



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**PLAN DE NEGOCIOS: RESTAURANT DE COMIDA ESPAÑOLA  
“EL MUNDO IBERICO”**

Seminario para optar al título de  
Ingeniero Comercial

Participantes:  
Jaime Escobar Martínez  
Fernanda Oyarzún Barrientos

Profesor guía:  
Gustavo Amtmann Darras

Santiago de Chile, Diciembre 2015

La propiedad intelectual de este trabajo es del profesor que dirigió el Seminario y de los participantes.

## Tabla de contenido

1. Introducción .....	5
2. Resumen ejecutivo .....	7
3. Análisis de mercado .....	9
3.1 Oportunidades de mercado .....	12
3.2 Mercado objetivo .....	13
3.3 Mercado potencial .....	14
4. Análisis de industria .....	16
4.1 Análisis del atractivo de la industria y desafíos organizacionales.....	16
4.2 Análisis PORTER.....	17
4.3 Fuentes de creación de Valor.....	20
4.4 Recursos y habilidades claves: El modelo VRIO .....	25
4.5 Análisis FODA .....	27
5. Plan de marketing .....	30
5.1 Posicionamiento.....	30
5.2 Imagen corporativa .....	33
5.3 Mix comercial .....	34
5.4 Mix marketing .....	37
6. Plan de implantación.....	42
6.1 Organigrama y descripción de cargos .....	42
6.2 Carta Gantt .....	45
7. Modelo de negocios.....	46
8. Riesgos.....	53
9. Evaluación financiera .....	55
9.1 Supuestos para la evaluación.....	55
9.2 Costos y gastos .....	58
9.3 Ingresos .....	61
9.4 Capital de trabajo.....	63
9.5 Inversiones .....	64

9.6 Depreciación.....	65
9.7 Impuesto .....	65
9.8 Tasa de descuento.....	66
9.9 Flujo puro: EBITDA, VAN y TIR.....	68
9.10 Análisis de sensibilidad.....	70
10. Análisis legal .....	72
10.1 Tipo de sociedad .....	72
10.2 Solicitud de autorización sanitaria .....	73
10.3 Patente Municipal .....	73
10.4 Patente de Alcoholes .....	74
11. Conclusión.....	75
12. Anexo 1: Tablas .....	76
13. Anexo 2: Imágenes de productos.....	82

## 1. Introducción

En los últimos años, los chilenos nos hemos transformado en conocedores del mundo y de otras culturas. Ha aumentado la demanda por viajes hacia países que son totalmente diferentes al nuestro, ya sea por el clima, la música, la gente y la comida. En este sentido, ha habido un interés por los chilenos de encontrar algunas de estas características en el país, y de esta manera descubrir parte de la cultura extranjera.

Por otro lado, gracias al internet, los viajes y otros factores, la globalización ha sido un fenómeno que ha aumentado a pasos agigantados en el último tiempo, y esto genera que exista una mezcla de culturas y una coexistencia de distintas idiosincrasias.

Es por esto que ha sido fácil incorporar la esencia de otros países en Santiago y otras ciudades, por lo que ha habido un boom multicultural. Sobre todo, en la capital, podemos encontrar cada vez más espacios y grupos musicales forasteros, pero claramente lo más observable son los restaurantes y locales de comida que se inspiran en la gastronomía de otros países. Hoy en día, existe una variedad enorme en la comida gourmet, podemos encontrar comida árabe, india, peruana, estadounidense, en fin, de todo lo que se nos ocurra; y claramente la comida europea no ha sido la excepción.

Esto demuestra un gran interés de los chilenos por probar cosas distintas y no quedarse con lo clásico. Dado lo anterior, creemos que hay una potente oportunidad de negocio en este nicho, y debido a esto nace el proyecto de “El Mundo Ibérico”, un restaurante inspirado en la comida española, donde se venderá una variedad de productos: no sólo se ofrecerá carne de cerdo, fiambre y embutidos, sino que también habrán productos especializados y más refinados, es decir platos típicos españoles tales como son las tradicionales tapas.

Este proyecto consiste en establecer un local en alguna comuna de Santiago donde existe alta demanda por la comida gourmet a pesar de que el precio pueda ser más elevado. En este sentido, nos dirigiremos a clientela perteneciente al estrato económico ABC1 y C2, debido a que tienen más disposición a pagar por este tipo de servicios.

Nosotros, Fernanda Oyarzún y Jaime Escobar, somos dos estudiantes egresados de la carrera de Ingeniería comercial. Nuestra gran ventaja a la hora de hacer este proyecto es que Fernanda tomó la mención de Economía y Jaime la de Administración, lo que aporta tremendos *insights* desde ambas partes de la evaluación del proyecto.

Por un lado Fernanda tiene un acabado conocimiento del funcionamiento de los mercados, de las industrias, de las políticas macro y microeconómicas y cómo éstas afectan al proyecto. Lo anterior genera que la evaluación del emprendimiento se contextualice en un entorno lo más realista posible para que las expectativas relacionadas sean las más reales que se pueda.

Por otro lado Jaime posee el conocimiento del funcionamiento de las organizaciones desde todas sus áreas y con un alto foco en el marketing estratégico, que resulta clave para el éxito de las empresas de hoy en día. Esto aporta desde la comprensión del manejo de los recursos humanos, de los focos en las actividades y recursos claves, y la identificación de los factores críticos de éxito y de fracaso, así como también de la modelación del negocio, lo que permite poner atención en las logísticas y operaciones que terminarán por hacer de nuestro proyecto un éxito.

A continuación, profundizaremos en este proyecto y elaboraremos un plan de negocios con detalle, de manera que exista un completo análisis con respecto al mercado, la industria y la evaluación financiera, entre otros. De manera que se pueda tener toda la información necesaria para implementar un proyecto de tal envergadura.

## 2. Resumen ejecutivo

Como mencionamos anteriormente, el proyecto “El Mundo Ibérico” consiste en un restorán especializado en la comida española. Los productos que ofrecería serían variados pero todos influenciados por la cocina ibérica: carne de cerdo, embutidos y fiambres, serían la especialidad de la casa, pero también se pretende ofrecer platos clásicos, como tapas y mariscos. En cuanto a los bebestibles, también se busca introducir en la carta, tragos hispanos como por ejemplo, la sangría y el vino.

En el fondo, el proyecto no solo busca ofrecer comida típica de otro país sino que convertir la experiencia de ir a este restorán en un viaje hacia la cultura española, haciendo sentir a los chilenos como si estuvieran en el extranjero.

Basándonos en todo lo anterior, junto a otros análisis en los cuales profundizamos, podemos afirmar que la industria de la comida extranjera tiene un alto atractivo, por lo que existe una oportunidad de negocio importante con el cual se puede satisfacer las demandas y necesidades de los potenciales clientes.

En cuanto al mercado objetivo, serán personas adultas jóvenes con apetito por la comida gourmet y que pertenezcan al estrato socioeconómico ABC1 y C2, puesto que para brindar una experiencia completa y de calidad es necesario fijar precios más elevados por los productos ofrecidos, de manera que nuestra clientela serán aquellos que estén dispuestos a pagar este precio, debido a que buscan comida de calidad y diferente.

La principal fortaleza de nuestro proyecto radica en las características innovadoras del servicio y en la experiencia completa, debido a que si bien existen varios lugares que ofrecen comida española, nosotros apuntamos a un servicio integro, donde la comida sea lo principal pero no lo único importante. En este sentido, la decoración, el ambiente, la música, los uniformes, y otros factores, juegan un rol trascendental. De esta manera podremos diferenciarnos del resto de los

restaurantes ibéricos. Esto será muy atractivo para los clientes, ya que no existen tantos locales que ofrezcan este tipo de experiencias que hacen olvidarse de la rutina por un momento. Sin embargo, se debe hacer una correcta realización de este proyecto, puesto que si no logramos crear todo este ambiente, será difícil diferenciarse del resto y seríamos un restaurante más, lo cual es lo último que queremos.

Nuestro plan de negocios profundizará, en primer lugar, en el análisis de mercado, donde estudiaremos con detalle el mercado meta y los potenciales clientes que podría tener “El Mundo Ibérico”. En segundo lugar, procederemos a analizar la industria, y con esto tener en cuenta nuestros principales competidores y sustitutos, para poder saber cómo diferenciarse de ellos. Luego, detallaremos un plan de marketing y un plan de implantación, además del modelo de negocios. En seguida, analizaremos los riesgos potenciales que podríamos correr en este negocio y también haremos un análisis legal (patentes necesarias, etc.). Finalmente, terminaremos con una exhaustiva evaluación financiera, de manera que podamos estudiar si el proyecto es rentable o no. Todo esto estará resumido en la conclusión y contestaríamos la pregunta de si el proyecto es o no viable.

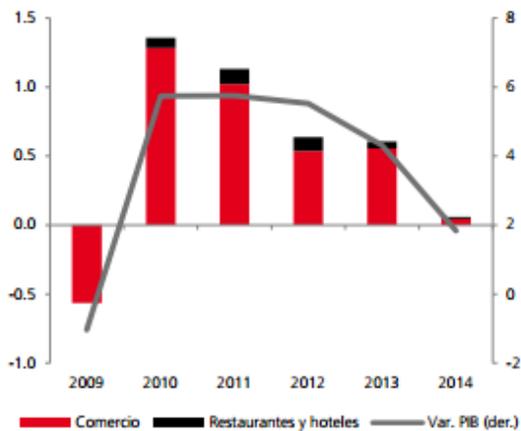
### **3. Análisis de mercado**

Chile ha tenido un fuerte impulso del sector gastronómico en los últimos años. La tendencia muestra que después de la crisis del año 2008, el sector relacionado con la comida ha crecido de manera exponencial, convirtiéndose en una actividad importante para la economía chilena.

Este crecimiento se explica en gran medida por un cambio cultural y socioeconómico que los chilenos hemos experimentado en el último tiempo. Como dijimos en la introducción, la globalización y el alza en los viajes al extranjero, han convertido al chileno en un conocedor de otras culturas y esto genera un cambio en ciertas preferencias, como es el hecho de ir a comer a restaurantes. Todo esto puede ser relacionado al crecimiento económico sostenido que ha tenido Chile, que genera un mayor poder adquisitivo para las personas, lo cual se traduce en mayor consumo por diferentes tipos de servicios, como la gastronomía.

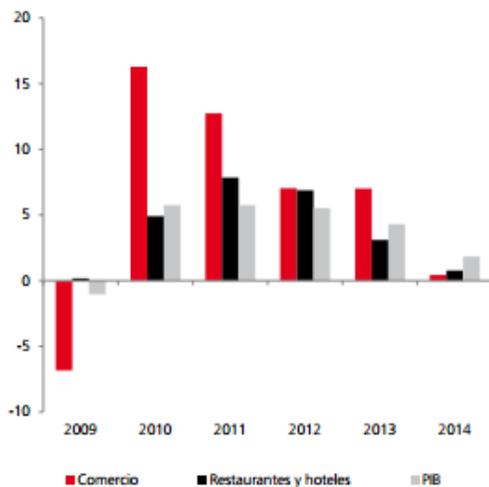
Según la cámara nacional de comercio (CNC), la evolución del sector gastronómico nacional ha sido positiva desde el año 2009, luego de la crisis. Durante el año 2012 se registró un crecimiento de 12% respecto del año 2011, sin embargo, desde el año 2013 estas cifras se han ralentizado, mostrando un crecimiento de sólo 2%, y esta tendencia sigue manteniéndose hasta hoy.

**Gráfico 1: Contribución del comercio y restaurantes y hoteles al PIB (%)**



Fuente: BCCh y Santander.

**Gráfico 2: PIB sectorial (var. % a/a, precios encadenados)**



Fuente: BCCh y Santander.

consumo y estilos de vida de la población.

Como podemos ver en el gráfico 1 (fuente perteneciente al banco central y banco Santander en junio 2015<sup>1</sup>) a partir del año 2010, cuando la crisis subprime fue superada, la contribución al PIB nacional del sector de restaurantes y hoteles fue aumentando hasta el año 2013. Lo cual confirma lo estudiado por la cámara nacional de comercio. El último periodo, es decir del año 2013 a 2014, ha sido menos favorable para esta industria debido al bajo crecimiento económico que ha tenido Chile y a las bajas cifras obtenidas en otros indicadores económicos. Pero, El escenario favorable se debe a la extensión de la cobertura y la ampliación de una oferta cada vez más diversificada y compatible con las nuevas tendencias derivadas de los cambios en las preferencias de los consumidores, hábitos de

<sup>1</sup> "Comercio, restaurantes y hoteles- serie estudios sectoriales" Banco Santander, junio 2015.

Lo mismo ocurre en el gráfico 2, el cual muestra el PIB sectorial con precios encadenados. Podemos observar que la tendencia analizada anteriormente se repite. Siendo el año 2014, el peor escenario para la industria gastronómica. Sin embargo, este estudio generó predicciones para el año 2015, y afirmaron que la industria tendría un crecimiento activo debido a la copa américa para los meses de junio y julio, pero este sería transitorio.

Con respecto a estas cifras y estudios, podemos concluir que la industria de restaurantes en Chile es promisoría, debido a que ha mostrado una tendencia, en el último tiempo, de ir creciendo constantemente, lo cual se traduce en una mayor demanda y en un mercado que está abierto, en el sentido de que va aumentando a través de los años. Además, va incluyendo nuevos tipos de clientes con distintas características. Sin embargo, es evidente que no se puede implantar un restaurant en este periodo, debido al poco dinamismo que ha sufrido la economía chilena. Es por esto que el momento oportuno de desarrollar este proyecto será cuando el estancamiento termine y se reactive la economía, de manera que los clientes vuelvan a comportarse como la tendencia lo indica.

Este pequeño análisis de la industria en la economía nacional es importante para hacer un apropiado análisis de mercado. Es directa la relación entre las cifras económicas y el comportamiento de los agentes, en el sentido de cómo gastan sus ingresos y cuáles son sus preferencias y prioridades. En este sentido, es necesario tener en cuenta que si bien, la industria gastronómica atrae a un mercado cada vez mayor, hoy en día este mercado se ve más acotado.

Considerando la información anterior desarrollaremos un completo análisis de mercado, detallando las oportunidades que tiene este, además de identificar el mercado objetivo y el mercado potencial.

### 3.1 Oportunidades de mercado



Gráfico 1: PIB anual en sector restaurantes y hoteles

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central 2015

En el gráfico superior podemos observar que el sector de restaurantes y hotelería ha crecido fuertemente. El PIB anual con precios encadenados ha aumentado en gran medida desde el año 2010, como mencionamos anteriormente. Según datos del Banco central, la variación anual porcentual del PIB el año 2011 fue de 7,8% con respecto al año anterior. El año 2012 varió un 6,8%, mientras que el 2013 registró una variación de 3,1% y por último, el 2014 el PIB varió un 0,8%.

En este sentido, podemos apreciar que existe una gran oportunidad de negocio en esta industria. El sector gastronómico se ha desarrollado bastante en los últimos años, refiriéndonos tanto a cantidad (la oferta de restaurantes ha crecido de manera exponencial), como a calidad y variedad.

Como mencionamos en la introducción, este crecimiento se explica por varios factores. Claramente, el crecimiento económico que ha tenido Chile en la última década ha sido uno de las causas más importantes, puesto que se traduce en un

mayor poder adquisitivo de la gente, y por ende, un cambio en las preferencias de consumo. Al tener más ingresos pueden destinar mayor dinero al ocio, y por esto, los restaurantes están cada vez más demandados. Por otro lado, ha habido un cambio de estilo de vida de los santiaguinos y el resto de los chilenos; los viajes y la globalización han generado un interés por mayor cultura y por conocer cosas distintas. Además, los chilenos estamos disfrutando más y asistiendo a panoramas variados que ayudan a sobrellevar la rutina diaria. Finalmente, otro factor importante que se relaciona con la evolución de la industria gastronómica, es el aumento de turistas que vienen a visitar nuestro país; según datos de SERNATUR, el número total de turistas que visitaron Chile el año 2008 fue de 2.710.024, mientras que el año 2014 se registraron 3.674.391 turistas, es decir, un aumento de 35% en el turismo. Esto se traduce, evidentemente, en una mayor demanda por restaurantes y hoteles, dado que están directamente relacionados con la industria turística.

Todo lo anterior refleja una oportunidad significativa para nuestro servicio. Todas las variables mencionadas nos dan muestra de un entorno promisorio para implantar un restaurant. Se satisface una necesidad presente en el mercado, la cual ha ido creciendo cada vez más, por lo tanto podemos creer en el éxito de nuestro proyecto.

### **3.2 Mercado objetivo**

Con respecto a nuestro mercado objetivo, tenemos dos grupos de clientes. En primer lugar, nuestro proyecto es destinado para personas que viven en Santiago, que sean adultas jóvenes, es decir, entre 27 a 40 años, con especial interés por la comida gourmet y que disfruten de panoramas diferentes; deben ser personas con mentalidad abierta que les guste viajar y disfruten de nuevas experiencias culinarias. Además, se debe tener en consideración que los precios de nuestros platos serán relativamente altos, debido a que nos enfocamos en entregar la mejor

calidad. Es por esto, que nuestros clientes pertenecerán al estrato socioeconómico ABC1 y C2, pues es ahí donde se encuentran las personas dispuestas a gastar un monto alto por comida, esto porque al tener mayor poder adquisitivo priorizan la calidad antes que el precio.

Por otro lado, contamos con un segundo grupo de clientes, el cual se refiere a los turistas que visitan la capital, ya sea turistas extranjeros como chilenos de otras regiones. Este grupo es importante puesto que, no necesariamente son personas con altos ingresos, sin embargo, al estar viajando están dispuestos a gastar en restaurantes, ya que es parte de la experiencia.

Es importante tener en cuenta que existen estos dos grupos de clientela, puesto que el marketing y la publicidad deben estar dirigidos para ambos.

### **3.3 Mercado potencial**

Nuestro mercado potencial será aquel mercado conformado por el conjunto de clientes que no consumen el servicio que ofrecemos, pero que frecuentan el lugar estratégico donde se situará nuestro local. Son personas que no cumplen con el perfil antes detallado en el mercado objetivo, ya sea porque no acostumbran a comer en restaurantes o porque no tienen el poder adquisitivo para hacerlo. Además, están los clientes que prefieren consumir el servicio de la competencia, es decir, que tienen un alto grado de lealtad hacia otros restaurantes.

Con respecto a lo anterior, el mercado potencial que enfrentamos se divide en tres grupos. Por un lado, nos enfrentamos a clientes potenciales que tienen el nivel de ingresos para ir a locales de comida pero que no tienen el hábito. Es importante tenerlos en cuenta dado que si en algún momento deciden ir a comer deben tenernos presentes como su primera opción.

En segundo lugar, nos encontramos con aquellas personas que son leales a la competencia; es difícil apuntar a este grupo de clientes, puesto que se debe hacer un esfuerzo enorme en superar a los otros restaurantes con creces para poder cambiar la opinión de este grupo de gente.

Por último, las personas que no tienen el poder adquisitivo para visitar un restaurant como el de nosotros, es decir, personas que pertenezcan al estrato socioeconómico C3, ya que podrían asistir a este tipo de locales a modo de excepción. Como en el caso de la gente que no tiene el hábito de ir a restaurantes, es importante que este último grupo de mercado potencial nos tenga presente para cuando decidan ejercer esta excepción.

## 4. Análisis de industria

En esta sección veremos el contexto industrial en el que se desenvolverá Mundo Ibérico y, a través de distintos análisis, veremos el atractivo de la industria, las fuentes de creación de valor y finalmente cuál será la estrategia competitiva de nuestra empresa.

### 4.1 Análisis del atractivo de la industria y desafíos organizacionales

Comenzaremos por indicar que la industria en la que se desenvuelve éste proyecto es la **Industria gastronómica**, que incluye un espectro tan amplio como restaurantes de comida rápida, deliverys, catering y bares o centros de entretención en los cuales se sirva comida como *core-business*. Si pudiésemos acotar aún más la industria nos encontraríamos en la sub-industria de los pub-restaurantes o los restobares, cuyo concepto, idea de negocio y legislaciones a las que se está sujeto son bastante más particulares.

## 4.2 Análisis PORTER

Detallaremos, a continuación, el impacto que tienen, sobre la industria gastronómica, cada una de las 5 fuerzas de Porter.

### Productos sustitutos

Este punto es clave para entender el poder de negociación de los clientes y cómo afectan los costos de cambio.

Debemos entender que los productos sustitutos no corresponden solamente a la industria gastronómica, sino que pueden ser relacionados con la distención. Es tan amplio como ir al cine, a los bolos, a ver una banda o a cenar y/o tomarse algo con la pareja o los amigos. La oferta de servicios que satisfacen las necesidades de entretención de los clientes son varios y el costo de cambio asumido por los clientes resulta casi despreciable. La tendencia de entretención tiende a ser más bares que otros tipos, y nada indica que ese número vaya a cambiar drásticamente. Por lo que, al mantenerse constante en el tiempo, es una fuerza **Media**.

### Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación que tienen los clientes se ve disminuido por la clusterización a la hora de elegir. Se generan clusters de precios, de zonas geográficas y de temáticas, y los clientes escogen el lugar al que van haciendo un cruce de esos tres grupos. Es así de fácil cambiarse, e irse a la competencia no significa asumir, por parte del consumidor, un costo de cambio que resulte apreciable. Es por lo anterior que la diferenciación es lo que hace de este emprendimiento una alternativa viable. Dado que es un producto más caro que el común, quedaría automáticamente fuera de la selección si es que no tuviese un

concepto interesante que atraiga a más clientes flotantes que los de la zona aledaña. Pese a eso, el poder de negociación de los clientes es **Medio**.

### **Poder de negociación de los Proveedores**

Dado que el producto que traemos debe ser de la mejor calidad, para encontrarse alineado con la misión y la visión del proyecto, y que la “materia prima” es el cerdo ibérico, mucho más escaso que otros tipos de carnes, el número de proveedores resulta mucho menor que para un restaurante sin el concepto ibérico. Sin embargo, gracias a las herramientas digitales, se puede gestionar la importación del producto desde España mismo o generar lazos con criaderos cercanos, por lo que los proveedores óptimos no podrán subir el precio tan desmesuradamente por sobre la importación directa. Por otro lado el costo de cambiar de proveedor de una materia prima tan importante como la carne, debiese resultar costoso, por las diferentes características que tienen distintos proveedores (sabor, textura, etc.), sin embargo dentro de las carnes Premium, la calidad y el sabor debiesen mantenerse muy similares. Sumados los dos puntos anteriores el poder de negociación de proveedores resulta **Bajo**.

### **Amenaza de nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes tiene que ver inversamente proporcional con la cantidad de barreras de entrada que se presenten. Es fácil ver que para la industria gastronómica se necesitan muchos permisos y se está sujeto a muchas legislaciones relacionadas con la salubridad, no sólo del cliente sino que, al tratarse de carne importada, de las especies animales y vegetales que existen hoy en nuestro país. Estas trabas, sumadas a los costos de inversión asociados al levantamiento de un proyecto como un restaurante (maquinaria especializada, modificación del inmueble, etc.) y a la importancia del *know-how* del manejo diario de un restaurante, hacen que la amenaza de nuevos entrantes sea **Media-Baja**.

## Rivalidad de la industria

Como vimos, la clusterización hace que los restaurantes no compitan uno a uno, sino que se organicen en “ligas de competencia”. Si te encuentras dentro del grupo de precios alto y eres diferenciado por temática y/o concepto es difícil que los competidores puedan quitarte clientes. Por cluster geográfico se pueden perder clientes por mala atención (se van al de al lado), al igual que ocurre en los grupos de precios bajos (si se compite por precio, un mejor precio hará que se prefiera otro local al tuyo). Como no es el caso: cluster de precio alto, ubicado en una zona más residencial que de restaurantes, y con un concepto de experiencia ibérica, los competidores no tienen mucho que hacer para quitarnos clientes. Si se van es porque los perdimos, y eso se evita con una atención premium sumado a un sabor particular, que aseguren una experiencia inigualable. Por lo que la rivalidad es **Baja**.

## Conclusión

Podemos concluir, entonces, que la industria tiene un atractivo **Medio-Alto** ya que la amenaza de productos sustitutos, por la cantidad de panoramas y el costo de cambio, es media, al igual que el poder de negociación de los clientes, básicamente por la clusterización.

El poder de negociación de los proveedores se mantiene bajo gracias a las herramientas web de contactos comerciales. Y pese a que la rivalidad de la industria resulte alta para algunos sub-sectores, dadas las características de clusterización de “El Mundo Ibérico”, también es baja. Mientras que la amenaza de nuevos entrantes resulta media-baja, debido a que las barreras de entrada son medio-altas considerando el *know-how*, y los costos de la inversión.

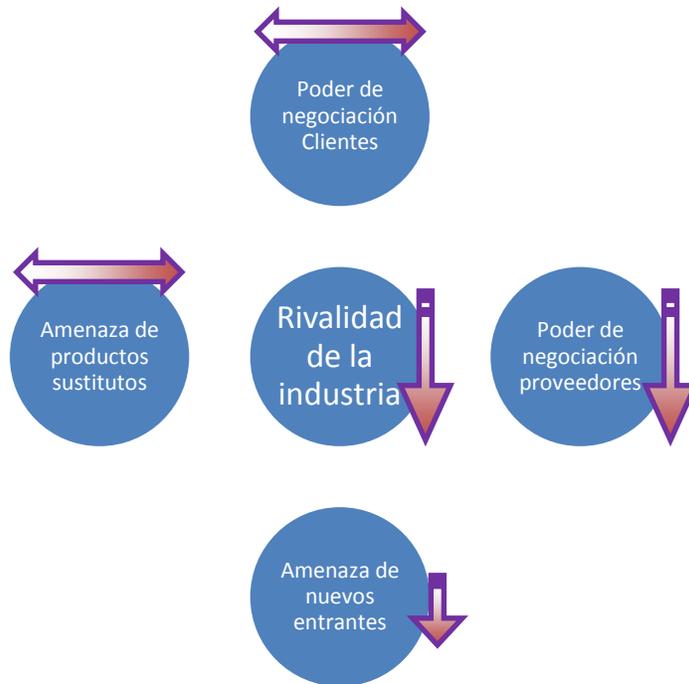


Ilustración 1: Análisis PORTER

### 4.3 Fuentes de creación de Valor

Identificaremos las fuentes de creación de valor a través de las actividades claves (Cadena de Valor) los recursos claves (Modelo VRIO) y en análisis de los factores Críticos de éxito y fracaso de la compañía. Todo lo anterior, nos permite deducir las Fortalezas y Debilidades, con lo que podríamos completar el análisis FODA.

#### Actividades Clave: La Cadena de Valor

La cadena de Valor es la matriz de relación entre las actividades que van generando valor en la empresa al diseñar, programar, producir, etc. Ésta herramienta nos permite graficar la agregación de valor para el cliente, pero también resulta útil para su uso interno ya que se pueden desprender de él las actividades clave para la generación de valor y cómo al interactuar entre ellas se genera sinergia.

➤ **Actividades Primarias:**

**Logística de entrada:** La logística de entrada comprende todas las actividades necesarias para el abastecimiento del restaurante, esto es: la compra de insumos para el consumo directo (vinos y cervezas) y también de las materias primas para las preparaciones (carnes, tragos, tapas, etc.). El bodegaje (hasta cierto monto) estaría ubicado en las despensas y refrigeradores, según sea el caso, del restaurante mismo.

**Operaciones y Servicio:** Éste ítem es la transformación de las materias primas en los productos finales a través de la preparación culinaria en la cocina misma. A lo anterior se suma el servicio de atención a la mesa.

Todo esto debe estar diseñado de tal manera que existan flujos de organización y de trabajo para que el cliente sea atendido de la forma más rápida y cómoda posible dada la calidad que queremos de nuestro servicio: Desde que el plato tenga una presentación elegante, esté fresco, sabroso y que cuente con personas que lo entreguen de una manera ligera y ubicada, para hacer sentir cómodo al cliente.

**Logística de Salida:** El procesamiento de los pedidos y la coordinación del flujo desde que llega el Cliente y es atendido por nuestro mesero en su función de anfitrión, luego que se ubican y se sientan el mesero ofrece la especialidad y toma el pedido, la lleva a la caja, en donde se genera una comanda que va a la cocina, ahí se prepara el plato mientras que el mesero lleva picadillo y/o las bebidas a la mesa. Una vez el pedido está listo se lleva a la mesa y se pregunta regularmente si se está cómodo y/o si se necesita algo más. Luego se espera que el cliente pida la cuenta, se coordina con caja y se lleva a la mesa. Una vez pagado se le acompaña hasta la puerta y se le despide.

**Marketing y Ventas:** Dada la propuesta de valor que tiene la empresa, y que se generan ejes de posicionamiento de *Cercanía e intimidad, Experiencia de Sabor y,*

*Calidad superior de servicio*, se enfrentará a la clientela a través de tres grandes medios: medios físicos, medios digitales y medios auditivos. El objetivo de estos anuncios es trabajar bajo un mismo concepto que una los ejes de posicionamiento y que unifique la comunicación a través de un gran *claim* y un *Key Visual*.

- Medios Físicos:
  - Publicaciones en revistas enfocadas a las familias y los profesionales
  - Publicaciones en revistas de entretenimiento, panoramas y restaurantes
  - Publicaciones en guías turísticas y de barrios o sectores.
  - Letrero fuera del local con la programación artística y alguna activación del producto.
  - Entrega de *flyers* en horario de salida de oficina por el sector.
  - Visitadores a empresas quienes ofrecerán servicios de cenas exclusivas, convenios con empleados, etc.
- Medios Digitales:
  - Página Web propia
  - Páginas y blogs de entretenimiento y restaurantes (Ej: Zomato)
  - Páginas de descuentos (Ej: couponatic, groupon)
  - Redes Sociales (Ej: Facebook, Twitter, Instagram), desde los que se puede utilizar promociones para la celebración de cumpleaños o fechas “importantes” que Facebook pueda proveer.
  - Audiovisuales on-line con vídeos promocionales (Ej: Youtube, Vimeo)
  - Presencia de mails de la mano con visitadores a empresas para ofrecer servicios de cenas de fin de año, y/o eventos como cumpleaños, etc.
- Medios Auditivos:
  - Anuncios radiales en horarios de mañana y tarde durante el período estival.
- Mixtos: Se contará con embajadores, quienes serán encargados de hacer publicidad “natural” del local a través de medios digitales (redes sociales) y boca a boca, quienes tendrán como beneficio atenciones “gratuitas” para ellos

tres veces al mes y una atención gratuita para él más un amigo. Junto con descuentos preferenciales para quienes vengan “por él” a conocer el local.

Cabe destacar que la comunicación será continua en medios digitales. No, necesariamente, así en los medios físicos y auditivos, los que serán activados dependiendo de la demanda y de los períodos esperados.

**Post-Venta:** El servicio de post-venta resulta esencial para mantener a los clientes motivados y comprometidos con el local, así como para aumentar la recordación y generar lazos que terminen por convertirse en fidelidad. El servicio debe ser impecable o se le debe ofrecer, junto con una disculpa y una invitación para que vuelvan, un descuento simbólico de parte del administrador de turno del local. Se ofrecerá una inscripción de “cliente frecuente” y se hará un descuento o alguna atención la próxima vez que vengan. Estos descuentos, dependiendo de la frecuencia y la cantidad de veces que se visite el local pueden ser escalables

➤ Actividades de Soporte:

**Infraestructura:** Las instalaciones de la empresa consisten en una residencia modificada para restaurante, con zona de terraza interior (ex-patio trasero) encarpable, comedor interior techado una cocina, baño para el público, baños para el personal, una sala de estar para el personal y una oficina para el administrador.

**Tecnología:** En esta empresa la tecnología juega un papel comunicacional, más que otro, relacionada intensamente con el área digital de marketing. También se comprará un software para el manejo de las mesas, inventarios y stock, así como de flujos y pedidos. La idea es que éste software sea escalable para que cuando crezca el local pueda accederse a más beneficios por ejemplo, el delivery (que no está considerado al principio).

**Administración de los RRHH:** La empresa no será numerosa. En un principio contará con 4 garzones, 2 administradores, 2 chefs y 1 asesor contable con la

posibilidad de aumentar el personal según crezca el negocio. Es importantísimo que tanto los administradores como los garzones (quienes están en contacto directo con las personas) tengan una debida capacitación en la cultura española y qué es lo que se sirve en el local. Se deben conocer a profundidad los platos (composición, temática y dejo de sabor) así como cuál es la bebida perfecta para acompañarlos.

En una primera instancia los administradores serán el equipo de marketing y servicio post-venta.

**Adquisiciones:** Los computadores, los sistemas y el mobiliario de cocina serán adquiridos en el inicio del proyecto, siendo repuestos, según corresponda.

➤ Las actividades clave del negocio:

**Diseñar la carta para que resulte interesante y atractiva** y se muestre el menú de la manera más sencilla y dinámica que se pueda. Se deben incluir fotografías profesionales de los platos reales y mostrar lo mejor del local.

**Cocinar y presentar los platos sin ninguna falla** para que el cliente se sienta satisfecho con la promesa que se le hace en la carta y al entrar al local. El sabor y la presentación son parte importante de la cadena de valor, y es en la cocina donde se gestiona el valor de los platos.

**Atender las mesas de manera óptima** para que el cliente se sienta bienvenido, cómodo, aconsejado y escuchado. Desde que se le ofrece una mesa hasta que se retira del local, la atención debe ser cercana, lúdica y relajada, pero rauda. Los meseros son los encargados de hacer que el consumidor confíe en el restaurante para que éste le entregue una experiencia grata por lo que la atención rápida y sin estrés resulta imprescindible. Así también el retiro de los platos y/o vasos debe ser sin interrumpir el ambiente de cada mesa y se debe procurar mantenerla lo más limpia posible.

**Coordinar los flujos entre los meseros y los cocineros** con el objetivo de mantener la experiencia en un flujo y no cortarla. Los platos, o tragos, deben llegar al mismo tiempo a todos los de la mesa para evitar situaciones incómodas donde uno espera a otro o que se enfríe lo que debiese haber estado caliente.

**Apagar incendios** a través de la gestión oportuna del administrador del local, quién tiene en su poder generar descuentos u otorgar facilidades dependiendo sea el caso. Debe, por tanto, ser escogido en base a su capacidad de reaccionar ante diferentes dificultades que se presentan en el día a día de manera criteriosa y elegante (que sepa elegir qué estrategia utilizar según cada cliente).

#### **4.4 Recursos y habilidades claves: El modelo VRIO**

Este análisis nos permite modelar los recursos críticos para la diferenciación de la competencia a través de la evaluación de 4 características: valioso, raro, inimitable y organizacional.

En este caso identificamos 4 recursos clave para la matriz:

- **Humanos:** Los cocineros y los meseros deben ser cautelosamente escogidos, ya que son éstos quienes entregan el sabor y la experiencia, respectivamente, al cliente. Se deben capacitar para interactuar de la mejor manera posible con los clientes.
- **Físicos:** El local mismo deberá ser un recurso valiosísimo puesto que es donde se implementará toda la ambientación del local que aporta desde la arista de la gestión del ambiente para mejorar la relación con los clientes.
- **Intelectuales:** El conocimiento sobre la gastronomía española es clave para que la experiencia sea real y no un simulacro falseado o un disfraz. El cliente debe sentirse absolutamente inmerso en la cultura española. Adicionalmente el conocimiento de marketing es relevante a la hora de contar con publicidad efectiva y eficiente.

- Financieros: La inversión inicial, la publicidad, las capacitaciones de los garzones.

ANÁLISIS VRIO					
Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Situación
Humano	si	no	no	si	Paridad
Físico	si	si	no	si	Vtja. Temporal
Intelectual	si	si	si	si	Vtja. Sostenida
Financiero	si	no	no	no	Desventaja

Tabla 1: Análisis VRIO

En el análisis se alcanza una ventaja competitiva temporal en el tiempo.

Añadir al análisis anterior los *insights* de mercado de Fernanda y del negocio mismo de Jaime. Este conocimiento resulta crucial a la hora de evaluar el proyecto, ya que presenta competencias que pueden ser generadoras de ventajas competitivas desde la implementación en un contexto económico adecuado, de cómo afectan los cambios en el macro y micro ambiente al emprendimiento, y de cómo gestionar los recursos para que el negocio opere de la mejor manera posible. Esto resulta Valioso, raro, difícil de imitar y con un alto foco organizacional.

## 4.5 Análisis FODA

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, nos permite resumir en una matriz de 2x2 el análisis interno y externo de la empresa para establecer en qué situación nos encontramos, cuales son nuestros fuertes y eslabones débiles, así como dónde se encuentran las oportunidades del mercado y cómo éste nos puede jugar en contra.

**Fortalezas:** Mundo ibérico tiene grandes ventajas, valores y visión que la hacen poder enfrentarse al mercado y a sus competidores de una buena manera. En primer lugar contamos con un **capital intelectual** riquísimo y todavía más explotable que, al juntarse con la **motivación** del éxito que tenemos, de la generación de empleos y de cambiar la forma de hacer negocios termina por ser una fuente de ventajas competitivas marcadísima. Por otro lado la empresa cuenta con un **posicionamiento claro** envuelto en un contexto competitivo en el que pocas lo tienen, y una **propuesta de valor diferenciada** que no sólo pretende tener un servicio o un producto con atributos relevantes, sino que desde su visión pretende generar cambios en los paradigmas del mercado, para transformarlo en un medio, de transformación social, y no un fin mismo. Pese a lo anterior, la necesidad satisfecha, el **concepto y el diseño del negocio son simples** por lo que resulta fácil de entender y de vender el proyecto a inversionistas. Además de los conocimientos de marketing estratégico y movimientos del mercado para enfrentar a la demanda de la mejor manera posible.

**Oportunidades:** La sociedad actual está en una búsqueda interminable de identidad y satisfacción. Dentro de este concepto buscan, más específicamente, encontrarse con el relax y con la sanidad mental, por lo que están, en la tendencia, mucho más **dispuestos a probar experiencias únicas** que los saquen del día a día y los haga encontrarse ellos mismos así como con sus comunidades (amigos, compañeros, familia) en un ambiente agradable y distendido. La anterior resulta una **tendencia favorable del mercado**. También

hacer hincapié en que el general de la industria, salvo por algunos outliers, es **descuidado** y presenta propuestas **poco claras** y a la hora de querer diferenciarse, no atacan de manera adecuada porque no hay conocimiento claro de los factores claves de posicionamiento, ni de los árboles de decisión, ni de lo que captura, mantiene o aleja al cliente.

**Debilidades:** Una de las principales debilidades que presenta un emprendimiento como Mundo Ibérico es su foco de satisfacción de **nicho**, por lo que si el mercado no se comporta de la manera prevista afectará mucho a los resultados debido al bajo alcance numérico del proyecto. La **baja cantidad de empleados** hace que sobre cada uno de ellos caiga mayor carga laboral que termina por convertirse en más responsabilidades, lo que puede generar sobrecarga, licencias, desmotivación y, en casos extremos, abandono. Lo que generaría un costo no sólo intelectual para el emprendimiento, sino que monetario al tener que capacitar a otros empleados. El efecto anterior puede verse acrecentado si tomamos en cuenta que las **remuneraciones** por planilla están en el **promedio** para el cargo, pero bajo el promedio para las responsabilidades.

**Amenazas:** Las principales amenazas del proyecto vienen relacionadas con la industria. Primero que todo la **atomización** genera que haya muchos sustitutos indirectos (ya que no presentan la misma propuesta de valor) entre los que un cliente puede escoger. También señalar que existe un “**período de prueba**” en el que los clientes deben atreverse a probar el local. Si no lo prueban, no podrán separarlo de sus experiencias regulares y por lo tanto no valorarán el servicio y no estarán dispuestos a pagar un precio Premium. Otra amenaza importante es la capacidad para **conseguir financiamiento** del mercado, aunque en la tendencia se crezca en este sentido, cambios bruscos de la economía (poco probables) repercutirán en la cantidad de inversionistas dispuesto a tomar el riesgo. La otra amenaza relevante resulta del hecho de pensar en un negocio no exitoso. El valor de rescate de los activos es muy bajo en comparación con su adquisición.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capital intelectual y motivación</li> <li>○ Posicionamiento y propuesta de valor clara y marcada</li> <li>○ Concepto simple, fácil de entender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mercado objetivo y target en propuesta de nicho</li> <li>○ Pocos empleados, más responsabilidades sobre cada uno</li> <li>○ Sueldos relativamente bajo promedio de mercado</li> <li>○ Costos asociados al abandono del personal, sobre todo chefs</li> <li>○ Concepto simple, relativamente sencillo de imitar</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tendencias de mercado favorables</li> <li>○ Clientes en búsqueda de nuevas experiencias</li> <li>○ Industria muy poco pulida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Industria muy atomizada</li> <li>○ Período de prueba</li> <li>○ Financiamiento</li> <li>○ Valor de rescate menor considerado la inversión</li> </ul>

Tabla 2: Análisis FODA

## 5. Plan de marketing

### 5.1 Posicionamiento

El posicionamiento al que apuntan las empresas de productos y servicios es importante de definir con anticipación de manera que se tenga un objetivo claro y se trabaje de acuerdo a eso. Es por esto que se debe especificar cuáles serán los atributos más destacables de nuestro proyecto, los cuales nos ayudarán a diferenciarnos del resto.

En la industria gastronómica existen diferentes propiedades que hacen que algunos restaurantes se diferencien de otros. Entre las características más importantes nos encontramos con precio, calidad de la comida, atención al cliente (rapidez del servicio y disponibilidad de los meseros), innovación o creatividad (comida distinta a la usual o creatividad en el servicio) y ambiente (refiriéndonos a música, estilo y decoración).

Nuestro proyecto “El Mundo Ibérico” se enfoca en un servicio que ofrece comida gourmet a un precio relativamente alto para cumplir con los estándares de calidad. Pero además, creemos que nuestro principal atributo, el que nos ayudará a ser incomparables, es el ambiente que se generará en el restaurant, pues queremos que la experiencia de ir a nuestro local sea más que una simple comida. Es por esto que contaremos con música propia de España y decoración interesante y llamativa, además del buen ambiente que se crea por el trato de los meseros y por las características de la comida, como las tapas, que se comparten entre todos, lo cual genera un contexto distinto.

Para hacer un análisis más acabado del posicionamiento al cual apuntamos, creamos un mapa de posicionamiento, donde definimos los dos principales ejes con las características que creímos más importantes para la industria. En el eje horizontal se encuentra “bajo precio-alto precio” debido a que es uno de los

factores más importantes a la hora de elegir un lugar para comer. Y en el eje vertical se encuentra “mal ambiente-buen ambiente” dado que es una de las características más importantes para diferenciarse dentro de los restaurantes españoles, además que un buen ambiente es lo que nos caracterizará. En el mapa, a continuación, veremos cómo se sitúan los restaurantes de comida española, los cuales serán nuestros competidores directos. El posicionamiento de estos locales lo establecimos de acuerdo a opiniones y calificación de la gente que están vertidas en páginas de internet<sup>2</sup>.



Ilustración 2: Mapa de posicionamiento

<sup>2</sup>[www.800.cl](http://www.800.cl) y [www.zomato.com](http://www.zomato.com)

Para nuestro mapa, incluimos siete restaurantes de comida española de Santiago, los más conocidos por el público e incluimos nuestro restaurant. Estos siete son: De la ostia, La bodeguilla de Cristóbal, La cocina de Javier, Miguel Torres, La boquería, Lizarrán y Pinpilinpausha. Como se puede observar en la ilustración “El Mundo Ibérico” se sitúa en el cuadrante superior derecho, es decir, tendrá un alto precio y un buen ambiente. Sin embargo, a pesar de que el precio pueda ser alto, podemos ver que está dentro del presupuesto de la mayoría de los restaurantes. Además, buscamos que el precio sea justificado por la calidad del servicio y de la comida ofrecida. Por otro lado, informándonos a través de las páginas web y conociendo algunos de los restaurantes ya nombrados, creemos que existe una oportunidad importante en el sentido del ambiente, puesto que ninguno de estos restaurantes se caracteriza por ser el más innovador en esta materia.

## 5.2 Imagen corporativa



Ilustración 3: Logo de la empresa

Nuestro restaurant se llamará “El mundo Ibérico”. Este nombre fue elegido entre los participantes del equipo emprendedor. Pensamos que este nombre era acertado para nuestro proyecto ya que refleja ciertas características que nos identificarán. En primer lugar, el nombre da cuenta inmediatamente que se trata de comida española por lo que no requiere de más investigación por parte del cliente, pero además transmite muy bien el mensaje de que venir a este restaurant es una experiencia completa caracterizada por la cultura española, no sólo por la comida que se sirve.

Por otro lado, el logo de la empresa que se observa en la ilustración 2, representa la esencia del restaurant y es acorde a las características vinculadas al nombre de nuestro local. El elemento principal es el cerdo, debido a que nuestra comida se basará principalmente en tapas y pinchos que contienen charcutería y carne de cerdo como jamón serrano, chorizo, entre otros. Además, el logo tiene como color principal el rojo y amarillo, haciendo referencia a la bandera de España. Y por último, creemos que esta imagen corporativa muestra que será un restaurant para pasarlo bien con un ambiente divertido y no tan elegante como otros restaurantes de la competencia, pero de igual forma, con una comida sabrosa y bien preparada.

### 5.3 Mix comercial

- **Producto/Servicio:**

Nuestro producto se basa en un restaurant de comida típica española, como hemos explicado a grandes rasgos en el plan de negocios. Nos enfocaremos en un servicio influenciado por la cultura ibérica que funcionará a media mañana, tarde y noche, dado que a partir de las 12 de la tarde, las personas buscan un lugar para ir a comer.

En cuanto a la carta, principalmente ofreceremos comida en formato de pinchos, tablas, tapas y bocatas, confeccionados con diferentes ingredientes gourmet, donde lo principal será la charcutería. Además, proporcionaremos una variada carta de bebidas, que constará con bebidas sin alcohol, como aguas minerales, aguas saborizadas, jugos naturales y bebidas gasificadas, y con bebidas alcohólicas, dentro de las cuales ofreceremos cervezas, vinos de calidad y diferentes cocteles preparados, como la sangría, uno de los más típicos de España.

Por otro lado, existirá un servicio complementario que no hemos especificado anteriormente. Contaremos con una sección de souvenirs en el local, donde podrán encontrar productos y salsas preparadas por nuestra cocina, además de revistas de entretenimiento y pequeños accesorios que sirven de regalo. Cada uno de estos productos seguirá con el perfil de la influencia ibérica, de manera que cada detalle esté alineado para fomentar una buena experiencia.

Creemos que con todo lo detallado anteriormente, podremos destacar dentro de la industria gastronómica, debido a que nuestro servicio está bien confeccionado y se enfoca en una carta variada con comida y brebajes de excelencia.

- **Precio:**

La estrategia de precios que seguiremos será una estrategia de precios de prestigio. Creemos que es la más acertada dada las características de nuestro servicio. Para ofrecer un producto y platos de calidad, como buscamos hacerlo, necesitamos de un alto presupuesto para conseguir los mejores ingredientes y a los mejores trabajadores (chef, meseros).

Por otro lado, pretendemos establecernos en una comuna de Santiago ABC1, por lo que el arriendo del local será costoso. Además, para posicionarnos en el mercado necesitamos de un potente marketing y una intensa publicidad, de manera que mucho de nuestro presupuesto se gastará en eso.

El precio, entonces, será relativamente alto pero dentro los precios fijados por la competencia. Evaluando los precios establecidos por otros restaurantes que se asemejan a nuestro proyecto, establecimos que el precio estará en un rango de \$13000 pesos a \$15000 pesos por persona. A pesar de ser un alto precio, no es uno de los más caros de Santiago, por lo que podríamos favorecernos de esta situación, puesto que pretendemos ser el mejor dentro del rubro.

Finalmente, es importante mencionar que los precios pueden ir subiendo a medida que pasa el tiempo, ya que si tenemos éxito y nuestro proyecto funciona, habrá más demanda de la que podamos abastecer en el mediano plazo.

- **Plaza:**

Con respecto a la plaza, la venta del servicio será en el restaurant, el cual quisimos situar en una comuna ABC1 de Santiago, puesto que en este tipo de comunas encontramos a los clientes que tienen la disposición a pagar por un servicio como el nuestro y con el precio que fijamos en la sección anterior.

Sin embargo, a pesar de que necesitamos una clientela con ingresos relativamente altos, también necesitamos personas que tengan una mentalidad abierta y con goce por las experiencias innovadoras, que les guste viajar y conocer del mundo culinario. Además, buscamos una comuna que sea turística, dentro de lo posible, puesto que dentro de las personas que viajan a nuestro país existe un fuerte mercado objetivo.

Por lo anterior, creemos que dentro de las comunas de mayores ingresos, la más acertada y coherente con las características antes mencionadas, es la comuna de Ñuñoa. Más específicamente, pretendemos situarnos en la calle Chile España de esa comuna, ya que está muy acorde a nuestro proyecto, y existen varios locales de cocina en el barrio.

- **Promoción:**

Este último punto del mix comercial es uno de los más importantes para nuestro proyecto. La industria gastronómica está fuertemente desarrollada en nuestro país, y aún más en Santiago, por lo que destacar dentro de la competencia es complejo, de manera que la promoción y el marketing juegan un rol vital. Además, precisamos de un buen marketing, es importante que tenga hartos alcances y llegue a las personas que deseamos, pero también debe enfocarse en transmitir el mensaje que queremos y que pueda posicionarnos como un lugar atractivo.

Llegar a la gente será difícil de un principio, por que como dijimos, existe mucha oferta culinaria en el sector. Además, muchos clientes son fieles a los restaurantes que ya conocen, y no buscan experimentar en nuevos locales. Es por esto que la promoción se tiene que enfocar fuertemente en mostrar los atributos, características de nuestro local, pero sobre todo en hacerse conocido dentro de nuestro mercado objetivo, ya que creemos que sólo necesitamos que el cliente asista a nuestro restaurant para que se encante con él.

Para lograr esto, usaremos instrumentos promocionales que pensamos serán más efectivos de acuerdo al objetivo buscado. Las herramientas de marketing que utilizaremos serán variadas, de manera que el alcance sea mayor. Dentro de estas contamos con: publicidad en diversos medios, relaciones públicas, marketing directo y marketing digital (plataforma que ha sido cada vez más importante a medida que pasa el tiempo).

Detallaremos con más profundidad de que tratan estos instrumentos en la siguiente sección.

## **5.4 Mix marketing**

Definir con detalle el mix marketing es primordial para la promoción de nuestro servicio. Como mencionamos anteriormente, uno de nuestros principales desafíos es diferenciarnos de otros restaurantes, en los que sirven el mismo tipo de comida. Para lograr esto, debemos enfocarnos en generar un potente marketing de manera que los potenciales clientes nos conozcan y se maravillen con nuestro producto.

Como sabemos, la promoción de todo producto genera tres principales efectos en el cliente. En primer lugar, tenemos el efecto cognitivo que hace que los consumidores recuerden el producto o servicio. Este punto es muy importante, ya que es el primer paso para establecer una relación empresa-consumidor. En

segundo lugar, contamos con el efecto afectivo, el cual planta la idea en los clientes de conocer el servicio. En nuestro caso, sería el efecto que se genera al estar dispuesto a asistir a nuestro restaurante. Por último, está el efecto conductual, el cual hace que los consumidores, efectivamente, prueben el producto o servicio. Este último efecto es trascendental para nosotros, puesto que nuestra mejor herramienta para hacernos conocer es la opinión de los clientes, popularmente llamado el “boca a boca”. Es por esto que debemos enfocarnos constantemente en entregar el mejor servicio, ya sea en cuanto a sabor pero también en cuanto a atención al cliente.

Con respecto a las herramientas promocionales que utilizaremos para hacernos conocidos dentro de la industria gastronómica, contamos con las siguientes:

- **Publicidad:**

La publicidad tendrá estrecha relación con el efecto cognitivo que se genera en los consumidores. Su objetivo central será hacer conocido el nombre de “El mundo ibérico” y sus principales características.

Para cumplir con este objetivo, creemos que es importante utilizar medios masivos para la publicidad, de manera que podamos abarcar el mayor mercado posible. Es por esto que nos enfocaremos en revistas de entretenimiento y ocio, que sean dirigidas a las familias y a profesionales, puesto que estos grupos de personas tienen los atributos de nuestro mercado objetivo. Por otro lado, haremos publicidad en la radio, también en canales que se dirijan a este tipo de clientes.

Otro medio que utilizaremos son las guías turísticas de Santiago y del barrio en el que nos estableceremos. Si bien, no es un instrumento masivo, nos ayudará en gran medida para darnos a conocer dentro de los turistas que visitan nuestro país, lo cual es importante ya que los turistas pertenecen a un porcentaje elevado de nuestro mercado objetivo.

Estas tres herramientas publicitarias nos ayudaran a abarcar la mayor parte de nuestro mercado objetivo y potencial. Debemos ser cuidadosos al momento de hacer la publicidad, ya que se debe mandar un mensaje claro, conciso, pero sobre todo llamativo.

- **Relaciones públicas:**

El “boca a boca” siempre es un elemento importante dentro de la promoción de cualquier producto o servicio. Por lo mismo, las relaciones públicas son herramientas sustanciales para el marketing, y sin embargo, no siempre son tomadas en cuenta.

Nos centraremos en plataformas donde los clientes puedan dar su opinión con respecto a nuestro servicio y nuestra calidad en la comida. Dentro de estas plataformas contamos con críticos de comida especializados, que escriben reseñas de restaurantes en periódicos y revistas. Además, nos basaremos en blogs y sitios webs que son específicos de restaurantes, donde los clientes pueden dar sus opiniones y califican los locales de comida de acuerdo al precio, calidad, ambiente, etc.

Estas herramientas, si bien, no las podemos manejar directamente, nos podrían beneficiar de sobre manera si el cliente queda satisfecho con lo que ofrecemos, ya que son el primer paso de recomendación hacia otros potenciales consumidores. Es por esto, que debemos hacer nuestro mayor esfuerzo en hacer todo a la perfección, sobre todo en un comienzo, de manera que los clientes queden contentos y den opiniones positivas sobre nosotros.

- **Marketing directo:**

Otro instrumento que usaremos para crearnos una buena reputación dentro de la industria es el marketing directo. Más específicamente, nos centraremos en ofrecer muestras gratuitas de nuestra comida, para que las personas puedan probar y entusiasmarse con el local. Estas muestras podremos ofrecerlas en un

comienzo afuera del restaurant para atraer a la gente que frecuenta el barrio, pero también buscaremos instalarnos en diferentes ferias gourmet, pues es una plataforma importante en estos días.

Además, en un comienzo entregaremos cupones de descuento en revistas u otros medios, y nos asociaremos a alguna credencial o tarjeta para que los clientes tengan una rebaja con ella. A esto le sumaremos ciertas promociones que desarrollaremos en la parte inicial de nuestro proyecto, las cuales nos ayudarán a atraer a los consumidores y así hacernos conocidos dentro del rubro.

La baja de los precios siempre es un instrumento importante, en una primera instancia, para capturar clientela, pero hay que tener en cuenta que después de un cierto periodo se debe volver a los precios regulares, ya que de lo contrario, podría no ser rentable.

- **Marketing digital:**

Hoy en día las plataformas virtuales tienen un peso importante dentro del marketing, ya que es cero o poco costoso, y muy efectivo dado el alto alcance que tiene.

Dentro del marketing digital utilizaremos las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) como instrumento de promoción. Hacernos cuentas en estas páginas es gratis y si las publicitamos bien podríamos llegar a mucha gente, por lo que es importante tener estas páginas actualizadas con toda la información necesaria, y bien decoradas para que sean llamativas para la gente.

Por otro lado, utilizaremos Google AdWords, una modalidad que tiene Google, donde las personas pueden ver estos anuncios cuando utilizan este buscador. Esto es un excelente instrumento de promoción ya que, como dice en la página “los usuarios de Google encontrarán su empresa precisamente cuando están buscando lo que usted ofrece”. Además, se paga por anuncio visitado, es decir, tiene un costo sólo cuando es efectivo.

Por último, construiremos una página web de nuestro restaurant, donde tendremos toda la información necesaria para el cliente. Este sitio, al igual que las redes sociales, deberá estar actualizado constantemente y tiene que tener buen aspecto y ser de fácil acceso, para que sea atractivo para los consumidores.

Estas cuatro herramientas principales nos ayudarán para capturar nuestro mercado objetivo y hacernos conocidos en la industria gastronómica, pero debemos tener presente que lo más importante sucede en el local.

## 6. Plan de implantación

### 6.1 Organigrama y descripción de cargos

De partida se establece que los accionistas conformarán una junta directiva en que su opinión aporte ponderada por los montos de capital levantados. Y entre ellos se escogerá la primera plantilla de empleados. Se escogerá uno que funcione como gerente general, para quién irá una mayor proporción de los ingresos generados por la empresa.

Debajo de él habrá 4 áreas:

- Administración: Los administradores deben procurar gestionar al personal y resolver los problemas diarios, así como enfocarse en campañas de marketing, gestionar pedidos y resolver problemas con los clientes.
- Contabilidad: El área contará con un asesor contable que responderá en primera línea al administrador de turno y luego al gerente general. Y se encargará de los sueldos y las finanzas.
- Cocina: Serán los cocineros, encargados de la comida, la salubridad y la gestión de platos.
- Primera línea: Serán los garzones, que a su vez funcionarán en una primera instancia como cajeros y anfitriones.

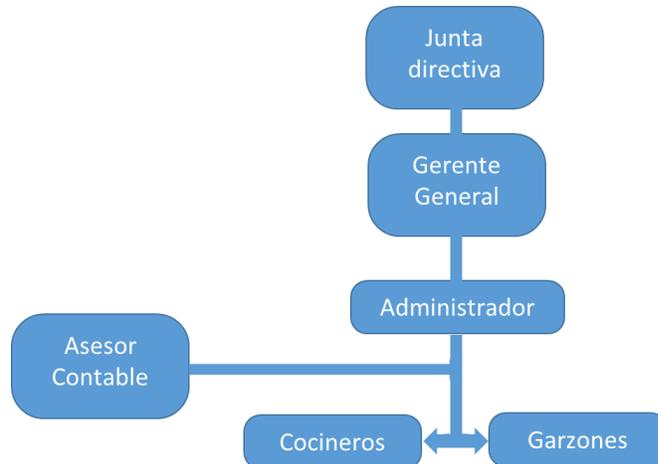


Ilustración 4: Organigrama de cargos y áreas

En el organigrama presentado arriba, se pueden ver las relaciones entre los empleados y las áreas. Las líneas verticales señalan dependencia hacia abajo.

### Descripción de cargos

- **Gerente General:** Encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones estratégicas que se lleven a cabo en la empresa con el objetivo de asegurar los objetivos organizacionales. Es quien entrega reportes al directorio y quién tiene poder para tomar decisiones estratégicas para el funcionamiento de la empresa. Su autoridad no es cuestionada y su opinión pesa bastante pues quien más contacto tiene con la organización. Es un trabajo que no requiere presencia full time. También es el responsable por la empresa. Su sueldo no es fijo sino que responde al 10% de las utilidades de la empresa más su parte como accionista.
- **Administradores:** Encargado de la gestión del personal una vez éste está contratado. Su deber es resolver problemas, adecuar los procesos del día a día a la realidad de la empresa, así como también gestionar compras de insumos, *supply management*. Éste es, también el primer encargado y responsable de los trabajadores y el gestor de los planes de marketing y contacto con las empresas. Su sueldo corresponde a \$750.000

mensuales brutos más beneficios contabilizados por un valor de \$435.000 anuales.

- **Asesor contable:** Encargado de la contabilidad general y específica de la empresa así como de la formulación, ejecución y el control del presupuesto anual y controlar los estados financieros para presentar informes pequeños al administrador con los flujos semanales, y bimestralmente a la gerencia general. Su trabajo no es full time y tiene un sueldo asociado de \$600.000 mensuales brutos más beneficios contabilizados por un valor de \$792.000 anuales.
- **Garzones:** Encargado de la recepción, ubicación, atención y despido de los clientes, a su vez hace de cajero. Debe ser una persona con capacitaciones tanto de la comida misma, como de la cultura y el trato con las personas. No tiene a nadie a cargo y su sueldo fijo es de \$145.000 mensuales brutos más beneficios contabilizados por un valor de \$192.000 anuales.
- **Cocineros:** Encargados de la gestión de los alimentos desde la recepción de ellos hasta la entrega del plato y el desecho de los residuos. La labor del chef es preparar los platos procurando que tengan una presentación impecable y un sabor marcado en el menor tiempo posible. Gestiona también los inventarios de comida. Su sueldo es de \$600.000 mensuales brutos más beneficios contabilizados por app \$470.000 anuales.

## 6.2 Carta Gantt

CARTA GANTT IMPLEMENTACIÓN (2016)												
ítem	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
creación legal de la empresa	■											
búsqueda de inversionistas	■	■	■	■								
registro de marca	■											
búsqueda de local				■								
Arriendo del local					■							
remodelación del local					■	■	■					
Negociaciones con proveedores		■	■	■	■							
Cotización y compra de maquinaria y equipos		■	■		■	■						
implementación y adecuamiento final						■	■					
búsqueda, negociación y gestión con socios estratégicos	■	■	■	■								
Negociación con agencias aduaneras	■		■	■	■							
importación de materias primas								■	■	■	■	■
inicio de operaciones								■	■	■	■	■
reclutamiento, selección y contratación del personal						■	■					
Promoción de lanzamiento	■	■			■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 3: Carta Gantt

## 7. Modelo de negocios

En esta sección utilizaremos el modelo CANVAS para definir el modelo de negocios de la empresa.

### Propuesta de valor

La propuesta de valor se define como:

“Satisfacer la necesidad de alimentación a media mañana y media tarde de manera rápida y entretenida bajo el concepto de pinchos, tapas y bocatas, en un contexto envuelto en la cultura de la Charcutería Ibérica, dando a conocer sus características, propiedades y beneficios. Mientras vive la experiencia se cambian los paradigmas de mercado, contribuyendo a la sociedad a través de lo sano que resulta distraerse y conectarse con los seres queridos y uno mismo. Todo lo anterior, en un ambiente diseñado para sumergirlo en España y su culto a la crianza y producción del cerdo Ibérico.”

Es vivir un poco de España en Chile.

### Segmento de mercado

Descubrimos varios grupos de clientes y los organizamos en perfiles:

- **Atrevido:** Adultos jóvenes sin importar su sexo ni nacionalidad entre 25-45 años, pertenecientes a los grupos socioeconómicos abc1 y c2, inmersos en el mundo laboral. Actitudinal y conductualmente deben ser abiertos a las nuevas experiencias culinarias.
- **Nostálgico:** Españoles entre 25 y 45 años que quieran recordar su patria a través del sabor de la comida española en su formato de tapas. Su nivel socioeconómico debe ser ABC1, C2

- Repetido: Aquella persona, sin importar su nacionalidad ni sexo, que haya viajado a España y quiera vivir nuevamente la experiencia de la charcutería ibérica.

## Canales de distribución y comunicación

Dada la propuesta de valor que tiene la empresa, se enfrentará a la clientela a través de tres grandes medios: medios físicos, medios digitales y medios auditivos. El objetivo de estos anuncios es trabajar bajo un mismo concepto que una los ejes de posicionamiento y que unifique la comunicación a través de un gran *claim* y un *Key Visual*.

### Medios Físicos:

- Publicaciones en revistas enfocadas a las familias y los profesionales
- Publicaciones en revistas de entretenimiento, panoramas y restaurantes
- Publicaciones en guías turísticas y de barrios o sectores.
- Letrero fuera del local con la programación artística y alguna activación del producto.
- Entrega de flyers en horario de salida de oficina por el sector.
- Visitadores a empresas quienes ofrecerán servicios de cenas exclusivas, convenios con empleados, etc.

### Medios Digitales:

- Página Web propia
- Páginas y blogs de entretenimiento y restaurantes (Ej: Zomato)
- Páginas de descuentos (Ej: couponatic, groupon)
- Redes Sociales (Ej: Facebook, Twitter, Instagram), desde los que se puede utilizar promociones para la celebración de cumpleaños o fechas “importantes” que Facebook pueda proveer.
- Audiovisuales on-line con vídeos promocionales (Ej: Youtube, Vimeo)

- Presencia de mails de la mano con visitantes a empresas para ofrecer servicios de cenas de fin de año, y/o eventos como cumpleaños, etc.

### **Medios Auditivos:**

- Anuncios radiales en horarios de mañana y tarde durante el período estival.

**Mixtos:** Se contará con embajadores, quienes serán encargados de hacer publicidad “natural” del local a través de medios digitales (redes sociales, whatsapp, etc.) y boca a boca, quienes tendrán como beneficio atenciones “gratuitas” para ellos tres veces al mes y una atención gratuita para él más un amigo. Junto con descuentos preferenciales para quienes vengan “por él” a conocer el local.

Cabe destacar que la comunicación será continua en medios digitales. No, necesariamente, así en los medios físicos y auditivos, los que serán activados dependiendo de la demanda y de los períodos esperados.

### **Relación con el cliente**

Como se explicaba anteriormente en la propuesta de valor y la identificación de las actividades clave. TODO gira en generar una experiencia grata para el cliente: desde la sensación de comodidad física, tranquilidad generada en el lugar, que sea transportado a un pedacito de España hasta la experiencia culinaria misma.

Para lo anterior se atacará a través de varias aristas:

- Calidad superior de servicio “*in situ*”: desde la elección del personal de primera línea de contacto hasta el cocinero deberán ser cuidadosamente escogidos para que puedan relacionarse adecuadamente con el cliente y que sean capaces de generar una conexión familiar desde que lo recibe el mesero anfitrión hasta que se retira del local. Pasando, por su tiempo de

espera, el ambiente relajado, el plato entregado a tiempo, diferentes modalidades de pago y atención a la mesa.

- Calidad superior del producto: El plato, debe estar coordinado desde que el cliente toma su pedido. Se debe ser ordenado para que se sirva la mesa completa para no incomodar a nadie. La experiencia gastronómica del cliente debe ser completa. La presentación del plato debe ser impecable y estéticamente adecuada. Así como el sabor debe ser superior y a la temperatura adecuada.
- Calidad de servicio post-venta superior: El cliente debe sentir que el restaurant es más que una opción para salir, debe sentir que en el restaurante se le conoce y se le respeta. Es por eso que las políticas post-venta resultan esenciales para mantener a los clientes motivados y comprometidos con el local, así como para aumentar la recordación y generar lazos que terminen por convertirse en fidelidad. El servicio debe ser **IMPECABLE** o se le debe ofrecer, junto con una disculpa y una invitación para que vuelvan, un descuento simbólico de parte del administrador de turno del local. Se ofrecerá una inscripción de “cliente frecuente” y se hará un descuento o alguna atención la próxima vez que vengan. Estos descuentos, dependiendo de la frecuencia y la cantidad de veces que se visite el local pueden ser escalables
- Gestión del ambiente: Música ambiente y, en momentos buenos se puede gestionar música en vivo, a un volumen moderado, que no sea show en sí, sino que agrade a los clientes como fondo cultural. La ambientación es muy importante, luz tenue para generar conexiones de intimidad y diversas “zonas”. Adicionalmente no se permitirán discusiones por qué mesa atiende cada mesero ya que el sistema de propinas será repartida en igual cantidad para ambos y se harán regularmente evaluaciones para ver si el personal trabaja a la par. Según eso se modificarán las políticas de propinas, presionando indirectamente a que el trabajo se haga repartido.

Todo lo anterior genera una relación estable con los clientes, quienes se irán del local pensando en la grata experiencia que tuvieron. Porque cuando el lugar no es una preocupación, se puede preocupar de lo que realmente le importa, compartir con sus seres queridos mientras disfruta de una exquisita comida en el ambiente más grato.

## Ingresos

Los ingresos vienen dados desde el giro e restaurante: esto es tapas, pinchos, bocatas, bebidas, etc.

Lo anterior no quita la posibilidad de establecer una especie de tiendita, en la que puedan comprar algún adorno, souvenirs, o revistas culinarias, relacionadas y/o provenientes de España.

## Recursos Clave

Los recursos clave fueron analizados en el modelo VRIO:

- **Humanos:** Los cocineros y los meseros deben ser cuidadosamente escogidos, ya que son éstos quienes entregan el sabor y la experiencia, respectivamente, al cliente. Se deben capacitar para interactuar de la mejor manera posible con los clientes.
- **Físicos:** El local mismo deberá ser un recurso valiosísimo puesto que es donde se implementará toda la ambientación del local que aporta desde la arista de la gestión del ambiente para mejorar la relación con los clientes.
- **Intelectuales:** El conocimiento sobre la gastronomía española es clave para que la experiencia sea real y no un simulacro falseado o un disfraz. El cliente debe sentirse absolutamente inmerso en la cultura española. Adicionalmente el conocimiento de marketing es relevante a la hora de contar con publicidad efectiva y eficiente.

- **Financieros:** La inversión inicial, la publicidad, las capacitaciones de los garzones

ANÁLISIS VRIO					
Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Situación
Humano	si	no	no	si	Paridad
Físico	si	si	no	si	Vtja. Temporal
Intelectual	si	si	si	si	Vtja. Sostenida
Financiero	si	no	no	no	Desventaja

Tabla 4: Análisis VRIO

## Actividades Clave

Tal como lo mencionamos en la cadena de valor, las actividades clave serán:

- Diseñar la carta para que resulte interesante y atractiva.
- Cocinar y presentar los platos sin ninguna falla.
- Atender las mesas de manera óptima.
- Coordinar los flujos entre los meseros y los cocineros.
- Apagar incendios a través del administrador.

Con lo que se puede brindar la experiencia de estar realmente visitando España.

## Alianzas Clave

Las alianzas que se generen pueden hacer que el negocio crezca o se derrumbe. Es por esto que las alianzas juegan un papel importante en la gestión de “ El Mundo Ibérico”.

Nuestros principales aliados son:

- Empresas de turismo: con las que se puede interactuar a través de presentar descuentos para que los utilicen sus clientes en el local y/o para

obtener bases de datos de turistas españoles para poder enfocar campañas de marketing

- Guías de la ciudad y páginas de actividades: las guías son una de las principales fuentes de publicidad “in-situ” para los extranjeros. Una buena promoción podría hacer que aumenten sustancialmente las ventas. Igual que las páginas como zomato o grupon, que tienen la ventaja de llegar a públicos más transversales.
- Embajada de España: intentar generar conexiones con la embajada para que se promocióne el lugar.
- Diarios y/o revistas: para acceder a promoción a través de descuento con, por ejemplo suscripciones al diario el mercurio.

### **Estructura de costos**

La estructura de costos está detallada más adelante, en el análisis financiero, sin embargo, y a modo de resumen, mencionaremos:

- Costos variables: todos aquellos relacionados con la producción misma. Esto es Materias primas y servicios como Agua, gas y electricidad relacionados al producto.
- Costos Fijos: Administrativos, como los sueldos y papelería, así como también publicidad, arriendo del local, etc.

## **8. Riesgos**

Algunos de los riesgos presentados a continuación formarán parte del análisis de sensibilidad a realizarse en la sección de evaluación financiera. Los riesgos a los que nos enfrentamos son:

### **Eficiencia logística**

La eficiencia logística aplicada por el administrador, el gerente general, el asesor contable y los cocineros es de vital importancia. Un mal manejo de promociones, inventarios o planificación de presupuestos y finanzas puede resultar en un fracaso rotundo.

### **Situación económica**

Aunque es poco probable que ocurra un suceso que cambie drásticamente la situación macroeconómica, está probado que la entretención es uno de los primeros ítems en caer. Por otro lado una situación económica deficiente puede hacer muy complicada la captación de inversionistas, lo que genere retrasos o incluso la cancelación del proyecto.

### **Posicionamiento e imagen de marca**

El posicionamiento elegido, junto con un buen marketing mix son factores de éxito, pero también de fracaso, una mala segmentación y promociones no dirigidas puede hacer que la utilización del local caiga de tal manera que el proyecto deje de ser rentable.

### **Preferencias de los clientes**

Afecta de la misma manera que un mal posicionamiento. Si el mercado está tan segmentado que resulta imposible capturar clientes y/o retenerlos, la utilización del local caerá, y como hay una estructura de precios fijos alto, el proyecto dejará de ser rentable.

## **Financiamiento**

Tal como señalamos en la *situación económica* la captación de inversionistas resulta importantísima para la realización de éste proyecto, ya que de no tenerlos se tendría que optar por un crédito bancario con lo que los márgenes caerían mucho por conceptos como amortización y pago total de la deuda.

## **Legales**

La legislación actual no presenta mayores complicaciones, sin embargo cambios en éstos sí podrían afectarnos, como por ejemplo lo que sucedió en los bares de providencia, que tuvieron un nuevo horario de cierre máximo, o los pubs en el centro, que muchos de ellos tuvieron que cambiar su patente a restaurante para evitar partes y multas.

## 9. Evaluación financiera

### 9.1 Supuestos para la evaluación

Para desarrollar una correcta evaluación financiera es necesario definir ciertas estimaciones que usaremos para el cálculo de ingresos y costos y para todo el análisis posterior. A continuación, presentaremos las tablas que contienen la información de programación de tamaño para los cálculos.

- Parámetros máximos de capacidad:

PARÁMETROS MÁXIMOS DE CAPACIDAD		
Hrs. De atención diaria	Duración de tanda	Nº de renovaciones
12	3	4
Total mesas	Tamaño mesas	Flotante por tanda
15	5	75
Flotante diario	Flotante mensual	Flotante anual
300	4.800	57.600

Tabla 5: Parámetros máximos de capacidad

El horario de atención en el local será de miércoles a sábado, desde las 11:00 hasta las 23:00 horas. Por lo tanto, serán doce horas de atención diaria, con renovación de clientela estimada cada tres horas, con lo cual tendremos cuatro renovaciones por día. Por otro lado, el número de clientes que asistirán por tanda será de 75 personas, con lo que estimamos un flotante diario de 300 personas, lo que genera 57600 clientes al año<sup>3</sup>. Notar que esta estimación se calcula considerando la capacidad máxima del restaurant, sin embargo a continuación presentaremos otros escenarios (normal, depresión, auge y esperado).

---

<sup>3</sup> Para la estimación se considera un total de 16 días hábiles mensuales.

- Tamaño y programación de crecimiento<sup>4</sup>:

Para calcular el tamaño evaluamos la utilización esperada diaria del local a través del promedio ponderado de tres escenarios de la economía: Normal, Depresión y Auge. Los porcentajes de ponderación responden a la probabilidad estimada de ocurrencia de los escenarios.

Dado que la economía chilena no presenta grandes fluctuaciones de crecimiento o decrecimiento a través de los años (excepto por factores externos a la economía misma, como por ejemplo los desastres naturales como el terremoto del 2010) y que el impacto de las fluctuaciones afecta como una variable *dummy* (salir a comer v/s no salir a comer) se asignaron para una situación Normal un 80% de probabilidad de ocurrencia, y tanto para Depresión como Auge, 10% cada una.

Con respecto al crecimiento de utilización, se espera que las campañas de promoción y marketing generen efectos potentes al inicio y menos efectivas a medida que pasa el tiempo. Lo anterior responde a dos supuestos:

1. A medida que crece la base resulta cada vez más difícil crecer.
2. La innovación tiene retornos decrecientes a través del tiempo.

Si nos fijamos en el crecimiento de los precios debemos entender que, al entrar con precios de lanzamientos altos (por sobre el precio mercado) los crecimientos dependerán de la satisfacción del cliente y del crecimiento de los costos. Sin embargo, dado que hicimos una estimación conservadora, hicimos que los precios crecieran poco en comparación con la utilización.

---

<sup>4</sup> <http://gestion.pe/empresas/gasto-promedio-publico-restaurantes-crece-26-2078903>

A continuación se indexa la tabla resumen de los puntos tocados anteriormente.

UTILIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE CRECIMIENTO					
Situación	Normal (80%)	Depresión (10%)	Auge (10%)	Esperado	
Utilización de capacidad	35%	10%	50%	34%	
Año de funcionamiento	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Crecimiento esperado	0%	23%	20%	12%	5%
Utilización promedio por año	34,0%	41,8%	50,2%	56,2%	59,0%
Crecimiento de precios	0%	3%	3%	2%	1%
Precios promedio	\$ 14.551	\$ 15.424	\$ 16.349	\$ 17.167	\$ 17.854

Tabla 6: Utilización y programación de crecimiento

- Estimación de gasto promedio por cliente en el local<sup>5</sup>:

ESTIMACIÓN DE GASTO PROMEDIO POR CLIENTE EN EL LOCAL					
	Normal	Depresión	Auge	Esperado	Esperado Local (15%+)
Gasto promedio Chileno (80%)	\$ 11.600	\$ 9.628	\$ 15.428	\$ 11.786	\$ 13.553
Gasto promedio Extranjero (20%)	\$ 13.700	\$ 12.604	\$ 16.577	\$ 13.878	\$ 15.960
Gasto cliente promedio					\$ 14.035

Tabla 7: Estimación de gasto promedio por cliente en el local

<sup>5</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=93341>

Según un estudio realizado en el año 2012 por la Cámara Nacional de Comercio y la Asociación Chilena de Gastronomía, el gasto promedio de un chileno en un restaurant es de \$11.600 pesos, mientras que el gasto promedio de un extranjero es de \$13.700 pesos. La estimación de gasto promedio en la situación esperada es de \$11.786 pesos para residentes chilenos y de \$13.878 pesos para extranjeros, a lo cual le sumamos un 15% más para la estimación en nuestro local, debido a que seguimos una estrategia de precios premium. Con esto, el gasto promedio por cliente estimado en nuestro local será de \$14.035 pesos. Estas estimaciones son referencias de mercado, dado que para la fijación de precios utilizamos una estrategia de marginalización con respecto a los costos.

## **9.2 Costos y gastos**

### **Variables**

Los Costos y gastos variables se calculan a través de la suma de los insumos necesarios para la producción del consumo y también lo asociado al gasto generado por el cliente mientras está en el restaurant, como por ejemplo el uso del baño. En concordancia con lo anterior la unidad base para el cálculo variable será precisamente, un cliente.

Asumiendo lo anterior tenemos un costo directo asociado a la producción de \$119.433.643 para el año 1, ajustado por el crecimiento esperado de la utilización y, en orden de hacerlo más conservador, se ajusta también por la meta inflacionaria país: 3% anual.

Este costo fue calculado en base a una cartera estimada de productos por compras y su peso relativo dentro del total de pedidos generados por clientes.

COSTOS DIRECTOS <sup>6</sup>					
Ítem		Costo	Share sobre Dda.	Asociación Clientes	Costo Directos
tapa1	6	\$ 11.928	0,14	2733	\$ 32.595.924
tapa2	3	\$ 17.462	0,07	1366	\$ 23.858.805
tabla 1	5	\$ 9.477	0,12	2277	\$ 21.582.092
tabla2	4	\$ 15.523	0,09	1822	\$ 28.280.098
bebida	11	\$ 200	0,26	5010	\$ 1.001.972
cerveza	7	\$ 800	0,16	3188	\$ 2.550.474
vino	7	\$ 3.000	0,16	3188	\$ 9.564.279
Total productos	43			19584	\$ 119.433.643

Tabla 8: Costos directos

### Costos Fijos

Los costos fijos, incluyen el alquiler del local, comunicaciones, y los gastos administrativos para mantener el funcionamiento del local, así como también publicidad y alarmas. En resumen este monto asciende a la suma de \$159.274.723 para el año 1, sujetos a crecimiento acorde a la inflación meta país para los siguientes años.

COSTOS DE SERVICIOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Concepto	Estimado Mensual	Estimado Anual
Alquiler	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Comunicaciones	\$ 55.787	\$ 669.446
Luz <sup>7</sup>		\$ 6.163.470
Agua <sup>8</sup>		\$ 88.366.549
Gas <sup>9</sup>		\$ 18.674.925
Publicidad <sup>10</sup>		\$ 24.500.000
Mantenimiento	\$ 236.190	\$ 2.834.274
Papelería	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Patentes <sup>11</sup>		\$ 978.058
Alarma	\$ 24.000	\$ 288.000
Impuestos Municipales		
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 159.274.723</b>

Tabla 9: Costos de servicios y gastos administrativos

<sup>6</sup>Anexo 1, tablas 22, 23, 24, 25, 26, 27 y 28

<sup>7</sup>Anexo 1, tabla 30: Estimación del gasto en luz

<sup>8</sup>Anexo 1, tabla 29: Estimación del gasto en agua

<sup>9</sup>Anexo 1, tabla 31: Estimación del gasto en gas

<sup>10</sup>Anexo 1, tabla 33: Costos en publicidad

<sup>11</sup>Anexo 1, tabla 32: Costo de patentes

Adicionalmente, el costo de nómina resulta de \$51.646.991 para el primer año y se ajustará, al igual que los otros ítems, junto con el crecimiento del mercado, medido en la inflación meta país.

Estos montos asociados a los recursos humanos están integrados por el salario anual (bruto mensual) más los beneficios no monetarios que son parte del salario y que se calcularon como costo de oportunidad para la empresa (visitas gratuitas, invitados, descuentos, etc.).

COSTO DE NÓMINA ANUAL				
Categoría	Cantidad	Salario Anual	Salarios Adicionales	Costo nómina
Administrador	2	\$ 9.000.000	\$ 873.053	\$ 19.746.106
Chef	2	\$ 6.000.000	\$ 938.442	\$ 13.876.885
Garzón	4	\$ 1.740.000	\$ 768.000	\$ 10.032.000
Asesor Contable	1	\$ 7.200.000	\$ 792.000	\$ 7.992.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 51.646.991</b>

Tabla 10: Costo de nómina anual

### Costos operacionales

Dado lo anterior, y a modo de resumen se presenta la siguiente tabla:

COSTOS DE OPERACIÓN				
Años	Producción	Nómina	Servicios	TOTAL
1	\$ 119.433.643	\$ 51.646.991	\$ 159.274.723	\$ 330.355.358
2	\$ 150.486.391	\$ 53.196.401	\$ 164.052.965	\$ 367.735.756
3	\$ 185.098.261	\$ 54.792.293	\$ 168.974.554	\$ 408.865.107
4	\$ 212.863.000	\$ 56.436.062	\$ 174.043.790	\$ 443.342.852
5	\$ 229.892.040	\$ 58.129.143	\$ 179.265.104	\$ 467.286.287

Tabla 11: Costos de operación

## 9.3 Ingresos

INGRESOS POR VENTA			
Años	Clientes atendidos	Gasto por cliente	Ingreso por ventas
1	19.584	\$ 14.551	\$ 284.964.526
2	24.088	\$ 15.424	\$ 371.536.749
3	28.906	\$ 16.349	\$ 472.594.745
4	32.375	\$ 17.167	\$ 555.771.420
5	33.993	\$ 17.854	\$ 606.902.391

Tabla 12: Ingresos por venta

Para el cálculo de los ingresos estimamos la cantidad de clientes atendidos en el horizonte de tiempo y el gasto respectivo a cada persona que asista al restaurant. Para el cálculo relacionado al número de clientes utilizamos la flotación anual de máxima capacidad, detallada en la tabla 5, y la multiplicamos por los porcentajes esperados de utilización de capacidad, detallados en la tabla 6. Con respecto al gasto, generamos un set de pedidos hipotéticos dentro de diferentes grupos de clientela y obtuvimos el gasto total de cada grupo por una marginalización sobre los costos de los insumos. Luego, promediamos los gastos de cada grupo y obtuvimos un gasto estimado de \$14.551<sup>12</sup> pesos por persona, el cual es similar al gasto referencial estimado de mercado, que se encuentra en la tabla 7. Este monto tiene un crecimiento por cada año, debido a la inflación esperada. Finalmente, multiplicamos el número de clientes atendidos por el gasto por cliente, y obtenemos el ingreso por ventas de cada año.

---

<sup>12</sup> Observar el ANEXO 1 que contiene más detalle.

GASTO PROMEDIO POR GRUPO DE CLIENTES				
Ítem	Pedido	Valor por persona	N° personas	Detalle pedido
pareja 1	\$ 23.692,5	\$ 11.846,2	2	tapas1/bebida/cerveza
pareja 2	\$ 36.193,0	\$ 18.096,5	2	tapas2/bebida/vino
pareja 3	\$ 30.085,2	\$ 15.042,6	2	tabla2/bebida/dos cervezas
trio 1	\$ 41.708,6	\$ 13.902,9	3	tapas1/tabla1/cerveza
trio 2	\$ 51.409,2	\$ 17.136,4	3	tapas2/tabla1/dos bebidas/vino
amigos 1	\$ 44.832,3	\$ 8.966,5	5	dos tablas1/dos bebidas/tres cervezas
amigos 2	\$ 78.070,1	\$ 15.614,0	5	dos tapas1/tabla2/dos vinos/bebida
familia 1	\$ 78.370,7	\$ 15.674,1	5	tapas1/tapas2/tabla2/vino/dos bebidas
familia 2	\$ 73.393,8	\$ 14.678,8	5	tapas1/tabla1/tabla2/dos vinos
<b>Promedio</b>		<b>\$ 14.550,9</b>		

Tabla 13: Gasto promedio por grupo de clientes

## 9.4 Capital de trabajo

Con respecto al capital de trabajo utilizamos el método acumulado máximo. Los flujos de los primeros dos años se muestran a continuación:

CAPITAL DE TRABAJO							
	INGRESOS	EGRESOS				DÉFICIT	
	Por Ventas	Costo de producción	Costo fijo	Costo remuneraciones	Total Egresos	Déficit	Déficit acumulado
Mes 1	9.067.053	-3.800.161	-13.272.894	-4.303.916	-21.376.971	-12.309.918	-12.309.918
Mes 2	16.838.813	-7.057.443	-13.272.894	-4.303.916	-24.634.252	-7.795.439	-20.105.357
Mes 3	25.905.866	-10.857.604	-13.272.894	-4.303.916	-28.434.413	-2.528.547	-22.633.904
Mes 4	25.905.866	-10.857.604	-13.272.894	-4.303.916	-28.434.413	-2.528.547	-25.162.452
Mes 5	25.905.866	-10.857.604	-13.272.894	-4.303.916	-28.434.413	-2.528.547	-27.690.999
Mes 6	25.905.866	-10.857.604	-13.272.894	-4.303.916	-28.434.413	-2.528.547	-30.219.547
Mes 7	25.905.866	-10.857.604	-13.272.894	-4.303.916	-28.434.413	-2.528.547	-32.748.094
Mes 8	25.905.866	-10.857.604	-13.272.894	-4.303.916	-28.434.413	-2.528.547	-35.276.642
Mes 9	25.905.866	-10.857.604	-13.272.894	-4.303.916	-28.434.413	-2.528.547	-37.805.189
Mes 10	25.905.866	-10.857.604	-13.272.894	-4.303.916	-28.434.413	-2.528.547	-40.333.737
Mes 11	25.905.866	-10.857.604	-13.272.894	-4.303.916	-28.434.413	-2.528.547	-42.862.284
Mes 12	25.905.866	-10.857.604	-13.272.894	-4.303.916	-28.434.413	-2.528.547	-45.390.831
Mes 13	30.961.396	-12.540.533	-13.671.080	-4.433.033	-30.644.646	316.749	-45.074.082
Mes 14	30.961.396	-12.540.533	-13.671.080	-4.433.033	-30.644.646	316.749	-44.757.333
Mes 15	30.961.396	-12.540.533	-13.671.080	-4.433.033	-30.644.646	316.749	-44.440.583
Mes 16	30.961.396	-12.540.533	-13.671.080	-4.433.033	-30.644.646	316.749	-44.123.834
Mes 17	30.961.396	-12.540.533	-13.671.080	-4.433.033	-30.644.646	316.749	-43.807.084
Mes 18	30.961.396	-12.540.533	-13.671.080	-4.433.033	-30.644.646	316.749	-43.490.335
Mes 19	30.961.396	-12.540.533	-13.671.080	-4.433.033	-30.644.646	316.749	-43.173.586
Mes 20	30.961.396	-12.540.533	-13.671.080	-4.433.033	-30.644.646	316.749	-42.856.836
Mes 21	30.961.396	-12.540.533	-13.671.080	-4.433.033	-30.644.646	316.749	-42.540.087
Mes 22	30.961.396	-12.540.533	-13.671.080	-4.433.033	-30.644.646	316.749	-42.223.337
Mes 23	30.961.396	-12.540.533	-13.671.080	-4.433.033	-30.644.646	316.749	-41.906.588
Mes 24	30.961.396	-12.540.533	-13.671.080	-4.433.033	-30.644.646	316.749	-41.589.838

Tabla 14: Capital de trabajo

Se estima que el máximo déficit alcanzado según el método de acumulado máximo ocurre en el mes 12, y la inversión en capital de trabajo es de \$45.390.831 pesos.

## 9.5 Inversiones

Las inversiones necesarias para comenzar las actividades son las siguientes:

COSTOS DE INVERSIÓN	
Activo Tangible	\$ 19.309.477
Activo Intangible	\$ 528.988
Capital de Trabajo <sup>13</sup>	\$ 45.390.831
<b>Inversión Total</b>	<b>\$ 65.229.297</b>

Tabla 15: Costos de inversión

Como se puede observar en la tabla 15, la inversión total será de \$65.229.297 pesos.

Los costos de inversión están separados en activos tangibles y activos intangibles, los cuales son detallados a continuación:

ACTIVOS TANGIBLES	
Construcción y obras civiles	\$ 3.500.000
Maquinaria y equipos <sup>14</sup>	\$ 11.809.477
Mobiliario	\$ 4.000.000
Vehículos	\$ 0
<b>Total</b>	<b>\$ 19.309.477</b>

Tabla 16: Activos tangibles

<sup>13</sup>Para mayor detalle revisar sección Capital de trabajo.

<sup>14</sup>ANEXO 1, tabla 34: Costo de maquinaria y equipos.

ACTIVOS INTANGIBLES	
Página web	\$ 300.000
Diseño Logo	\$ 47.588
Gastos Legales	\$ 181.400
Estudios Económicos	\$ 0
<b>Total</b>	<b>\$ 528.988</b>

Tabla 17: Activos intangibles

## 9.6 Depreciación

La depreciación de los activos contempla tanto computadores y maquinaria como utensilios de cocina y mesa. Para hacerlo se utiliza la tabla de depreciación de activos disponible en la página web del servicio de impuestos internos de Chile ([www.sii.cl](http://www.sii.cl)). Adicionalmente, se utiliza el método de depreciación lineal<sup>15</sup>.

## 9.7 Impuesto

El impuesto se grava al monto que resulta de la diferencia entre los ingresos menos los costos (directos, mano de obra y fijos) y las depreciaciones (local y máquina) correspondientes a cada año de nuestro proyecto. El impuesto que consideramos es de 24%, que es el impuesto de primera categoría vigente para el año 2016. Este impuesto es el que se les aplica a las empresas comerciales, mineras, industriales, de servicios, etc. Asumiremos que este impuesto se mantendrá constante en el horizonte temporal de la evaluación.

<sup>15</sup>ANEXO 1, tabla 35: Depreciación.

## 9.8 Tasa de descuento

La tasa de descuento la calculamos a través del método de CAPM, que presenta la siguiente forma:

$$K = R_f + \beta_u (R_m - R_f) + RP + PL$$

- Tasa libre de riesgo( $R_f$ ):

Para este cálculo utilizamos la tasa de Bonos del Banco Central de Chile<sup>16</sup>. La imagen siguiente muestra la tasa de los Bonos del Banco Central con fecha al 30 de noviembre del año 2015. Utilizaremos la tasa en UF a 5 años, debido a que ese es nuestro horizonte temporal, la cual corresponde a 1,29%.



BANCO CENTRAL DE CHILE

### TASAS BONOS EN UF

(Porcentaje)

Período	A 1 año	A 2 años	A 5 años	A 10 años	A 20 años
30.Nov.2015	0,89	1,08	1,29	1,60	
27.Nov.2015	0,92	1,05	1,27	1,60	
26.Nov.2015	0,91	1,04	1,25	1,56	1,84
25.Nov.2015	0,88	1,03	1,25	1,58	1,80

Ilustración 5: Tasas bonos en UF de BCCh (2015)

<sup>16</sup><http://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx>

- Beta ( $\beta_u$ ):

Este parámetro lo obtuvimos de una página web de Estados Unidos<sup>17</sup>, la cual entrega los betas diferenciados por sector. Esto es referencial para nuestro caso en Chile. Nuestro sector es el de restaurantes, el cual tiene un beta de 0,89.

- Rentabilidad esperada de mercado (E(Rm)):

Este indicador lo obtuvimos de la Bolsa de Comercio de Santiago. El rendimiento de las acciones de la bolsa se observa en los índices IPSA y IGPA. Utilizaremos el rendimiento de IPSA en las últimas 52 semanas<sup>18</sup>, el cual corresponde a 4,1%.



### RENTABILIDAD

Rentabilidad (%)	IPSA	IGPA	INTER-10
Valor	3.850,96	18.870,41	4.715,05
30 Días	-3,53	-3,02	-3,73
52 semanas	4,10	3,53	3,89
Año Actual	4,10	3,53	3,89
Mín 52 Semanas	3.369,63	16.847,14	4.059,94
Máx 52 Semanas	4.120,17	19.923,39	5.150,96
Volatilidad Anual	11,23	9,42	13,9

Ilustración 6: Rentabilidad IPSA y IGPA de la Bolsa de Comercio (2015)

<sup>17</sup>[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>18</sup><http://www.bolsadesantiago.com/Fichas%20Indices/01.Ficha%20T%C3%A9cnica%20C3%8Dndice%20IPSA.pdf>

Finalmente, podemos proceder a calcular nuestra tasa de descuento:

$$K = 0,0129 + 0,89 (0,041-0,0129) + 0,02 + 0,02^{19}$$

$$K = 0,077909$$

Por lo tanto, nuestra tasa de descuento corresponde a 7,7909%.

## 9.9 Flujo puro: EBITDA, VAN y TIR

Con los montos obtenidos en las secciones anteriores (ingresos y costos), podemos calcular los indicadores para evaluar la rentabilidad del proyecto.

- EBITDA:

CÁLCULO EBITDA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 284.964.526	\$ 371.536.749	\$ 472.594.745	\$ 555.771.420	\$ 606.902.391
Costos y gastos	-\$ 330.356.989	-\$ 367.737.437	-\$ 408.866.838	-\$ 443.344.634	-\$ 467.288.123
<b>EBITDA</b>	<b>-\$ 45.392.463</b>	<b>\$ 3.799.313</b>	<b>\$ 63.727.907</b>	<b>\$ 112.426.786</b>	<b>\$ 139.614.268</b>

Tabla 18: EBITDA

Este indicador nos muestra la capacidad que tiene nuestro proyecto para generar beneficios, considerando sólo su actividad productiva, es decir, no considera impuestos ni depreciaciones. En nuestro cálculo podemos observar que a partir del segundo año, el restaurant genera un EBITDA positivo.

<sup>19</sup> Asumimos Riesgo país y premio por liquidez de 2%, debido a que es la tendencia de los últimos años según CDS.

- VAN y TIR:

Flujo de Caja Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 284.964.526	\$ 371.536.749	\$ 472.594.745	\$ 555.771.420	\$ 606.902.391
Costos directos		-\$ 119.433.643	-\$ 150.486.391	-\$ 185.098.261	-\$ 212.863.000	-\$ 229.892.040
Costos Mano de Obra		-\$ 51.646.991	-\$ 53.196.401	-\$ 54.792.293	-\$ 56.436.062	-\$ 58.129.143
Costos Fijos		-\$ 159.274.723	-\$ 164.052.965	-\$ 168.974.554	-\$ 174.043.790	-\$ 179.265.104
depreciacion local		-\$ 700.000	-\$ 700.000	-\$ 700.000	-\$ 700.000	-\$ 700.000
Depreciación Máquina		-\$ 1.497.340	-\$ 1.497.340	-\$ 1.497.340	-\$ 1.497.340	-\$ 1.497.340
Resultado antes impto		-\$ 47.588.171	\$ 1.603.653	\$ 61.532.298	\$ 110.231.229	\$ 137.418.764
Impto 24%		\$ 0	-\$ 384.877	14.767.752	26.455.495	-\$ 32.980.503
Resultado despues impto		-\$ 47.588.171	\$ 1.218.776	\$ 46.764.547	\$ 83.775.734	\$ 104.438.261
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 2.197.340	\$ 2.197.340	\$ 2.197.340	\$ 2.197.340	\$ 2.197.340
Máquinas						\$ 4.577.000
Inversiones	-\$ 19.838.465					
Capital de Trabajo	-\$ 45.390.831					
Valor de Desecho						\$ 1.340.515.994
Recuperación KT	\$ 45.390.831					
FLUJO DE CAJA	-\$ 65.229.297	45.390.831	\$ 3.416.116	\$ 48.961.886	\$ 85.973.074	1.451.728.595
Tasa de descuento	7,791%					
<b>VAN</b>	<b>\$ 996.021.969</b>					

<b>TIR</b>	<b>0,82</b>
------------	-------------

Tabla 19: VAN y TIR

Como podemos observar en el flujo de caja puro, al obtener los indicadores VAN y TIR, podemos concluir que el proyecto "El Mundo Ibérico" es rentable. El valor actual neto de nuestra evaluación es de \$996.021.969 y la tasa interna de retorno es de 0,82, por lo tanto este restaurant es viable en el horizonte temporal fijado.

## 9.10 Análisis de sensibilidad

Enfrentaremos la sensibilidad del negocio al modificar distintos factores que afecten los ingresos para ver hasta qué punto aguantan y qué tan posible resultan estos escenarios.

### Modificación de la demanda

Si modificamos la demanda a través del porcentaje de utilización del local, podemos ver que, manteniendo todo lo demás constante, el punto de quiebre resulta cuando la utilización es un poco mayor al 26,63% de la capacidad total. Un poco más de 15.339 clientes al año.

PROGRAMACIÓN	
Utilización	VAN
34%	\$ 996.021.969
32%	\$ 727.039.495
30%	\$ 457.681.922
28%	\$ 187.304.886
26,63%	-\$ 130.378
26%	-\$ 86.323.236

Tabla 20: Tasa de utilización

## Modificación de los gasto promedio por cliente

Si modificamos el gasto que promedio de los clientes, el negocio es rentable hasta que el gasto es ligeramente mayor a \$11.942.

El gasto menor por cliente resulta (manteniendo todo lo demás constante) de manejar menores márgenes.

CAMBIO EN EL GASTO	
Gasto prom	VAN
\$ 14.551	\$ 996.021.969
\$ 14.000	\$ 786.838.290
\$ 13.000	\$ 406.513.831
\$ 12.000	\$ 22.216.345
\$ 11.942	-\$ 200.914
\$ 11.000	-\$ 391.065.942

Tabla 21: Precio promedio por cliente

## 10. Análisis legal

### 10.1 Tipo de sociedad

Lo último que debemos definir, para un acabado plan de negocios, es el análisis legal, el cual detallará los trámites administrativos en los cuales debemos incurrir para montar nuestro restaurant.

Nuestro proyecto será una sociedad de responsabilidad limitada<sup>20</sup> que quiere decir que la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportes en capital, pero las cuotas no son acciones que se transan en el mercado. Nuestra sociedad estará constituida por dos personas que invertirán la misma cantidad.

El primer paso consiste en inscribir la sociedad como persona jurídica, donde debemos generar:

- Escritura de constitución de sociedad: se debe definir el tipo de sociedad, los socios, sus aportes de capital, el giro del negocio, entre otros temas.
- Legalización y Extracto de la Escritura: los integrantes de la sociedad deben ir a la notaría, presentar su carnet de identidad, la Escritura de constitución de sociedad y el Extracto. Se procede a firmar y legalizar la sociedad.
- Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio: se debe inscribir la sociedad en el Registro de comercio, una vez que está legalizada.
- Publicación en Diario Oficial: la publicación del Extracto de la escritura se realiza en el Diario Oficial.

---

<sup>20</sup> [http://www.sii.cl/portales/investors/formas\\_invertir/constituyendo\\_sociedad.htm](http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm)

El segundo paso es la “iniciación de actividades”, la cual se hace en el servicio de impuestos internos (online o presencial). Debemos tener las especificaciones del giro (tipo de local), y llenar el formulario correspondiente.

## **10.2 Solicitud de autorización sanitaria**

Al implantar un restaurant es necesario tener la autorización sanitaria por parte del SEREMI de salud (la oficina perteneciente a la comuna en la que estaremos, en este caso, Ñuñoa). Se debe completar el formulario de solicitud de autorización sanitaria para local de “elaboración y expendio de alimentos”, en el que se debe adjuntar:

- Plano o croquis de la planta y sus instalaciones sanitarias
- Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor, vapor y sistema de frío
- Sistema de eliminación de desechos
- Certificado o comprobante de agua potable y alcantarillado público
- Certificado de zonificación
- Costos y Plazos

## **10.3 Patente Municipal**

La patente municipal o comercial es otorgada por la municipalidad de la comuna en donde el restaurant se establecerá; en nuestro caso la municipalidad de Ñuñoa.

Para solicitarla se deben presentar los antecedentes que indica el municipio (los documentos mencionados al inscribir la sociedad como persona jurídica) y la resolución sanitaria positiva emitida por la SEREMI de salud.

La aprobación de la patente comercial varía entre 3 a 20 días hábiles. Durante este periodo, inspectores municipales verifican que el restaurant cumpla con los

requerimientos y estándares necesarios. Con respecto al valor, estos van entre un 0,25% y un 0,5% del capital inicial declarado por la sociedad.

## **10.4 Patente de Alcoholes**

En nuestro caso es importante remarcar que debemos obtener patente para vender alcohol dado que contaremos con una carta variada de cocteles y vinos con grado alcohólico. Según la ordenanza municipal sobre patentes de alcoholes de Ñuñoa<sup>21</sup>, para obtener una patente de alcoholes, se debe llenar la solicitud de “Declaración y trámite para el otorgamiento o traslado de patente municipal” en el Departamento de rentas. Para esto debemos poseer los siguientes antecedentes:

- Individualización del titular de la patente: la Escritura de constitución de sociedad, el Extracto y la publicación en el Diario Oficial.
- Informe de uso de suelo y recepción final del establecimiento.
- Informe del departamento de inspección de la Dirección de seguridad ciudadana e inspección.
- Resolución sanitaria favorable de la SEREMI de salud.
- Declaración jurada ante notario.
- Certificado de antecedentes.

Otros detalles están explicitados en la Ordenanza municipal, que se encuentra adjuntada en las notas al pie.

---

<sup>21</sup> <http://www.nunoa.cl/images/pdf/ordenanzas/ordenanza27.pdf>

## **11. Conclusión**

En el mundo de hoy en día, el placer y la recreación toman cada vez más fuerza entre las preferencias de los individuos. Podemos ver cómo, a través del comportamiento de las personas, han ganado espacio en lo laboral (al establecerse condiciones menos formales, horarios flexibles, etc) y en lo social, propiciando ideas que fomenten, o al menos se adecúen a esto. En adición a lo anterior, se suma la sensación de seguridad y bienestar económico de las personas, con lo que el efecto anterior se acrecenta aún más.

En este contexto creemos que debemos ponerle un nombre a ese ocio, a esa sensación de ser dueño de tu vida y tu disfrute. Ese nombre es “Mundo Ibérico”. A través de la inserción del restaurante pretendemos hacer frente a las nuevas necesidades del mercado, entregando a los clientes valor a través de una propuesta íntegra que no sólo abarca el servicio y el producto del mismo restaurante, sino que se asocia con una conducta de mercado y su personalidad de marca va junto con las tendencias de las personas.

El análisis previamente mostrado es el plan de negocios y acción para la implementación correcta del restaurante y a través de las secciones pudimos ver cómo este proyecto se inserta en el mercado y es totalmente viable.

La principal motivación de Mundo Ibérico es generar un espacio donde sus clientes puedan distraerse y conversar o reír para generar lazos interpersonales y a conectar a las personas y la sociedad con la felicidad.

Pretendemos empezar pequeños pero cambiar los paradigmas de la industria, para que cada vez sean más y más los locales que aporten su granito de arena para la construcción de una vida mentalmente más saludable.

Para finalizar, dar fe que realizando el plan de negocios de forma ordenada, consciente, proactiva y atenta, Mundo Ibérico puede ser real.

## 12. Anexo 1: Tablas

Costos de Producción (insumos) <sup>22</sup>		
Producto	Unidad	Precio
Jamón Ibérico	1kg	\$ 26.665
Queso Crema	1kg	\$ 7.000
Huevo	1 ud	\$ 60
Tomate	1kg	\$ 1.000
Ajo	1ud	\$ 200
Pan baguette	1ud	\$ 650
Aceite de oliva	1L	\$ 6.760
Sal	1kg	\$ 200
Pimienta	1kg	\$ 200
Perejil	1kg	\$ 400
Jamón serrano	1kg	\$ 8.200
Salchichónibérico	1kg	\$ 9.500
Queso	1kg	\$ 6.000
Cerveza	1L	\$ 800
Bebida	1ud	\$ 200
Vino	1botella	\$ 3.000

Tabla 22: Costo de producción

Productos	Unidades	Nombre
Tapas 1	3	Jamón ibérico
	2	Embutido
	2	Serrano
	2	Queso
Tapas 2	4	Jamón ibérico
	3	Embutido
	4	Queso
	2	Serrano
Tabla 1	6	Jamón ibérico
	2	Embutido
	4	Queso
	4	Serrano
Tabla 2	8	Jamón ibérico
	4	Embutido
	6	Queso
	5	Serrano
Bebidas	1	
cervezas	1	
vino	1	

Tabla 23: Detalle de productos

<sup>22</sup><http://www.trujillo.cl/productos/jamon-iberico/pata-etiqueta-negra/31>

Tapa Jamón serrano	Cantidad	Precio	Total
jamón serrano	17	\$ 8	\$ 139
queso crema	100	\$ 7	\$ 700
Huevo	0,5	\$ 60	\$ 30
Tomate	0,3	\$ 200	\$ 60
Ajo	0,05	\$ 200	\$ 10
Pan	0,1	\$ 650	\$ 65
aceite oliva	15	\$ 7	\$ 101
Sal	1	\$ 0,2	\$ 0,2
Pimienta	1	\$ 0,2	\$ 0,2
Perejil	1	\$ 0,40	\$ 0,40
<b>Total Tapa Jamón serrano</b>			<b>\$ 1.107</b>

**Tabla 24: Detalle Tapa jamón serrano**

Tapa queso	Cantidad	Precio	Total
queso	100	\$ 6	\$ 600
tomate	0,3	\$ 200	\$ 60
pan	0,1	\$ 650	\$ 65
aceite oliva	15	\$ 7	\$ 101
sal	1	\$ 0,2	\$ 0,2
pimienta	1	\$ 0,2	\$ 0,2
<b>Total Tapa queso</b>			<b>\$ 827</b>

**Tabla 25: Detalle Tapa queso**

Tapa Jamón Ibérico	Cantidad	Precio	Total
jamón ibérico	17	\$ 27	\$ 453
queso crema	100	\$ 7	\$ 700
huevo	0,5	\$ 60	\$ 30
tomate	0,3	\$ 200	\$ 60
ajo	0,05	\$ 200	\$ 10
pan	0,1	\$ 650	\$ 65
aceite oliva	15	\$ 7	\$ 101
sal	1	\$ 0,2	\$ 0,2
pimienta	1	\$ 0,2	\$ 0,2
perejil	1	\$ 0,40	\$ 0,40
<b>Total Tapa Jamón ibérico</b>			<b>\$ 1.421</b>

**Tabla 26: Detalle Tapa jamón ibérico**

Embutido	Cantidad (gramos)	Precio	Total
Salchichón Ibérico	200	\$ 10	\$ 1.900

Tabla 27: Detalle embutido

Producto	Costo	Margen sobre costo	Precio
Tapas1	\$ 11.928	50%	17.892
Tapas2	\$ 17.462	50%	26.193
Tabla1	\$ 9.477	50%	14.216
Tabla2	\$ 15.523	50%	23.285
bebida	\$ 200	400%	\$ 1.000
cerveza	\$ 800	500%	\$ 4.800
vino	\$ 3.000	200%	\$ 9.000

Tabla 28: Precios de productos

ESTIMACIÓN GASTO EN AGUA			
Ítem	frecuencia	Gasto en agua unitario (Litros)	Total Litros
WC	0,50	6	3
Lavamanos	3,00	1	3
Lavavajillas	0,06	6,5	0,4
Preparación comida	1,00	2	2
Limpieza comida	1,00	3	3
Limpieza de utensilios/mantenimiento	1,00	2	2
Total litros			13,4
<b>TOTAL GASTO EN AGUA por cliente</b>			<b>4512,180833</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>\$ 88.366.549</b>

Tabla 29: Estimación gasto en agua

Estimación Gasto en Electricidad	kWh mensual	Kwh prom anual
	5.671	68.052
<b>TOTAL GASTO ANUAL ELECTRICIDAD</b>		<b>6.163.470</b>

Tabla 30: Estimación gasto en electricidad

Estimación Gasto en Gas	m3 mensual	m3 anual
	2567	30804
<b>TOTAL GASTO ANUAL GAS</b>		<b>18.674.925</b>

Tabla 31: Estimación gasto en gas

PATENTES	
Autorización sanitaria para la venta de alimentos	\$500.000
Patente de bebidas alcohólicas	\$52.618
Patente comercial municipal	\$425.440
<b>TOTAL</b>	<b>\$978.058</b>

Tabla 32: Costo en patentes

COSTOS EN PUBLICIDAD		
ITEM	mensual	Anual
Revistas		\$ 12.500.000
Guías		\$ 900.000
Página Web (promoción)		\$ 300.000
Google Adwords	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Radio		\$ 9.000.000
Total		\$ 24.500.000

Tabla 33: Costo en publicidad

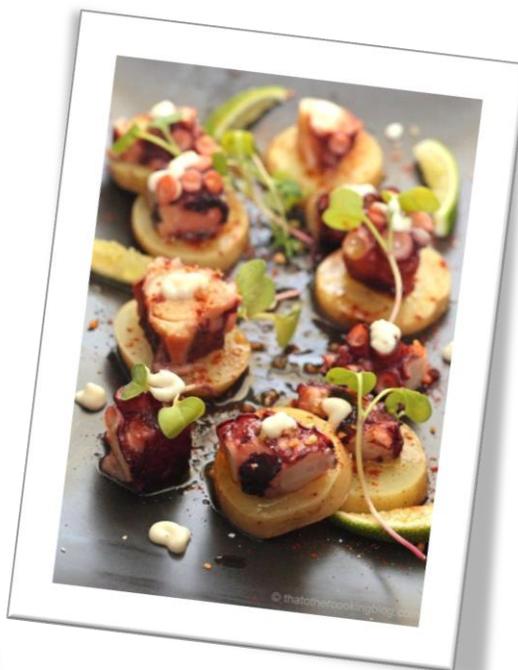
MAQUINARIA Y EQUIPOS			
ITEM	Con IVA	cantidad	Total C/IVA
VENTUS - Cocina Semi-industrial 6 platos c/horno AISI 304	\$ 1.297.100	1	\$ 1.297.100
VENTUS - Batidora industrial 10 lts	\$ 291.550	1	\$ 291.550
BRICE - Máquina de Hielo 155 kg modular	\$ 2.499.000	1	\$ 2.499.000
TURBO AIR - mesón refrigerador 3 puertas Acero Inox. 538Lts.	\$ 1.535.100	1	\$ 1.535.100
VENTUS - refrigerador Acero Inox 2Ptas. Vidrio	\$ 1.303.050	1	\$ 1.303.050
TURBO AIR - mesón freezer 2ptas acero inox. 506 lts.	\$ 1.487.500	1	\$ 1.487.500
MAIGAS - campana con extractor y filtros	\$ 314.993	2	\$ 629.986
AMC - estantería epóxica Antibacterial Recubierta	\$ 79.730	2	\$ 159.460
AMC - estantería epóxica Antibacterial Recubierta	\$ 98.770	2	\$ 197.540
MAIGAS - cortadora de cecinas	\$ 149.821	1	\$ 149.821
<b>TOTAL MAQUINARIA</b>	<b>\$ 9.056.614</b>		<b>\$ 9.550.107</b>
Copa Margarita	\$ 990	50	\$ 49.500
Copa flauta	\$ 490	50	\$ 24.500
Vaso Whisky Bajo	\$ 350	40	\$ 14.000
Vaso cónico bebida	\$ 390	90	\$ 35.100
Vaso licor castillo	\$ 175	90	\$ 15.750
Shop 350	\$ 650	80	\$ 52.000
Shop 550	\$ 790	80	\$ 63.200
Pitcher	\$ 2.900	45	\$ 130.500
Copa tinto	\$ 670	80	\$ 53.600
Copa Blanco	\$ 670	80	\$ 53.600
Tenedor Mesa	\$ 290	90	\$ 26.100
Cuchara mesa	\$ 290	90	\$ 26.100
Cuchillo mesa	\$ 450	90	\$ 40.500
cuchillo mantequilla	\$ 210	90	\$ 18.900
Salero	\$ 270	20	\$ 5.400
Quesero	\$ 450	20	\$ 9.000
aceitero	\$ 550	20	\$ 11.000
Loro Porcelana	\$ 690	20	\$ 13.800
Asadera profunda	\$ 1.020	4	\$ 4.080
Bowl 26	\$ 1.590	4	\$ 6.360
bowl 30	\$ 2.290	3	\$ 6.870
Tabla para cortar	\$ 2.390	8	\$ 19.120
Tenaza multiuso	\$ 1.590	5	\$ 7.950
Cuchillos cocineros	\$ 17.900	6	\$ 107.400
Fondo profesional	\$ 54.900	1	\$ 54.900
Bandeja de Garzón	\$ 4.490	6	\$ 26.940
depósito gastronómico pequeño	\$ 3.200	4	\$ 12.800
depósito gastronómico mediano	\$ 4.800	4	\$ 19.200
depósito gastronómico grande	\$ 6.300	4	\$ 25.200
Platos cuadrados de madera	\$ 2.490	100	\$ 249.000
Computador	\$ 359.000	3	\$ 1.077.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.529.849</b>		<b>\$ 11.809.477</b>

Tabla 34: Costo de maquinaria y equipos

DEPRECIACIÓN					
Activos fijos tangibles	Valor inicial	Valor de rescate	Vida útil	Depreciación	depreciación anual
VENTUS - Cocina Semi-industrial 6 platos c/horno AISI 304	\$ 1.090.000	\$ 750.000	9	\$ 1.006.667	\$ 201.333
VENTUS - Batidora industrial 10 lts	\$ 245.000	\$ 15.000	9	\$ 243.333	\$ 48.667
BRICE - Máquina de Hielo 155 kg modular	\$ 2.100.000	\$ 1.200.000	9	\$ 1.966.667	\$ 393.333
TURBO AIR - mesón refrigerador 3 puertas Acero Inox. 538Lts.	\$ 1.290.000	\$ 830.000	9	\$ 1.197.778	\$ 239.556
VENTUS - refrigerador Acero Inox 2Ptas. Vidrio	\$ 1.095.000	\$ 659.000	9	\$ 1.021.778	\$ 204.356
TURBO AIR - mesón freezer 2ptas acero inox. 506 lts.	\$ 1.250.000	\$ 850.000	9	\$ 1.155.556	\$ 231.111
MAIGAS - campana con extractor y filtros	\$ 264.700	\$ 178.000	10	\$ 246.900	\$ 49.380
AMC - estantería epóxica Antibacterial Recubierta	\$ 67.000	\$ 40.000	9	\$ 62.556	\$ 12.511
AMC - estantería epóxica Antibacterial Recubierta	\$ 83.000	\$ 40.000	9	\$ 78.556	\$ 15.711
MAIGAS - cortadora de cecinas	\$ 125.900	\$ 15.000	9	\$ 124.233	\$ 24.847
Copa Margarita	\$ 832	\$ 0	3	\$ 832	\$ 166
Copa flauta	\$ 412	\$ 0	3	\$ 412	\$ 82
Vaso Whisky Bajo	\$ 294	\$ 0	3	\$ 294	\$ 59
Vaso cónico bebida	\$ 328	\$ 0	3	\$ 328	\$ 66
Vaso licor castillo	\$ 147	\$ 0	3	\$ 147	\$ 29
Shop 350	\$ 546	\$ 0	3	\$ 546	\$ 109
Shop 550	\$ 664	\$ 0	3	\$ 664	\$ 133
Pitcher	\$ 2.437	\$ 0	3	\$ 2.437	\$ 487
Copa tinto	\$ 563	\$ 0	3	\$ 563	\$ 113
Copa Blanco	\$ 563	\$ 0	3	\$ 563	\$ 113
Tenedor Mesa	\$ 244	\$ 0	3	\$ 244	\$ 49
Cuchara mesa	\$ 244	\$ 0	3	\$ 244	\$ 49
Cuchillo mesa	\$ 378	\$ 0	3	\$ 378	\$ 76
cuchillo mantequilla	\$ 176	\$ 0	3	\$ 176	\$ 35
Salero	\$ 227	\$ 0	3	\$ 227	\$ 45
Quesero	\$ 378	\$ 0	3	\$ 378	\$ 76
aceitero	\$ 462	\$ 0	3	\$ 462	\$ 92
Loro Porcelana	\$ 580	\$ 0	3	\$ 580	\$ 116
Asadera profunda	\$ 857	\$ 0	3	\$ 857	\$ 171
Bowl 26	\$ 1.336	\$ 0	3	\$ 1.336	\$ 267
bowl 30	\$ 1.924	\$ 0	3	\$ 1.924	\$ 385
Tabla para cortar	\$ 2.008	\$ 0	3	\$ 2.008	\$ 402
Tenaza multiuso	\$ 1.336	\$ 0	3	\$ 1.336	\$ 267
Cuchillos cocineros	\$ 15.042	\$ 0	3	\$ 15.042	\$ 3.008
Fondo profesional	\$ 46.134	\$ 0	3	\$ 46.134	\$ 9.227
Bandeja de Garzón	\$ 3.773	\$ 0	3	\$ 3.773	\$ 755
depósito gastronómico pequeño	\$ 2.689	\$ 0	3	\$ 2.689	\$ 538
depósito gastronómico mediano	\$ 4.034	\$ 0	3	\$ 4.034	\$ 807
depósito gastronómico grande	\$ 5.294	\$ 0	3	\$ 5.294	\$ 1.059
Platos cuadrados de madera	\$ 2.092	\$ 0	3	\$ 2.092	\$ 418
Computador	\$ 301.681	\$ 90.000	6	\$ 286.681	\$ 57.336
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 7.486.699</b>	<b>\$ 1.497.340</b>

Tabla 35: Depreciación

### 13. Anexo 2: Imágenes de productos<sup>23</sup>



<sup>23</sup> Imágenes referenciales para generar una idea del producto, no necesariamente serán iguales.