocaremos en un público que tiene un gusto por la comida elaborada, lo que nos obligará a invertir en conseguir un producto de alta calidad y ofrecerlo a través un excelente servicio al cliente.
- iii. **Precio.** Debido al formato de oferta única, seremos capaces de entregar un producto con un mix de calidad precio superior al de la competencia.
- iv. **Ubicación.** La rotación es un elemento clave para el éxito del negocio. Por esta razón el emplazamiento debe ser en una zona con permanente flujo de público y lo suficientemente llamativo para atraer una variada gama de comensales (oficinistas, turistas, familias, parejas, etc.)

L'Entrecôte deberá ser reconocido como el lugar donde se come el mejor plato de filete acompañado de papas fritas del mercado.

#### 4.5. Objetivos Financieros y Cualitativos

##### 4.5.1. Objetivo Financiero

El objetivo central de este análisis es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y condiciones de éstos, y las posibilidades reales de satisfacerlas. Además entrega la herramienta básica para la evaluación de la factibilidad económica del proyecto, que es el flujo de caja neto, con el cual se pueden obtener los indicadores de rentabilidad como la TIR y el VAN.

En los próximos capítulos se desarrolla en detalle el análisis financiero del proyecto, identificando las partidas de Inversión, Ingresos, Gastos, Costos, Capital de trabajo, Impuestos y el resto de las cuentas contables necesarias para realizar una evaluación financiera satisfactoria.

#### 4.5.2. Objetivo Cualitativos

L'Entrecôte será un concepto innovador que se enfocará en un determinado segmento de mercado, el cual esperamos responda y tenga un rápido crecimiento dentro de los próximos cinco años. Nuestro objetivo es crear una reputación de calidad, consistencia y buena atención, los que nos convertirá en el líder de este nuevo estilo de comida.

La siguiente tabla muestra los atributos cualitativos ordenados en 3 subgrupos, según la relevancia que le asignan los clientes a un restaurante cuando lo evalúan. Nuestra intención es lograr maximizar los parámetros relevantes y la metodología a utilizar será la permanente medición a través de encuestas a los comensales (Excelente (5), Muy bueno (4), Bueno (3), Regular (2) y Malo (1)).

Tabla 14 "Atributos Cualitativos"

Aspecto de Primera Relevancia			
Comida segura (salubridad)		Calidad de Servicio	
Limpieza		Amabilidad del personal	
Calidad de la comida		Precio	
Velocidad del servicio		Ubicación	
Valor percibido de los alimentos y bebidas		<b>Promedio</b>	
Aspecto de Mediana Relevancia			
Valor percibido de la experiencia		Diseño en términos acústicos	
Reputación del restaurante		Promociones especiales	
Autenticidad de los alimentos		Diseño interior del restaurante	
Ambiente del restaurante		Acceso a estacionamientos	
Alternativas de alimentos saludables		Flexibilidad para menú dietético y vegetariano	
Elementos de menú innovadoras		Emplazamiento de la mesas en términos de privacidad	
		<b>Promedio</b>	
Aspecto de Menor Relevancia			
Calificaciones en las guías gastronómicas		Opiniones recientes en revistas o periódicos	
Anuncios en revistas o periódicos			
		<b>Promedio</b>	

L'Entrecôte se enfocará en los valores y aspectos catalogados como de primera relevancia, poniendo énfasis particularmente en la calidad de la comida, servicio al cliente, precio competitivo y una atractiva ubicación.



---

Con el resultado del primer año en términos de venta y rentabilidad, indicadores que serán fiel reflejo de la percepción cualitativa de los clientes, tomaremos la decisión de replicar el modelo expandiéndonos a otras localidades.

#### **4.6. Elección del Posicionamiento Competitivo**

Nuestro posicionamiento se basará en tres ejes principales que nos permitirán crear una ventaja sobre nuestros competidores:

**Identidad del producto, calidad y novedad (experiencia).** El innovador formato de oferta única de comida y con calidad de alto estándar, nos permitirá posicionarnos como una alternativa diferente y original frente a la fuerte competencia existente en el mercado.

**Eficiencia operacional.** Debido al limitado manejo de materias primas, seremos capaces de traspasar a precio, por una parte el ahorro de recursos destinados a la gestión y operación de la cocina y bodegaje, como también, la obtención de mejores condiciones económicas con los proveedores, debido al alto nivel de órdenes de compra de sus productos. Adicionalmente, al disminuir el riesgo operacional del restaurante, nos permitirá enfocar esos recursos a entregar una excelente atención al cliente.

**Atención y servicio al cliente.** Los empleados no sólo serán entrenados en sus funciones operativas específicas, sino que también en la filosofía y el foco de nuestro concepto. Ellos recibirán amplia información de la estrategia del negocio y serán constantemente capacitados para lograr entregar un servicio de alto estándar. Existirá un sistema de compensación e incentivos en función al desempeño del negocio y la percepción de los clientes.

#### **4.7. Recursos estratégicos necesarios y principales elementos críticos**

**Ubicación.** Para conseguir que el modelo de negocio de L'Entrecôte funcione correctamente, es imprescindible contar con una buena ubicación. La fórmula de éxito estará en gran parte dada por el emplazamiento del local, el cual debe cumplir con las siguientes características:

- Flujo de público constante durante día y noche
- Público con poder adquisitivo medio-alto (ABC1-C1)
- Acceso a estacionamientos, polo turístico

Con esto podemos concluir, que la ubicación deberá ser preferentemente en sectores de alto flujo como sectores de oficina o barrios turísticos, es decir ubicación que calza con el actual local que estamos negociando en el barrio El Golf (Isidora Goyenechea).

---

Adicionalmente, para que nuestro restaurante consiga cautivar y atraer nueva clientela, será necesario ofrecer un producto de alta y constante calidad, ofrecido a través de un excelente servicio. Los elementos críticos para el correcto funcionamiento son:

- Materias primas de calidad (acceso a proveedores)
- Receta estandarizada
- Ambiente grato (mobiliario, iluminación, decoración, música, etc.)
- Personal capacitado

#### **4.8. Elementos del modelo de utilidades**

Para esta sección nos basaremos en la estructura de ingresos y rentabilidades promedio de la industria (descrita en 3.4.3). Sin perjuicio de lo anterior, será requisito para lograr un correcto análisis, tener en cuenta la estructura y operativa única que caracteriza a L'Entrecôte.

En la sección de evaluación financiera, se detallará el modelo de utilidades, tomando en cuenta todos los factores críticos para establecer el uso y fuente de fondos necesarios para la planeación y control del negocio.

#### **4.9. Estrategia de entrada y crecimiento**

##### **4.9.1. Estrategia de entrada**

L'Entrecôte será el primer restaurante con un modelo de negocio diferente ubicado en el sector oriente. Tomando en consideración esta situación, nuestra estrategia se basará en conseguir acaparar los clientes de la competencia y aumentar el espectro del segmento objetivo, a través de la oferta de un producto basado en calidad y precio competitivo.

Deberemos ser capaces de transmitir al mercado de manera asertiva nuestra propuesta de valor y para esto nos apoyaremos en el plan de marketing descrito en el capítulo 7.

##### **4.9.2. Crecimiento**

Parte de nuestro objetivo contempla la posibilidad de replicar el negocio a través de la apertura de nuevos locales en diferentes ubicaciones a nivel nacional. La decisión de expansión estará basada en los siguientes conceptos, los que serán evaluados en detalle toda vez que el éxito del restaurante original lo justifique:

- Entendimiento de la oferta y demanda existente

- 
- Competencia
  - Costo de inversión y disponibilidad de recursos
  - Ubicación y acceso al local
  - Disponibilidad de personal calificado
  - Capacidad de suministro de proveedores
  - Ambiente económico, político y social

Cabe destacar que no contemplaremos inicialmente la posibilidad de franquiciar o vender nuestra patente a terceros para que operen nuestra marca, producto que uno de los desafíos principales y críticos para conseguir el éxito, es el control de calidad. Con esto, las futuras expansiones se realizarán directamente por los socios de la administración original.

---

## CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

---

### 5.1. Encuesta Mix de Marketing & Objetivo de la Encuesta

Para la puesta en marcha de un negocio, es este caso L'Entrecôte es fundamental hacer muy buenas campañas de publicidad y acelerar lo más posible la introducción de este nuevo concepto de manera que las ventas sean agresivas desde el día 1. Para ello la elaboración de un buen Mix de Marketing es clave, por lo que hemos llevado a cabo una encuesta para conocer las preferencias del grupo objetivo seleccionado y hacer más eficiente la publicidad llegando a quienes nos interesa a través de varios medios la mayor cantidad de veces posible.

La recolección de la data se realizó mediante dos vías; una encuesta vía web mediante el servicio de encuestas [www.questionpro.com](http://www.questionpro.com) y además una encuesta que se realizó cara a cara en sectores representativos de las 5 comunas mencionadas anteriormente. Una vez realizada la encuesta, indistintamente de la fuente de obtención de la data, se realizó un filtro<sup>7</sup> y se dejó para el análisis a 178 encuestados. La encuesta incluyó 16 preguntas y el principal objetivo fue conocer características de los potenciales clientes de L'Entrecôte para elaborar el Mix de Marketing (publicidad y promoción) pero para también conocer algunos hábitos de alimentación y con ello estimar la posible frecuencia de consumo de nuestro producto y con ello ajustar la demanda potencial.

La encuesta fue realizada a 233 personas, de las cuales sólo se rescató 178 que son las que cumplen con el perfil en donde pretende posicionarse L'Entrecôte, esto es, hombres y mujeres de entre 25 y 59 años, que pertenezcan al grupo socioeconómico ABC1, y que pertenezcan a las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea y Providencia.

### 5.2. Estrategia y Mix de Marketing

El marketing lo que pretende es acercar el producto que habrá de ser el objeto de nuestra empresa a los potenciales consumidores de los mismos, de manera que se logre efectivamente la venta. No se puede dejar al azar el hecho de que los clientes conozcan o no el producto, sino que es preciso adoptar una adecuada combinación de estrategias comerciales que hagan reales las ventas, y estas estrategias son las que se verán diseñadas y descritas con detalle en este punto.

De la encuesta realizada se obtuvo las preferencias que tienen los clientes con respecto a los medios de comunicación, información muy importante para realizar la promoción y publicidad de

---

<sup>7</sup> Ver Anexo #5.

---

L'Entrecôte, al final de este capítulo y basados en la información obtenida de la encuesta se muestra la propuesta preliminar de promoción que se utilizaría.

### **5.2.1. Estrategia Promocional y de Marca**

Esta estrategia estará basada en lograr los volúmenes de venta que se planifiquen en la proyección de flujos del negocio. Tendrá como principal objetivo traer al local al mayor número de personas dentro de los 3 primeros meses desde la inauguración, con la finalidad de posicionarlo rápidamente en la línea definida.

Este posicionamiento se logrará necesariamente haciendo que cada persona que conozca L'Entrecôte tenga una muy buena experiencia centrada en los factores críticos de éxito. Para ello será fundamental que desde el primer día L'Entrecôte esté completamente afinado y prácticamente sin detalles que corregir. Pensando que se operará con personas de primer nivel y de alta experiencia, este punto no debería ser un problema.

La curva natural de maduración de un negocio de comida oscila entre 8 y 12 meses desde su inicio, por lo que el éxito estará determinado por el crecimiento que tenga L'Entrecôte en ese período. Es por esto que las experiencias que puedan tener quienes vayan al restaurant durante ese período serán determinantes, más aún, si la mejor promoción es sin duda el boca a boca.

Se contará con un programa de “loyalty” a través de CRM<sup>8</sup>, con el fin de empezar desde un principio a probar este sistema que fuera de ser excepcional, permite obtener información muy valiosa acerca del segmento, lo que sin duda ayuda a rentabilizar al máximo la visita de los clientes al local.

Todos los empleados de L'Entrecôte tendrán un importante y extenso programa de entrenamiento el cual se irá reforzando a medida que se vaya requiriendo. Este programa empezará al mismo tiempo que se empiece a construir o habilitar el local.

Dentro de la estrategia promocional y de captación existirán sesiones privadas con clientes que puedan entregar retroalimentación antes de salir al aire, sesiones de marcha blanca con un 50% de descuento de manera que corra la voz rápidamente pero a la vez nos permita afinar las últimas desviaciones que se puedan encontrar y adicionalmente algunas funciones con ejecutivos de hoteles cercanos ya que ellos serán una fuente importante de clientes a lo largo del año.

---

<sup>8</sup> CRM: Customer Relationship Management

---

### **5.2.2. Modelo de Servicio y Atención**

Si bien esperamos que el plato único cause sensación, creemos que los aspectos más relevantes para el éxito del negocio, serán además de la calidad gastronómica y la innovación en el diseño del local, el servicio que se entregue, dentro de él. Se trabajará desde el inicio de la construcción o habilitación del local, en capacitar a todo el personal, para que el día que se abran las puertas al público, el restaurant opere a su 100% y no haya que destinar uno o dos meses a hacer una marcha blanca, que puede poner en riesgo una buena primera impresión. Bajo la misma línea, debemos destacar que no se abrirán las puertas hasta no contar con la patente de alcoholes. Esta medida posiblemente atrasará en varias semanas la apertura del restaurant obligando necesariamente a destinar mayores recursos a la puesta en marcha.

Se pondrá total énfasis en lograr que cada persona que trabaje en L'Entrecôte de al cliente un trato tan excepcional que éste se sienta de alguna manera “dueño de la situación”. Cumpliendo con estos puntos se logrará generar satisfacción y lealtad por parte de los clientes.

Uno de los pilares del negocio será contar con la mayor cantidad de información acerca de nuestros clientes: frecuencia de compra, monto, gustos, y patrones de consumo entre otros, la información se recopilará por medio de encuestas que se esperan llevar a cabo a los consumidores a cambio de descuentos en sus comidas.

Además se habilitará un mini “call center” en el que la operadora (altamente entrenada) registrará en un sistema computacional, la información de las personas que llamen para hacer sus reservas, esto ya ha sido probado en otro Restaurant de la misma sociedad Delicatessen, logrando muy buenos resultados. El trato que se les dará a estas personas además de ser estandarizado, será excepcional. La idea es que las personas, luego de conocer L'Entrecôte por primera vez, queden registradas en una base de datos con el fin de reconocerlas cuando vuelvan a llamar. Se les monitoreará con el fin de saber sus gustos y patrones de consumo, y así poder fidelizarlas y rentabilizar al máximo sus visitas al local. La información que se obtenga de los llamados, se agregará a la que se obtenga de la visita propiamente al restaurant, tal como: consumo, preferencias, tipo de vino consumido, etc. Toda esa información será administrará en un CRM.

Nuestro servicio y atención de cliente será una fuente de diferenciación. Para asegurarnos que esto ocurra y que por lo tanto se haga una característica de L'Entrecôte, se reclutará un personal de mediana edad con experiencia, el cual además será 100% permanente, ya que creemos que al tener trabajadores part-time, el compromiso con la empresa no es el mismo.

---

Con respecto a la actitud de servicio, se contará con personal con clara orientación de servicio, reflejándose en conceptos como: trato cordial, amigable y respetuoso. Se pondrá gran énfasis en hacer sentir a cada cliente como si fuese el más importante para L'Entrecôte. Para complementar lo anterior, se definirán claramente los tiempos de atención y espera de un cliente pero también aspectos de cordialidad y presencia de los mozos, de manera que como he repetido anteriormente, cada experiencia sea la misma.

### **5.2.3. Producto**

A partir de la experiencia de haber trabajado varios años en gastronomía (María del Mar Restaurant) y bajo el convencimiento de no querer ofrecer a nuestros clientes más de lo mismo sino que ofrecer preparaciones que al público ya le empiezan a cautivar, L'Entrecôte ofrecerá un menú que 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.

### **5.2.4. Precio**

Dado que nuestro objetivo es que L'Entrecôte sea reconocido como un restaurante único en su especie, caracterizado por la calidad de su plato, pero que no apunta a tener una sofisticada carta, apuntamos a un precio moderado. Cobraremos precios similares a los que cobra el Tiramisú, entre otro y muy menores a por ejemplo el Cuero de Vaca o Tierra Noble. El ticket promedio de L'Entrecôte rondará los US\$30 por persona, con postre, copa de vino de la casa y café incluidos.

L'Entrecôte será una alternativa atractiva para aquellos que buscan más que un lugar barato, un sitio donde se coma muy bien y donde exista una atmósfera diferente.

Se planea ofrecer una amplia gama de vinos, centrados en vinos reservas, súper Premium y Ensamblajes, los cuales no serán parte del menú, sino que serán ofrecidos para aquellos que quieran continuar su experiencia degustando vinos.

Con el fin de incentivar el consumo de ellos y como parte del diseño del local, todos los vinos serán exhibidos en una de las paredes del restaurant, la cual estará diseñada e iluminada especialmente

para ello. Las cientos de botellas serán puestas en la posición correcta y a la temperatura que corresponda.

### 5.2.5. Ubicación

La ubicación identificada para la localización de L'Entrecôte es el barrio El Golf, en donde hoy existe alta demanda por alimentación, debido a la alta concentración de oficinas, pero además debido a que es una zona segura que cuenta con un gran número de estacionamientos, buenos accesos y una inmejorable conectividad.

Concretamente el restaurant estará ubicado en donde hoy se encuentra el Restaurant Pepino's (Isidora Goyenechea 3185 - Las Condes – Santiago), a pasos del famoso restaurant de pizzas Tiramisú. Hoy en día este restaurant (Pepino's) no ha tenido las ventas esperadas a pesar de tener un gran flujo en el sector y por ende existe la posibilidad de adquirir el local con todas las patentes asociadas.

**Ilustración 5 “Vista y Ubicación Actual Restaurant Pepino's”**



### 5.2.6. Promoción y Publicidad

Si bien en esta industria la publicidad masiva o directa no es una práctica habitual, utilizándose en forma muy esporádica medios selectivos y dirigidos, creemos que dado el concepto que pretendemos introducir, es posible que decidamos romper ciertos hábitos y realicemos publicidad, basada en fotografías de alta definición, que insinúen de alguna manera lo que L'Entrecôte pretende ofrecer.

Es importante mencionar que la mejor publicidad en este negocio está dado por la promoción boca a boca de quienes vivan una buena experiencia, lo que como ya hemos mencionado anteriormente, estará dado por la calidad del producto y excelencia del servicio. Esto permitirá que se vaya



---

convirtiéndolo en un lugar de referencia para quienes quieran irse a la segura cuando busquen un lugar que contenga buena gastronomía y ambiente.

De igual forma, habrá que discutir la realización de otros tipos de promociones en los meses de lanzamiento, con la finalidad de asegurarnos que la curva de maduración sea lo más corta posible. Debemos preocuparnos de que la mayor cantidad de gente del segmento conozca L'Entrecôte a la brevedad.

Apenas L'Entrecôte esté en condiciones de abrir sus puertas al público en general, se llevará a cabo una inauguración en el mismo local, invitando a selectos y queridos personajes del medio nacional, además de amigos y conocidos que cumplan con el perfil de L'Entrecôte.

Todo lo anterior deberá necesariamente ir apoyado por medios nacionales. Se avisará e invitará a todos los diarios y revistas especializadas en gastronomía y arquitectura a visitar el local, con el fin de que hagan reportajes acerca de la apertura de este nuevo concepto en restaurant.

Como punto de partida y para tener en cuenta como referencia, el plan de marketing inicial y tentativo considerará al menos actividades en 3 distintas áreas; publicidad en la vía pública en las calles identificadas como las de mayor tránsito por el público objetivo, medios de difusión como revistas y páginas web pero además a través de radios.

La decisión de utilizar los tres medios de publicidad mencionados anteriormente se basan principalmente por las siguientes características y ventajas.

#### **5.2.6.1. Publicidad en Vía Pública**

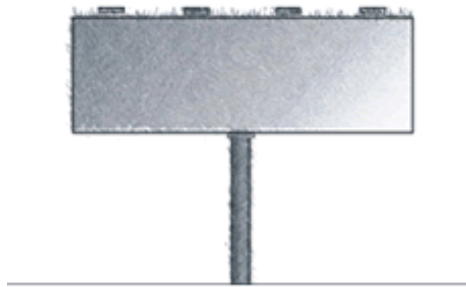
No existe barrera de entrada para acceder al mensaje, impacta al público cercano a la decisión de compra, aumenta los contactos potenciales y obtiene un mejor rendimiento de la inversión, es un excelente medio para introducir nuevos productos o servicios en el mercado, etc.

Basados en la encuesta realizada el plan base considera la instalación de 1 minipole<sup>9</sup> (ver Ilustración #7 abajo) y la empresa cotizada para ello fue Giganto, la cual posee un circuito en Las Condes – Vitacura. El minipole será colocado durante el año en distintas ubicaciones dentro del mencionado circuito, en un principio y dada la importancia de la introducción de este nuevo producto, posteriormente se analizará su continuidad dependiendo de la curva de madurez del restaurant.

---

<sup>9</sup> Minipole: Es una estructura soportada por un solo poste, su formato de pantalla es de 5.8 x 3.0 metros y su altura de 3 metros aproximadamente.

Ilustración 6 “Minipole”



### **Revistas**

Se ha considerado la publicidad en revistas dado que es un medio que es efectivo en el cumplimiento de los siguientes objetivos y que posee las siguientes ventajas<sup>10</sup> entre otras.

Informar dado que da a conocer las características, precios y lugares de compra de los productos, sirve para lanzar nuevos productos, ayuda a posicionar productos o marcas, etc.

Basándose en la encuesta se ha considerado hacer publicidad en tres medios de difusión masiva de actualidad nacional: Emol, Revista Capital y Revista Cosas.

### **Emol**

Emol es el mejor sitio web informativo y el más recordado de Chile (Fuente Adimark, abril 2012). Es un medio con más de 3,2 millones de visitantes únicos y más de 60 millones de Page Views al mes. Cuenta con una alta presencia en Redes Sociales, con más de 300.000 fans en Facebook y más de 370.000 seguidores en Twitter. Abarca la mayor variedad de temas en distintos ámbitos a nivel nacional e internacional, lo que nos permite llegar a diferentes tipos de audiencia.

### **Revista Capital**

Capital es la primera revista chilena orientada desde una perspectiva integral a hombres y mujeres de negocios, ejecutivos y profesionales. Sus lectores constituyen la generación protagónica del desarrollo de Chile en los últimos años. Para ellos, el éxito en lo profesional o en los negocios es primordial, sin embargo, sus intereses van más allá. Por eso Revista Capital se orienta sobre la base de

---

<sup>10</sup> Fuente de estudio, Adimark.

---

dos ejes complementarios: Negocios y Mundo y ese en este último punto en donde la promoción de L'Entrecôte será publicado.

El lector objetivo son hombres y mujeres de estrato socioeconómico medio alto y alto, de un rango de edad que va primordialmente de los 25 a los 65 años. Profesionales, ejecutivos, empresarios, docentes y estudiantes universitarios.

### **Revista Cosas**

Es una revista fundada en Chile en el año 1976. El 86% de sus lectores pertenece a un perfil socioeconómico ABC1 o C2 y el 46% de sus lectores pertenecen al grupo etario de entre 18 y 44 años. Su publicación se realiza viernes por medio y tiene un tiraje promedio de 331.845 ejemplares, de los cuales 139.499 son suscriptores y 192.446 para venta directa en kioscos y locales cerrados. De la circulación total el 53% corresponde a la región metropolitana y un 46% del total de la región metropolitana exclusivamente a las comunas de Las Condes, Lo Barnechea y Providencia<sup>11</sup>.

### **5.2.6.2. Radios**

La publicidad radial se hará en tres radios nacionales de la frecuencia modulada: Radio Cooperativa, Radio Concierto y Radio Futuro.

#### **Radio Cooperativa**

Frecuencia modulada 93.3. Su grupo objetivo está dirigido a hombres y mujeres que pertenecen a los grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3 de entre 25 años y más, sin embargo son líderes en el segmento de ejecutivos de entre 25 a 59 años de un nivel socioeconómico ABC1 y C2, perfil que calza con el segmento que apunta L'Entrecôte. Detalles de frecuencia, periodicidad y horarios de transmisión serán entregados en la siguiente entrega. La publicidad será transmitida en horario prime, esto es de 06:00 a 09:00 horas, de 12:00 a 14:00 horas y de 18:00 a 20:00 horas.

#### **Radio Concierto**

Frecuencia modulada 88.5. Se conecta a sus auditores a través de un lenguaje ingenioso y una gama de conceptos que apelan a los gustos y emociones de quienes entonces fueron adolescentes y

---

<sup>11</sup> Fuente de estudio, Adimark.

---

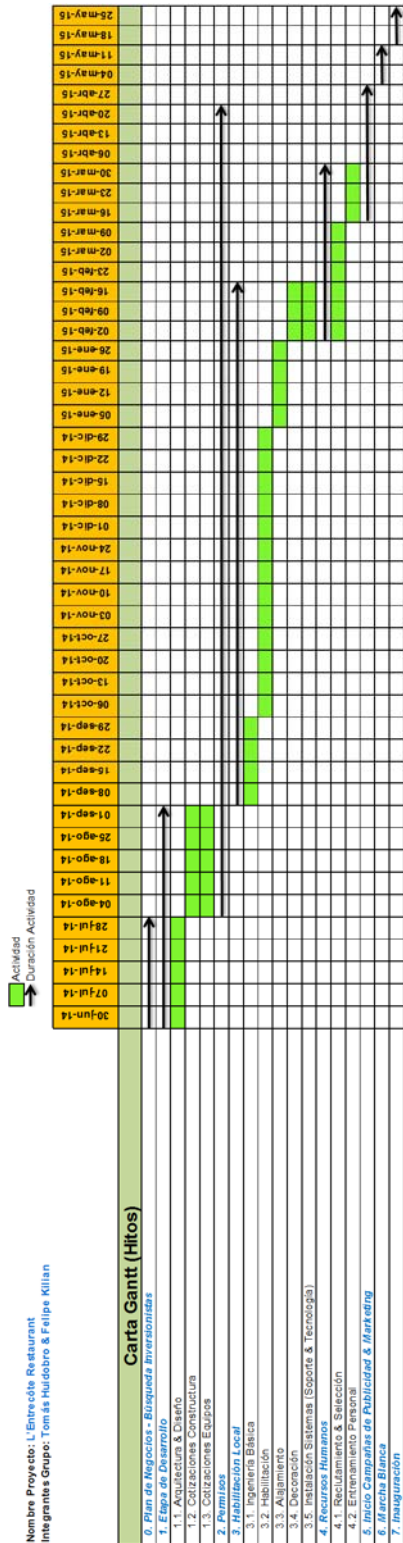
quieren recordar sin abandonar las satisfacciones que brinda el presente. Sus auditores son hombres y mujeres, entre 35 y 44 años, ABC1-C2, sin prejuicios, con estilo y visión de mundo. Quieren estar informados de la actualidad y las nuevas tendencias y se acompañan con música que refuerza su memoria emotiva.

La publicidad será transmitida en horario prime, esto es de 06:00 a 09:00 horas, de 12:00 a 14:00 horas y de 18:00 a 20:00 horas.

### **Radio Futuro**

Frecuencia modulada 88.9. Su grupo objetivo está dirigido a hombres, entre 25 y 59 años, ABC, que están conectados con la realidad. Son tradicionales, con espíritu aventurero y pasión por el rock clásico; con una mirada crítica y entusiastas defensores de causas ciudadanas. La publicidad será transmitida en horarios destacados fuera de tandas de comerciales.

## CAPÍTULO VI: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN



---

## 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 sienta 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

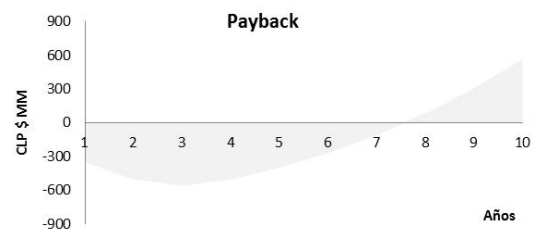
### 7.4.1. Escenario Financiero Pesimista

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
<b>Estado de Resultado</b>												
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	
<b>FCF (Enterprise Value)</b>	<b>-349</b>	<b>-154</b>	<b>-56</b>	<b>56</b>	<b>104</b>	<b>130</b>	<b>159</b>	<b>190</b>	<b>224</b>	<b>259</b>	<b>297</b>	<b>2,283</b>

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
<b>Estado de Resultado</b>												
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	
<b>FCF (Enterprise Value)</b>	<b>-349</b>	<b>19</b>	<b>137</b>	<b>289</b>	<b>365</b>	<b>410</b>	<b>459</b>	<b>511</b>	<b>567</b>	<b>626</b>	<b>688</b>	<b>5,294</b>

TIR

59%

WACC  
VAN (Enterprise Value) CLP \$ MM

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

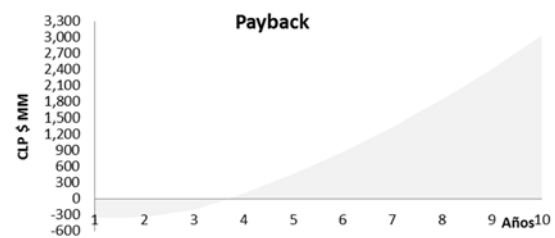
Deuda Neta CLP \$ MM  
Equity Value CLP \$ MM

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 VIII: 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](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](http://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”

<b>Ratios</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b><u>Rentabilidad</u></b>										
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%
<b><u>Cobertura de Intereses</u></b>										
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
<b><u>Apalancamiento</u></b>										
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
<b><u>Liquidez</u></b>										
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
<b><u>Actividad</u></b>										
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 7 “Estimación Nivel Socioeconómico – Nivel de Bienes”**

NIVEL DE ESTUDIO	CANTIDADES DE BIENES DEL HOGAR (Ducha + TV color + Refrigerador + Lavadora + Calefón + 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	C3	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 Chile<sup>12</sup>”**

**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

---

<sup>12</sup> Fuente de estudio: Novomerc, empresa de apoyo a estudios de mercado. Página web [www.novomerc.cl](http://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.

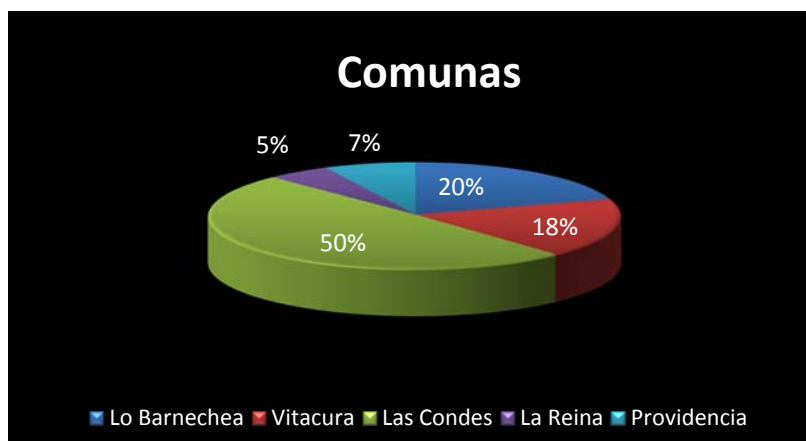
Ilustración 8 “Ocupación de los Encuestados”



### 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.

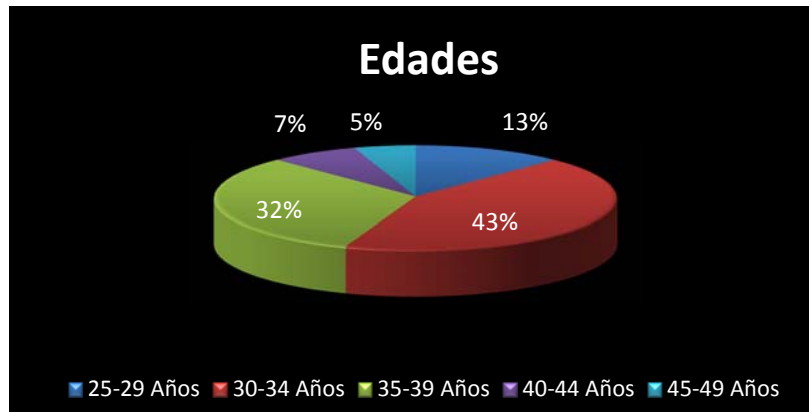
Ilustración 9 “Residencia de los Encuestados”



### 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.

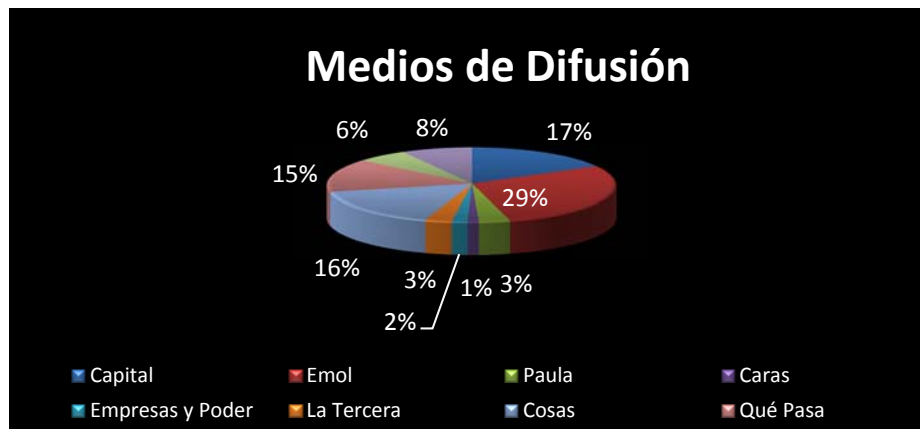
Ilustración 10 “Grupo Etario de los Encuestados”



### 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 11 “Medios de difusión escrito”

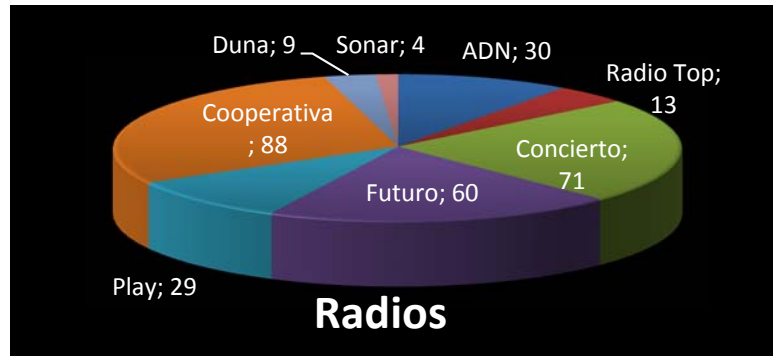


En la ilustración se aprecia que los 3 principales medios de difusión son Emol, Revista Cosas y Revista Capital.

### Radios que escuchan los encuestados

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

Ilustración 12 “Radios que escuchan los encuestados”

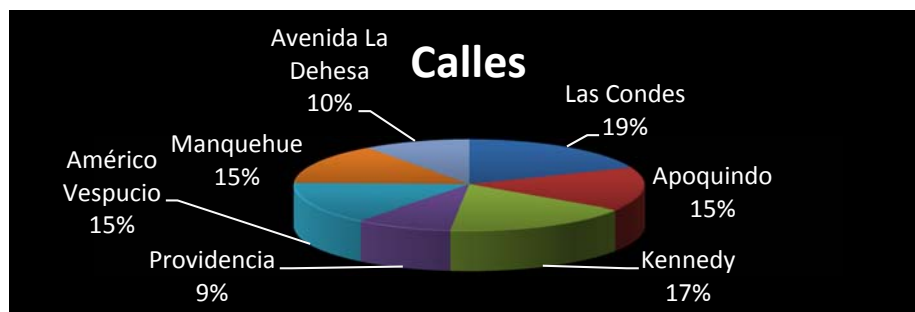


En este gráfico de torta se puede ver que las tres radios de mayor sintonía por parte de los encuestados son: Radio Cooperativa, con un 88%, Radio Concierto con un 71% y Radio Futuro con un 60%.

### 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.

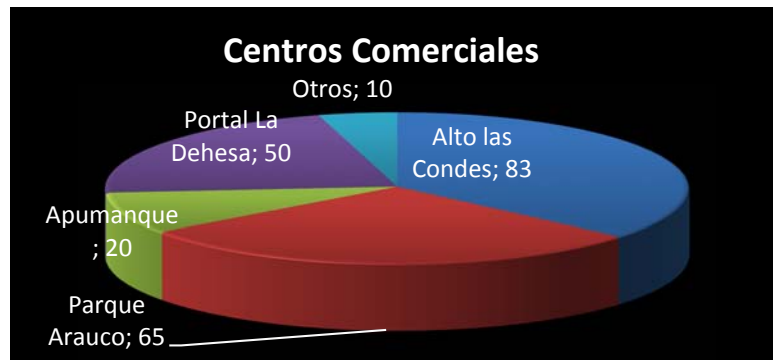
Ilustración 13 “Calles más transitadas”



### 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.

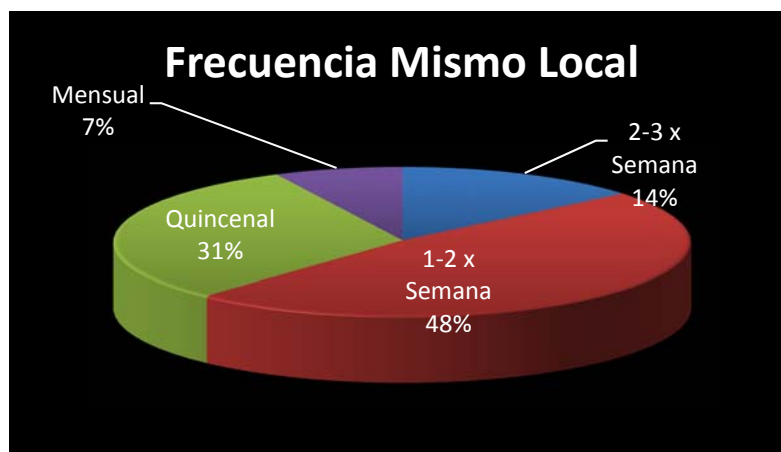
Ilustración 14 “Centros Comerciales más frecuentados”



### 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.

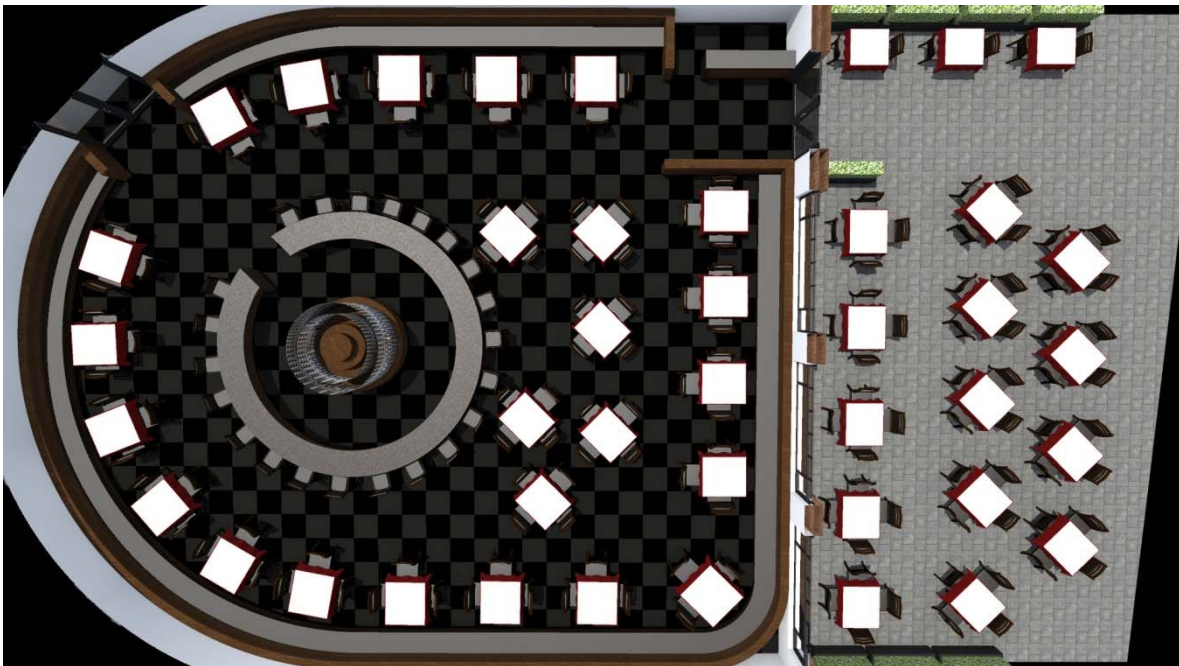
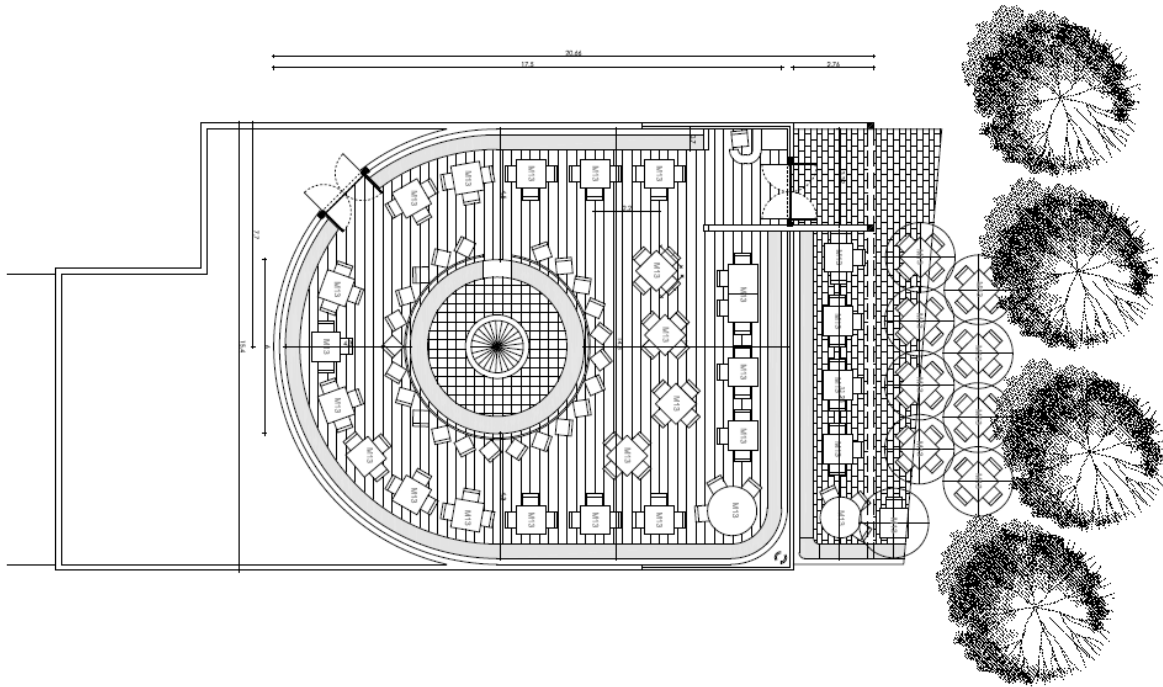
Ilustración 15 “Frecuencia de consumo de un mismo restaurant”





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

I. Planta





II. Vistas Exteriores



### III. Vistas Interiores

