



UNIVERSIDAD DE CHILE

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

# **Cadena de Restaurantes Temáticos “Marterra”**

**PARTE I**

**ACTIVIDAD FORMATIVA EQUIVALENTE  
PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)**

Alumno: Christian Kruse  
Profesor Guía: Claudio Dufeu

Antofagasta, Chile  
2023

# Índice

## Contenido

### Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1 Industria	6
2.2 Competidores	15
2.3 Clientes	17
Segmentación y el cliente	17
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	20
3.1 Modelo de negocios	20
3.2 Descripción de la empresa	20
Fortalezas y Debilidades	21
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	22
3.4 RSE y sustentabilidad	23
IV. Plan de Marketing	23
4.1 Objetivos de marketing	23
4.2 Estrategia de segmentación	25
4.3 Estrategia de producto/servicio	26
4.4 Estrategia de Precio	27
4.5 Estrategia de Distribución	28
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	29
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	31
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	31
V. Plan de Operaciones	33
VI. Equipo del proyecto	34
VII. Plan Financiero	35
VIII. Riesgos críticos	37
IX. Propuesta Inversionista	38
X. Conclusiones	39

XI Bibliografía y referencias	40
Bibliografía, sitio web	40
XII Anexos	41
Anexo 1, estudio mercado, encuesta	41
Anexo 2, Flujo del inversionista sin deuda	55
Anexo 3, Estado de Resultado	56
Anexo 4, Flujo de Caja	57
Anexo 5, balance	58
Anexo 6, Marketing	59
Anexo 7, Carta del Restaurante	61

## Resumen Ejecutivo

Después de analizar las ciudades de Arica, Iquique, Antofagasta y Calama, se ha observado que la oferta de opciones de entretenimiento y socialización es limitada, lo que hace que las personas se centren en reuniones en el hogar o en restaurantes. Sin embargo, se ha identificado una oportunidad de negocio al realizar una encuesta en la que el 99% de los participantes molestos que le gustaría conocer la historia de Chile de una manera diferente. Es por esto que se propone la creación de un restaurante temático que destaque por su comida de excelencia y que rescate el patrimonio cultural e histórico del norte de Chile.

La temática elegida para el restaurante es la guerra del pacífico, con el objetivo de crear una ambientación que permita a los visitantes conocer la historia del país de una manera más entretenida y didáctica. La idea es crear una cadena de restaurantes en las 4 principales ciudades del norte para llegar a una mayor cantidad de personas y generar economías de escala. Además, se espera que no solo atraiga al público local, sino también a los turistas que visitan estas ciudades.

Se estima que el mercado objetivo en estas 4 ciudades es de casi 350.000 personas, y que cuentan con los mayores ingresos per cápita de Chile. La inversión inicial requerida es de USD \$244,657, y se ofrece al inversionista una propiedad del 40% del negocio. Se espera que el modelo de negocio genere un VAN de \$1,766,088 con una TIR del 63%, lo que se traduciría en una recuperación de la inversión a partir del tercer año.

La estrategia de marketing y el renombre de la marca son fundamentales para atraer una mayor cantidad de público y lograr un rápido crecimiento del negocio. La reinversión de las utilidades permitirá seguir expandiendo la cadena, recomprar maquinaria e inmobiliario y diferenciar el producto, lo que permitirá ofrecer una experiencia única por el mismo precio y fidelizar al público.

En conclusión, la creación de un restaurante temático en el norte de Chile con la temática de la guerra del pacífico es una oportunidad de negocio muy atractiva. La oferta limitada de opciones de entretenimiento y la demanda de conocer la historia de una manera diferente son factores clave que respaldan la viabilidad del proyecto. La inversión inicial requerida es relativamente baja en comparación con el potencial de ingresos y la propuesta de valor único que se ofrece.

## I. Oportunidad de negocio

Observando las pocas opciones de entretención que hay en las ciudades nortinas y la gran costumbre de socializar saliendo a comer, es que nace la idea de realizar una cadena de restaurantes temáticos que se transformen en un ícono de las 4 principales ciudades del norte del país. El motivo por el cual se elige hacer una cadena es para poder generar economías de escala, en especial en el área administrativa, operacional, ejecutiva de la cocina y principalmente de marketing.

En el informe previo se realizó una encuesta de mercado en base a 11 preguntas con el fin de detectar los gustos del público objetivo para buscar un producto acorde a sus necesidades, su interés ante productos nuevos. En total se logró tomar una muestra de 122 encuestados, los cuales aportaron importante información para la toma de decisiones en base al producto y la segmentación de los potenciales consumidores. La encuesta buscaba segmentar la edad, el interés que puede despertar el producto nuevo, la potencial frecuencia con la cual pueda ser consumido, el gasto promedio esperado, planes de marketing a potenciar, plaza donde deberá ser presentado y en especial datos que permitan definir con exactitud el producto a ofrecer.

En conclusión, la mayor parte de los encuestados demostró un interés por adquirir un conocimiento respecto a la cultura nortina del país si es que se le entrega de una forma que considere entretenida. Esto abre la posibilidad de generar un producto que sea atractivo y dinámico con el cual no solo se obtiene una experiencia gastronómica, si no que cultural, tanto como para chilenos, como extranjeros. Cabe destacar que este no es un factor decisivo para la compra, pero sí agrega valor al producto principal que es la experiencia gastronómica.

El proyecto no tiene una gran barrera de entrada, sin embargo, si la gestión de los principales socios para poder llevar a cabo el proyecto (mencionados en el punto 3.2) y las economías de escala que logren, será el principal atractivo del negocio para los inversionistas, ya que se espera un crecimiento más rápido que el de un restaurante común, debido a la estrategia de marketing y poder decisivo frente a la compra que tendrá la marca por ser reconocida en más de una ciudad del país.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1 Industria

Las principales fortalezas de la industria es que existe una gran demanda por productos alimenticios, en especial cuando son ricos y con un precio justo, es un negocio que de ser bien administrado siempre ha dado buenos resultados económicos y que políticamente no se verá tan afectado como muchos otros negocios. Por otra parte, el turismo siempre será una buena fuente de ingreso y más aún en caso de una variación positiva para los turistas que ingresen a Chile con otras divisas, manteniendo así una buena demanda.

Existen varias oportunidades de abrir un negocio competitivo de restauración en Chile, en especial respecto al tipo de alimentación y producto a ofrecer. Se cuenta con una posibilidad de financiación amplia y la aplicación de tecnología para optimizar los procesos de venta, sus canales de distribución y menor dependencia de personas para la operación del negocio.

Las principales debilidades del negocio es la alta dependencia del chef ejecutivo y su capacidad de mantener la estandarización de los platos. Por otra parte, la demanda puede variar rápidamente por factores internos del negocio. Otra importante debilidad son las bajas barreras de entradas al mercado de nuevos competidores.

Una de las amenazas más grandes son el cierre de los locales por posibles protestas sociales u alguna pandemia que restrinja la comercialización y producción de los servicios ofrecidos. Por otra parte, una inflación galopante genera que los costos suban extremadamente rápidos, dejando en una desventaja competitiva a aquellos negocios con una mayor cantidad de deuda, debido a que uno de los principales costos son el costo de capital e infraestructura, seguido por el pago de remuneraciones al personal.

En conclusión, es un negocio atractivo de explotar y sus debilidades y amenazas son manejables y prevenibles, siendo un punto importante para considerar, pero no desincentiva la existencia de nuevos negocios que puedan aprovechar las oportunidades que se generan.

## **Estudios de Mercado**

Para este estudio se realizó una encuesta de mercado en base a 11 preguntas con el fin de detectar los gustos del público objetivo para buscar un producto acorde a sus necesidades, su interés ante productos nuevos.

Las encuestas fueron enviadas aleatoriamente a contactos de los expositores y potenciales clientes para obtener una estadística relativamente confiable. La ciudad de Antofagasta, residencia de la mayoría de los encuestados, tiene una población de alrededor de 350.000 habitantes, en donde se necesitaban alrededor de 107 encuestas para obtener un margen de error de alrededor del 10% y un nivel de confianza del 8%.

Durante el tiempo que se mantuvo la encuesta vigente, hubo un poco más de 120 encuestas respondidas, por lo que el margen de error se puede mantener constante y el nivel de confianza se puede disminuir en un poco menos del 1%.

La encuesta aportó importante información para la toma de decisiones en base al producto y la segmentación de los potenciales consumidores. Ésta buscaba segmentar la edad, el interés que puede despertar el producto nuevo, la potencial frecuencia con la cual pueda ser consumido, el gasto promedio esperado, planes de marketing a potenciar, plaza donde deberá ser presentado y en especial datos que permitan definir con exactitud el producto a ofrecer.

Gracias a los estudios se concluye que la idea de negocio es atractiva como una opción de inversión por parte del producto. Existe un potencial cliente en el mercado que puede ser explotado y tiene interés de probar nuevos productos de calidad. El producto principal debe ser diferenciado por la calidad de su comida, el servicio y el valor agregado de la ambientación y puesta en escena del restaurante y sus platos para atraer la atención de los clientes e invitarlos a probar un nuevo producto en un mercado relativamente limitado y no tan explotado como los consumidores quisieran.

Cabe destacar que todo negocio relativamente nuevo contiene un riesgo de no ser aceptado por el mercado, sin embargo, la clave de todo restaurante es su buena comida y un precio justo por ella. El enfoque planteado es tanto por la ambientación y la experiencia que ésta significa, como el valor de la buena comida.

En el anexo 1 se encuentran las preguntas específicas realizadas y las conclusiones que fueron sacadas con cada una de ellas. Además, se encuentra el segundo estudio de mercado utilizado el cual fue obtenido a través de los informes públicos que emite la Subsecretaría de Turismo de Chile, para evidenciar la cantidad de turistas que viajan a las ciudades estudiadas.

## **El Producto**

En la búsqueda de las personas de un producto diferente y que de algo que hablar, se plantea la idea de instalar en las ciudades de Arica, Iquique, Antofagasta y Calama una cadena de restaurantes temáticos de la época de la guerra del pacífico, con comida de autor, con especial énfasis en los sabores que valora el público. Según la encuesta recogida, hay una alta preferencia por los pescados y mariscos y en especial por la comida gourmet y platos que se destaquen por el énfasis en sus sabores.

Por lo mismo, la carta se enfocará en comida de autor con 2/3 de la carta con opciones de pescados y mariscos y combinaciones de sabores criollos e ingredientes utilizados durante los años 1800 en Chile, tales como el cordero, vacuno, carnero, pollo y derivados como el charqui y alimentos preservados principalmente en sal. Sazones como el ají de color, ají picante y comino, además de cebolla y aceite de madi. Dentro de la carta se incluirá el menú para niños, debido a que la mayor parte de los encuestados después de salir en pareja, en segundo lugar, suele salir con niños. La carta deberá ser renovada parcialmente entre 4 y 6 meses, en búsqueda de aquellas combinaciones más apetecidas por los clientes.

Los restaurantes serán ubicados en casas antiguas y si la normativa lo permite, casas patrimoniales de la época. Éstas se destacarán por la ambientación de la época, con exposición de artículos históricos tales como uniformes, armas, enseres del hogar, cuadros, mapas, documentos históricos y fotografías, recogiendo y manteniendo el patrimonio de lugares icónicos de la historia de la guerra. A medida que se avanza por los diferentes espacios de las casas, se irá avanzando por diferentes áreas y situaciones históricas, dejando los lugares con diferente decoración e información.

Durante la espera de los platos, el anfitrión podrá dar un breve tour mostrando las principales reseñas de los objetos y según el interés explayarse hasta un máximo de 5 minutos por grupo de personas.

La presentación de los platos sobre la mesa será una puesta en escena a través de un “pequeño show” de los garzones uniformados con ropa de la guerra para presentar los platos y ponerlos en la mesa. Estos a su vez tendrán nombres de batallas y cosas que se destacaron en la época, llamando así la atención por sus nombres y entregando un significado a palabras y nombres que se utilizan en la actualidad y que la mayoría no sabe por qué. Por ejemplo, un plato será nombrado “se dio vuelta la chaqueta”, frase que tuvo origen en la época donde los soldados para no ser acusados de traidores y no ser atacados por sus antiguos aliados, se daban vuelta los uniformes azules, quedando expuesto el forro interior blanco, color del uniforme del bando contrario. Estas pequeñas reseñas históricas darán a entender y para recordar el origen de palabras, frases, lugares y costumbres que provienen de esa época.

El principal énfasis se dará en la puesta en escena de la carta y sus respectivos platos, los cuales estarán constituidos con ingredientes que se utilizaban en la época, adaptados al paladar del cliente actual.

Desde los platos, cubiertos y vasos, hasta las mesas, la música y la decoración será con el estilo característico de la época, lo cual hará que los clientes se envuelvan en la historia y sus secretos, generando así una experiencia fuera de lo rutinario.

La puesta en escena no lo es todo, sino que los platos serán de recetas antiguas estandarizadas para los paladares más modernos, incluyendo platos creados con ingredientes locales y típicos de la zona. Por otra parte, se ofrecerán bebestibles típicos de la época, con sus respectivos nombres, con un especial énfasis en los jugos naturales frescos con diferentes combinaciones, variedad de vinos y cervezas.

La música será una mezcla de música nortina y altiplánica, donde se destacan los instrumentos de cuerda y viento, quedando ésta en un lugar secundario para dar ambiente, pero no para molestar a los clientes, para quienes el principal motivo es compartir con quienes los acompañan.

Por último, dentro de la cadena, los restaurantes tendrán diferencias según la zona en la cual estén ubicados para que éstos no sean exactamente iguales y que los viajeros encuentren algo singular de la ciudad inmerso en el local.

La decoración y artículos históricos variarán cada 6 meses entre los 4 locales, permitiendo usar los mismos implementos en los diferentes lugares para cortar la monotonía y darles una nueva experiencia a los clientes sin la necesidad incurrir en un nuevo gasto.

## **The Big Pain y su remedio**

Dentro de las observaciones realizadas, coincide que en las 4 ciudades mencionadas no existen restaurantes que ofrezcan una experiencia diferente para los consumidores más que la diferenciación en los tipos de platos y su gastronomía. No existen muchas variedades de restaurantes gourmet, siendo que el mercado para ellos está cautivo. Se ha observado que el mercado no solo busca alimentarse, si no que, una forma de salir de la rutina y descubrir cosas y sabores nuevos. Es por lo mismo que, un restaurante que dé de qué hablar, tenga comida rica y diferente, abre a que el mercado esté dispuesto a probar algo diferente y característico del norte grande, abriendo así la posibilidad de consumir algo nuevo solo por el hecho de variar.

Un restaurante temático tiene la ventaja de que cuando es visitado generalmente no se logran apreciar todos los detalles, por lo que en una segunda visita se vuelven a descubrir cosas, generando así una experiencia diferente a las vividas previamente. Esto genera que los clientes se mantengan cautivos y regresen.

Los restaurantes temáticos que existen en Chile tienen una buena acogida del público, especialmente de aquellos que han hecho un real esfuerzo en diferenciarse y salir en los medios de comunicación tales como Casa Estadio, Los Vikingos Restaurant, Ocean Pacific, La Casa de la Gata Horacia, Bali Hai, entre otros. En general el público objetivo aprecia el esfuerzo en ambientar y generar una experiencia diferente, volviéndose en muchos casos una clientela frecuente.

## **El Mercado Actual y sus Sustitutos**

Hoy en día no existe un producto similar que ofrezca la mezcla entre la gastronomía y la experiencia de un restaurante temático en el norte del país, a excepción del “El Viejo Wagón”, ubicado en Thompson 85, Iquique, restaurante con fotografías antiguas y algunos objetos de la época colgados en las paredes del comedor, el cual se encuentra desde la pandemia como “temporalmente cerrado”. Por lo mismo, es un mercado no explotado y poco explorado en el norte grande del país. El mercado actual busca la gastronomía como un lugar donde comer y poder compartir un momento agradable, pero no con el valor agregado de la historia de un restaurante que se convierta en un clásico de la zona para visitar. Los restaurantes que se visitan en la actualidad se pueden clasificar en todos los tipos y precios, habiendo uno para cada nicho de clientes.

Por otra parte, no existe una gran variedad de restaurantes gourmet en la zona, por lo que la oferta es limitada, quedando los restaurantes tradicionales, bien servidos, pero sin una mayor diferenciación entre ellos.

En la ciudad de Santiago existen varios restaurantes temáticos con mucho éxito, donde los más destacados son: Los Vikingos Restaurant, Ocean Pacific, Bali Hai, Casa Estadio, Insert Coin, Wonderland, Café La Casa de la Gata Horacia, Camics Bar Music, entre otros. Estos restaurantes, no solo tienen la ventaja de aparecer en artículos por su buena comida, sino que además por tener una experiencia distinta para compartir.

El poder de la competencia es medio, debido principalmente a su reputación, pero la fidelización a ellos es baja, debido a facilidad de los clientes de cambiarse de un restaurante por diversos motivos, sin embargo, la constante innovación en platos y la decoración, mantendrán el lugar actualizado y bajo un estándar de mejor continua.

## **Beneficios Esperados**

El beneficio más importante será el alimentarse con una comida rica en sabor, con platos gourmet creados por un chef, con un servicio de buena calidad, en un ambiente agradable y experiencia diferenciada.

No será únicamente el haber satisfecho la necesidad de haber salido a comer, si no que, el principal beneficio que obtendrán los clientes es el de una experiencia o show que dé para contar la experiencia de haber comido en algún lugar diferente del habitual, que saqué de la rutina y que se convierta en una recomendación del boca a boca. Además, será un buen lugar para aquellos grupos de personas que no se conocen tan bien y el lugar los invita a comenzar con conversaciones relacionadas a lo diferente que es el local y las cosas que les llamen la atención. Por otra parte, los clientes no olvidarán parte de la historia de Chile, sus raíces y les permitirá conocer la gastronomía que se acostumbraba en la época, la vestimenta y los implementos que se usaban a través de la ambientación y puesta en escena de los locales. Por último, para los turistas que viajan para conocer las ciudades les dejará contar que visitaron un restaurante icónico de la ciudad y las cosas históricas que conocieron.

## **¿Cómo espera atraer al cliente?**

Entendemos que el tipo de cliente/usuario de restaurantes en estos últimos años ha cambiado la forma de interactuar con los distintos restaurantes, hoy tenemos clientes hiperconectados, menos pacientes y más exigentes, por ello, se utilizara todos los medios digitales que se puedan disponer, apoyados en el concepto distintivo de la ornamentación temática junto con una carta de platos bien elaborados a un valor aceptable lograremos atraer al cliente objetivo.

También se creará un sistema de fidelización y puntos canjeables por distintos servicios dentro de la cadena.

## **¿Qué tendencias existen en esta industria?**

El rubro de Pub y restaurantes en los últimos tres años ha estado sometido a diversas presiones y restricciones para sobrevivir, la más repetida en los diversos foros es la casi obligatoriedad de implementar un sistema de delivery o entregas a domicilio, ahora bien,

este mismo servicio que es bien valorado por los clientes es también el más reclamado para el cliente presencial, en otras palabras, los restaurantes deben proveer que las áreas de recepción de pagos y entrega no entren en conflicto con las áreas de atención de los comensales.

Otro aspecto por considerar en la configuración o confección de la carta de platos, los clientes esperan tener un espacio de personalizar sus pedidos, si bien es cierto esto en primera lectura pareciera un poco difícil con un poco desarrollo informático es posible implementarlo.

Fuentes:

<https://www.oracle.com/cl/industries/food-beverage/restaurant-trends/>

<https://www.camarero10.com/tendencias-restaurantes-2022/>

## Tamaño de Mercado

La localización específica, es decir las ciudades de Arica, Iquique, Antofagasta y Calama, es el primer filtro para determinar el tamaño del mercado.

La población total por ciudad es:

POSICION	CIUDAD	REGION	POBLACION
11	Arica	Arica y Parinacota	253.125
5	Antofagasta	Antofagasta	437.883
7	Iquique	Tarapacá	336.335
14	Calama	Antofagasta	194.570

1 Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades\\_de\\_Chile](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades_de_Chile)

El segundo filtro, para estimar el tamaño del mercado son los ingresos por habitante, a nivel nacional, los ingresos medio y mediano de los hogares (consideran los ingresos laborales de quienes integran el hogar más los de otras fuentes como rentas o arriendos)

se estimaron en \$1.135.938 y \$801.053. La mayor parte de los hogares (un 22,5%) percibieron ingresos netos entre \$500.000 y \$750.000, en tanto, el 18,1% entre \$250.000 y \$500.000. Mientras que, 5,4% recibe ingresos mayores de \$3.000.000, y solo 0,6% percibe ingresos mayores a \$7.000.000.

Los ingresos medio de los hogares de las regiones de Antofagasta, Magallanes y Metropolitana, fueron \$1.456.620, \$1.435.853 y \$1.366.041 respectivamente, los que presentaron un ingreso medio por sobre el promedio nacional. En tanto, las regiones de La Araucanía, Los Lagos y Ñuble presentaron ingresos medios de \$829.452, \$836.526 y \$852.896, respectivamente.

De esta forma, extrapolando los antecedentes en las ciudades de interés tenemos:

CIUDAD	POBLACION	MERCADO POTENCIAL
Arica	253.125	72.140
Antofagasta	437.883	124.796
Iquique	336.335	95.855
Calama	194.570	55.452

2 Fuente: [https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2021/08/24/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-\\$635.134-en-2020](https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2021/08/24/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-$635.134-en-2020)

La capacidad del emprendedor para apropiarse de esta idea y llevarla a cabo

La estrategia escalonada de la apertura cada dos años de un local por ciudad para llegar a un total de 4, es para generar el capital propio y no depender de bancos para financiar el proyecto, quedando, así como principales inversionistas los socios que inician el proyecto, apoyados por la asociación con inversionistas que aporten parte del capital necesario para comenzar a funcionar con el negocio.

En este particular caso, los principales socios cuentan con conocimientos en la administración de negocios y en el área de restaurantes y servicios. Por otra parte, se espera poder incorporar como socio estratégico a un reconocido chef local, con una trayectoria y clientes que siguen sus creaciones.

El detalle y de que es lo que hará cada uno y la cantidad de capital requerido a los acreedores se detalla más adelante.

## 2.2 Competidores

Es necesario mirar el entorno pre y postpandemia para comprender las características de los principales competidores en las ciudades donde estará emplazado el proyecto, encontramos el siguiente escenario: En las cuatro ciudades encontramos a lo menos un par de restaurante que destaca, podemos nombrar a los siguientes:

### Principales competidores y su Formato

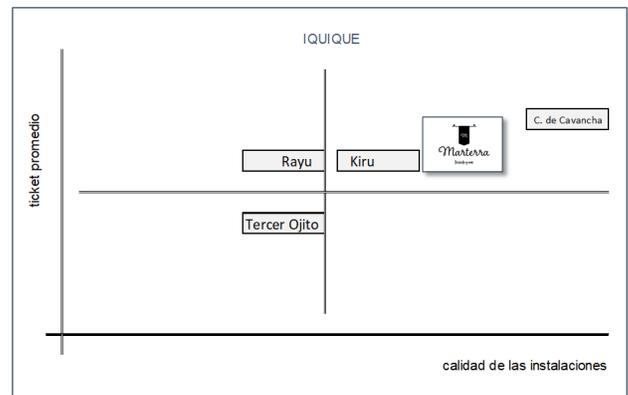
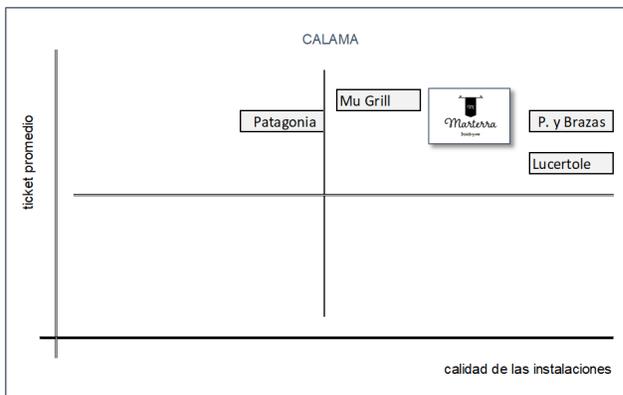
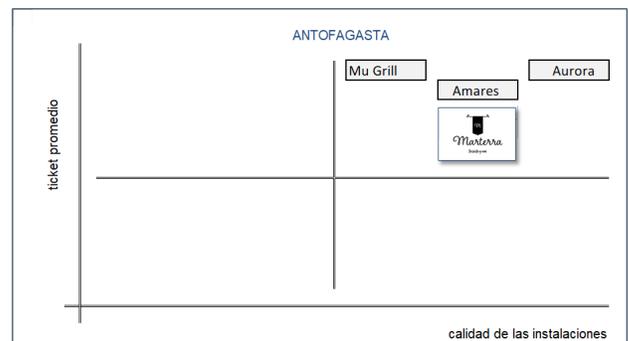
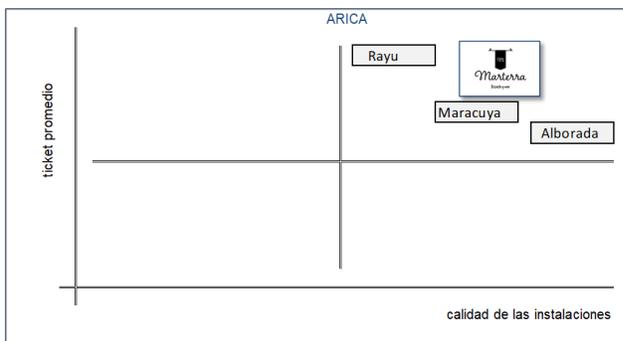
- **Arica**
  - o Rayu Clásico, salón y terraza abierta, separado del Pub
  - o Maracuya Clásico, salón cerrado y terraza abierta
  - o Alborada (Hotel Antay). Clásico y formal, salón cerrado sin terraza
- **Iquique**
  - o Chiringuito de Cavanca Clásico Chic, terraza abierta
  - o Rayu Clásico, salón cerrado sin terraza.
  - o Kiru Clásico Chic, salón y terraza abierta
  - o Tercer ojito Rústico Chic, terraza abierta
- **Antofagasta**
  - o Aurora Clásico formal, salón cerrado, separado del Pub
  - o Amares Bistró Formato clásico formal, salón cerrado
  - o Mu Grill Formato clásico estilo rústico, especialidad en carnes
- **Calama**
  - o Lucertole Restaurante Clásico formal juvenil, salón cerrado
  - o Mu Grill Clásico estilo rústico, especialidad en carnes
  - o Piedras y Brasas Clásico formal, salón cerrado, especialidad en carnes
  - o Patagonia Estilo rústico, especialidad en carnes.

## Escenario competitivo

En las cuatro ciudades se encuentran a lo menos un par de restaurantes que tienen la potencialidad de ser competidores directos.

El objetivo es posicionar la marca y la preferencia dentro de las primeras tres opciones en cada ciudad objetivo.

Posicionamiento por ciudad y sus respectivos competidores:



Fuente: Elaboración propia.

Respecto de los proveedores, se requiere una alianza con los principales distribuidores de abarrotes al por mayor como Adelco, Abaroa, super pollo, Ariztia, etc, de igual forma se debe hacer una alianza con un par de viñas para la confección de la carta de vinos a disponer.

Fuentes: <https://www.chilegastronomia.cl/proveedores/categorias/listado/venta-abarrotes-por-mayor>

## **2.3 Clientes**

En el modelo de negocios de restaurante temático, la decisión de compra es principalmente del individuo (B2C) y de forma secundaria una relación entre empresas (B2B) y en tercer lugar un mix de ambos que es mediante las aplicaciones móviles (app), escenario potenciado con las restricciones para el libre desplazamiento en la época de la pandemia y cuya conducta de compra quedo adoptada por gran parte de la sociedad usuaria de los sistemas de delivery.

Por otra parte, debemos mirar la disponibilidad económica de los potenciales clientes, en este sentido, hacemos una segmentación por ingreso para conocer si efectivamente en las ciudades donde se emplaza el proyecto tenemos suficiente masa crítica disponible.

Para lo anterior, lo primero es determinar el número de la población en las ciudades objetivo y luego una segmentación por nivel de ingreso, de esta forma tendremos una idea más realista de los potenciales clientes residentes de cada ciudad, a esto último agregamos la cantidad de turistas, de esta forma tendremos una visión general de la cantidad total de potenciales clientes en las ciudades de interés.

## **Segmentación y el cliente**

Los principales clientes se espera que sean los mismos lugareños (hombres y mujeres) que busquen variar sus experiencias gastronómicas y los turistas que visiten las ciudades. El mercado objetivo es un grupo grande de clientes entre los 18 y los 70 años,

trabajadores, con o sin hijos y con un poder adquisitivo medio y medio-alto. Además de los turistas que visiten la zona y que busquen una experiencia única con historia de la zona que están visitando. Por otra parte, se espera que lleguen principalmente parejas, familias con niños y reuniones sociales entre amigos y en menor medida, entre compañeros de trabajo y estudios.

El potencial cliente tiene un buen conocimiento sobre el uso de las redes sociales y busca la cercanía al momento de comenzar con el servicio, desde la reserva hasta el fin del servicio en su mesa.

El cliente es curioso y está abierto a ser sorprendido. Es conocedor del producto existente y está dispuesto a probar cosas nuevas, no siendo absolutamente fiel a un solo lugar, sin embargo, sí dispuesto a repetir la compra para encontrar un producto que le apetezca.

Se espera que una vez que sea reconocido el restaurante, los mismos niños al pasar las clases de historia, sean quienes influencien a sus padres a vivir la experiencia de ser atendidos por personas disfrazadas de la época y que utilicen un lenguaje acorde a ésta para tomar los pedidos y traer los platos. Además, que lo que aprendan en los colegios, podrá ser visto de una forma distinta como en un museo, pero acompañado de una experiencia gastronómica. En general, el público objetivo se centra en aquel que busca la comida de excelencia, un buen servicio, precios acordes a la calidad de ellos, en un ambiente acogedor y familiar.

## Modelo de Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
SERNATUR Cámara de Comercio Influenciadores vía RRSS CORFO	Ornamentaciones locales. Equilibrio costo/calidad. Capacitación del personal	Ornamentación distintiva. Conexión con la historia de la ciudad. Alimentos y bebidas de buena calidad a un precio medio.	Plan de fidelización Mediante página web, donde el cliente podrá observar cualquiera de los cuatro locales, revisar el menú, enviar sus consultas y sugerencias, además del link para hacer reservas por cualquiera canal.	Segmento de ingresos medio y medio alto Turista (Arica e Iquique). Visitante de la ciudad por trabajo (Antofagasta y Calama).
	<b>Recursos Clave</b> Proveedores estables y de calidad en alimentos y bebidas Energía eléctrica, agua potable, gas		<b>Canales</b> Las instalaciones físicas de los cuatro locales. Web para el sistema delivery RRSS, como Instagram, Facebook etc.	
<b>Estructura de Costes</b> Arriendo de locales. Adquisición de AA y BB según plan de carta restaurant y pub. Remuneraciones.		<b>Estructura de Ingresos</b> Ventas del restaurant y Pub. Ventas por Delivery. Eventos para empresas.		

Fuente: Elaboración propia.

### **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

#### **3.1 Modelo de negocios**

Entendemos que el tipo de cliente/usuario de restaurantes en estos últimos años ha cambiado la forma de interactuar con los distintos restaurantes, hoy tenemos clientes hiperconectados, menos pacientes y más exigentes, por ello, se utilizara todos los medios digitales que se puedan disponer, apoyados en el concepto distintivo de la ornamentación temática que estará en constante cambio según las fechas relevantes de la historia de Chile a lo largo del calendario, esto junto con una carta de platos bien elaborados a un valor aceptable lograremos atraer al cliente objetivo.

También se creará un sistema de fidelización y puntos canjeables por distintos servicios dentro de la cadena.

#### **3.2 Descripción de la empresa**

La empresa es constituida por Mauricio Rojas, principal precursor del proyecto socio con experiencia en finanzas y marketing. Con casi una vida y muchos contactos de alto nivel en las ciudades de Iquique, Calama, Antofagasta y Copiapó, ayudarán a generar las redes para dar a conocer el restaurante.

Christian Kruse apoyará con la expertise en el área operacional y administrativa de la cadena, gracias a su experiencia internacional en restaurantes de alto nivel. Será quien lleve a cabo la operación a un nivel gerencial a través de los procedimientos que se establezcan en la operación, maximizando así los recursos disponibles.

Por último, Carolina Chellew, reconocida chef ejecutiva de la ciudad de Antofagasta con varios premios y reconocimientos de críticos y clientes ingresará como socia al grupo, quien generará la carta y supervisión de las cocinas de los 4 restaurantes, generando así una uniformidad en la carta.

Los tres socios aportarán con su experiencia y contactos para la generación operativa. Dentro de un focus group se encontraron a varios socios que estarían dispuestos a aportar el capital inicial para poder generar el emprendimiento.

Con estos 4 grupos de socios se espera poder llevar a cabo la financiación parcial, administración, expertis y operación de la cadena, generando una ventaja competitiva frente a la competencia, generando así economías de escala y una reputación de rápido crecimiento a través del renombre de la marca.

Todos los socios tienen conocimiento del negocio, por lo que en caso de decidir salir uno de ellos del grupo, la operación no se verá afectada y se podría mantener hasta encontrar a otro socio con características similares, lo que generará una confianza en la empresa a nivel societario.

### **Fortalezas y Debilidades**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Menús o platos diferentes a los de tu competencia. Ofertas exclusivas para clientes VIP (fidelización). Buena reputación de tu Chef. Estacionamiento gratuito. Zona infantil para los niños. Zona para mascotas	Idea replicable Personal sin experiencia. Falta de financiación para innovación en la cocina. Implementación deficiente de la estrategia en Marketing Online. Mala ubicación del restaurante. Dificultad/escasez de estacionamiento para nuestros clientes.

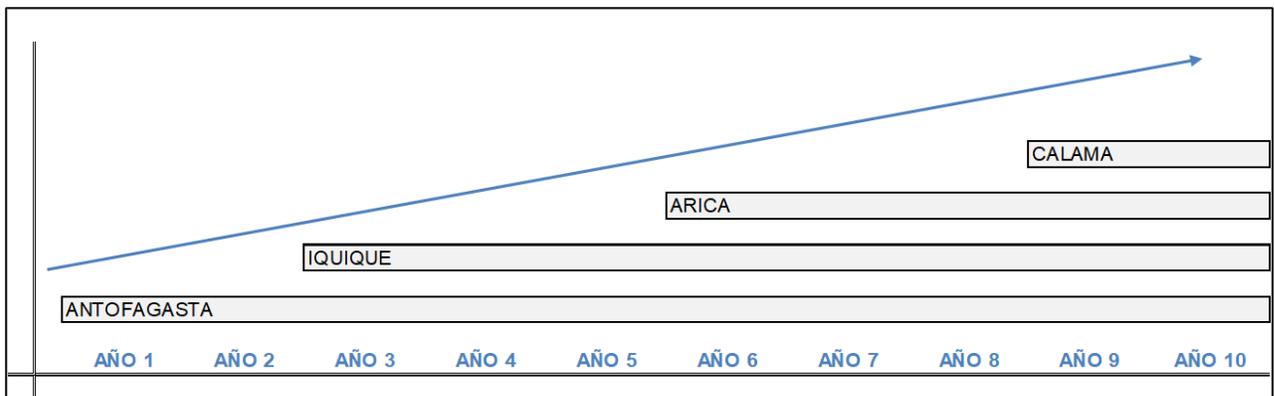
Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Las operaciones iniciales estarán focalizadas en la apertura del restaurante en la ciudad de Antofagasta, que además operará como casa matriz, será responsable del reclutamiento y entrenamiento inicial de la primera dotación de personal, además de colaborar activamente en generar las alianzas con los proveedores claves que faciliten la expansión a mediano plazo, la casa matriz además tendrá la responsabilidad de evaluar, decidir y poner en operación todos los sistemas de tecnología de información que se requiera, además tendrá la responsabilidad del programa de marketing en su totalidad, su generación implementación, seguimiento y correcciones, la estrategia de entrada será con la apertura de un restaurante por año hasta lograr la cobertura en las cuatro ciudades.

La operación es directa sin intermediarios, sin embargo, finalizado el sexto año y si los resultados son los esperados, la expansión podría darse por la vía de incluir otros socios para realizar una expansión directa u expansión otorgando una franquicia de explotación

El modelo de negocios es escalable, lo cual ya es aplicado dentro del diseño del negocio, en el cual se va aumentando la cantidad de locales de manera periódica, con el fin de cubrir las principales ciudades del norte del país. Por otra parte, la idea de negocio se puede llevar a cabo con diferentes características según la zona en la cual se encuentren alojados.



Fuente: Elaboración propia.

Es más, el modelo es replicable en otros países de la región en los cuales se detectan similares características en el mercado existente.

### **3.4 RSE y sustentabilidad**

Como responsabilidad social y empresarial, los restaurantes pagarán sueldos dignos y los colaboradores ganarán un mínimo del 20% por sobre el sueldo mínimo a excepción de los garzones. Se respetarán todas las leyes sociales, sanitarias y medioambientales que exige la ley. Con el fin de ayudar al medio ambiente, todos los insumos energéticos que sean adquiridos deberán estar dentro de la certificación más alta de eficiencia energética, con el fin de contribuir a la eficiencia energética. Por otra parte, mientras las instalaciones patrimoniales lo permitan, se instalarán tragaluces y se harán todos los esfuerzos para aprovechar al máximo la iluminación natural. Respecto a la cocina, se harán capacitaciones semestrales con respecto al buen uso de la energía e ideas de ahorro. Se aplicarán planes de aperturas controladas de cámaras de frío y cocciones simultáneas en hornos para aprovechar su capacidad máxima.

Adicionalmente, habrá un manejo de residuos, donde todos aquellos materiales reciclables serán depositados en contenedores específicos para ellos.

Por último, para el apoyo de la comunidad, se harán coordinarán tours para colegios que hagan salidas a terreno para conocer casas patrimoniales e históricas para el enriquecimiento cultural de los niños.

## **IV. Plan de Marketing**

### **4.1 Objetivos de marketing**

Los objetivos para medir el impacto del plan de marketing estarán divididos en dos grupos, en el primero se busca medir qué es lo que la gente piensa y siente sobre el restaurante y el segundo grupo busca medir lo que la organización busca que los clientes hagan respecto del restaurante

Objetivo	Método de medición	Metas	Temporalidad de medición
Posicionamiento de la imagen	Numero de búsquedas en trends. google	No logrado < 50 Logrado: 50 Superado > 50	Primer semestre, se medirá todas las semanas. Segundo semestre, se medirá una vez al mes
Posicionamiento de la marca	Número de personas in-situ,  Inicio de año una tasa de ocupación del 35% y al finalizar el primer año una tasa de ocupación del 70%	No logrado: <30 No logrado: <70  Logrado: 35 % Logrado: 70 %  Superado: > 30 Superado: >70	Se medirá mensualmente
Promoción y difusión	Número de pruebas y/o invitaciones de cortesía 1 a la semana	No logrado: < 1  Logrado: 1  Superado: >1	Se medirá semanalmente.

Fidelización	Valor del ticket promedio expresado en US dólar	No logrado < 31,67  Logrado = 31,67  Superado > 31,67	Primer semestre, se medirá todas las semanas. Segundo semestre, se medirá una vez al mes
Preferencia	Numero de eventos: Cumpleaños Aniversarios Celebración empresa	No logrado < 4  Logrado: 4  Superado > 4	Se medirá mensualmente

Personal altamente calificado	Número de entrenamientos del personal	No logrado: < 4 Logrado: 4 Superado: > 4	Se medirá mensualmente
-------------------------------	---------------------------------------	--	------------------------

## 4.2 Estrategia de segmentación

El proyecto principalmente un restaurante que se vende no solo por su especial preocupación en la elaboración de los alimentos y bebidas que ofrece, sino también por ofrecer un ambiente único con la oportunidad de vivir una experiencia distinta en la visita.

En el modelo de negocios de restaurante temático, la decisión de compra es principalmente del individuo (B2C) y de forma secundaria una relación entre empresas (B2B).

Para el caso del comprador persona, encontramos distintos perfiles, desde el turista curioso, el turista que se deja llevar por la opinión de su compañero de viaje el cual puede ser por negocios, descanso, romance o turismo, también encontramos el residente acostumbrado a comer en restaurante y no tiene miedo en innovar o repetir un lugar de su agrado, aquí también se cumple el perfil del líder y el seguidor.

Por lo anterior, es extremadamente importante cuan influido puede estar el tomar de la decisión por el entorno (amigos referentes o cuya opinión es de valor) y los comentarios secundarios percibidos como las opiniones recogidas desde las redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, etc.), afectan y logran modificar el comportamiento de selección de compra, en este caso selección del restaurante.

Para el caso del comprador empresas (B2B), esto se da en dos escenarios, el primero como un aliado importante como las aplicaciones de búsqueda y reservas de restaurante (exposición y visibilidad a tus potenciales clientes) y aplicaciones de delivery de alimentos, como todos sabemos cada vez más populares y definitivamente deben ser parte de la operación del restaurante para mantenerse conectado con el mundo.

Por otro lado, el relacionamiento con el cliente empresa para sus actividades cerradas, como día de la secretaría, fiestas de fin de año, premiaciones internas, etc. En este último modelo de relación, está siempre nace y se mantiene en el tiempo a razón de un cliente

persona que visitó el lugar previamente, que fue de su agrado y es capaz de influenciar al interior de su organización hasta lograr modificar la selección del lugar a escoger, con esto podemos definir, es extremadamente importante el cuidado en los detalles que logran que cada visita al restaurante temático sea una experiencia de agrado al visitante.

### **4.3 Estrategia de producto/servicio**

El proyecto contempla dos aspectos como ejes diferenciadores, por una parte, está la escenografía temática en todos los detalles, desde los muebles, los cubiertos, los nombres de los platos, la decoración del entorno, la música ambiental, el uniforme del personal y todo cuanto desde la perspectiva de los sentidos permita brindar la ambientación de época que se espera y traspasar los sentidos de los visitantes.

Por otra parte está la calidad del personal, destacamos como base algunos aspectos importantes relacionados directamente en lograr una experiencia agradable al visitante, fundamental es el personal de atención directa y back office, deben estar bien entrenado en todos los aspectos de su entorno directo laboral al interior del restaurante, por ejemplo, el garzón debe iniciar la conversación con alegría y amabilidad, estimulando la apertura del servicio con bebidas y bocadillos antes de los platos principales. Debe conocer la carta (menú) de memoria y ser capaz de explicar los componentes del plato, su forma de preparación y describir su presentación (generar en la mente del cliente la mejor imagen y deseo por aquel plato), además debe saber con antelación qué plato no será posible vender aquel día y ser capaz de ofrecer y convencer con un plato alternativo.

El personal relacionado con los espacios de atención (salón comedor y sector del pub), deben procurar tiempos de atención a la mesa mínimos, identificar con rapidez y agudeza el perfil del cliente y sus necesidades, adaptar el comportamiento rápidamente, por ejemplo, si la visita es en familia, disponer de inmediato sillas para menores antes que el cliente la solicite, si el cliente posee algún grado de movilidad reducida, otorgar todas las facilidades de seguridad y comodidad para él y su alrededor.

#### 4.4 Estrategia de Precio

Primero separar la carta de platos de la carta de bebidas y licores, para la carta de platos se adoptará una estrategia de precio NEUTRAL, es decir muy similar a restaurantes de características semejantes, respecto de la carta de bebidas y licores, una estrategia con un precio levemente menor al ofertado por la competencia, de manera de crear en el cliente la sensación de precio justo.

Existirá una estrategia de precio/promoción dirigida a las alianzas con las aplicaciones móviles que estimulen la venta.

También existirá en menor medida una estrategia controlada de precio/promoción in situ, irá desde mayor a menor descuento, estará dirigida con tarjetas de invitación para grupos o líderes de opinión que pueden influir en la decisión del lugar donde almorzar o cenar, esta estrategia desaparecerá terminado el primer año de operaciones.

Lo anterior no está desconectado del estudio de costos sobre la preparación de cada plato, además del estudio de rotación de platos (los más vendidos respecto de los menos vendidos), de esta forma se corrigió el precio hacia arriba de los platos más demandados (vendidos) y se eliminan los platos que no tienen venta, modificando la carta según la tendencia de gustos de los clientes, con ello se logra maximizar la rotación de inventario y optimizar el proceso logístico involucrado en la preparación de los platos.

Respecto de lo anterior, podemos observar una tabla de relación entre el valor del ticket promedio y el costo de producción y los respectivos valores VAN del proyecto, esto es una rápida orientación para la fijación precio

	Ticket Promedio				
	20,00	25,00	31,67	35,00	40,00
0,20	<b>\$ 1.843.083</b>	<b>\$ 3.308.625</b>	<b>\$ 5.224.627</b>	<b>\$ 6.181.191</b>	<b>\$ 7.617.474</b>
0,25	\$ 1.452.848	<b>\$ 2.859.787</b>	<b>\$ 4.656.038</b>	<b>\$ 5.552.818</b>	<b>\$ 6.899.333</b>
0,30	\$ 1.041.869	\$ 2.410.949	<b>\$ 4.087.598</b>	<b>\$ 4.924.444</b>	<b>\$ 6.181.191</b>
0,35	\$ 626.447	\$ 1.938.656	\$ 3.518.861	<b>\$ 4.296.070</b>	<b>\$ 5.463.050</b>
0,40	\$ 149.635	\$ 1.452.848	\$ 2.950.273	\$ 3.667.696	<b>\$ 4.744.908</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **4.5 Estrategia de Distribución**

El restaurante tiene como principal objetivo la experiencia gastronómica diferenciada por su calidad y sabores y como diferenciación la ambientación. Es por lo mismo que una distribución no es el principal foco del proyecto.

En el negocio de la restauración, en el pasado era poco frecuente encontrar comida más elaborada con una distribución, quedando principalmente para el segmento de la comida rápida. Sin embargo, durante la pandemia se masificó el uso del delivery para todo tipo de compras, inclusive la compra de comida de restaurantes. Estos a su vez, debido al reducido aforo y los constantes confinamientos, al ser servicios considerados como primera necesidad, vieron una oportunidad de negocio, generando ventas con esta modalidad, las cuales les permitieron sobrevivir y generar fuentes de trabajo. Las personas han adoptado esta nueva forma de consumo, prefiriendo pedir los platos preparados a su casa, en vez de tener que salir de ella. Esta última modalidad no ha reemplazado las visitas a los restaurantes, sin embargo, si generan un ingreso adicional pudiendo utilizar las mismas instalaciones. Esta modalidad genera un ahorro en personal y de mesa utilizada, pero, por otra parte, genera un gasto de entre el 25 al 30% de la venta bruta debido a las comisiones que piden estos distribuidores. Cabe destacar sí que, este tipo de modalidad conlleva a una ayuda al inicio del negocio, donde se debe captar a la mayor cantidad de posibles clientes, generando una prueba pagada. Aquí es donde las aplicaciones permiten una fuerte visualización del local y su comida, debido a sus estrategias de marketing y clientes activos. Es por lo mismo que se decidió considerar en la primera etapa del proyecto adaptar un espacio especial para este tipo de ventas, el cual no genere molestias para los comensales que se encuentren en el local. Lo propuesto es que el acceso de los repartidores sea diferenciado al de los comensales, el cual lleve directo al punto de entrega. Esto permitirá evitar la molestia de las personas que están sentadas y se podrán enfocar en la experiencia.

## **4.6 Estrategia de Comunicación y ventas**

La apertura de todo nuevo negocio y darlo a conocer, es uno de los principales objetivos de toda empresa emergente. En el caso de los restaurantes, esto lleva un desafío adicional, debido a que hay varios factores que son claves, tales como la ubicación, visualización del local, la cantidad de público que se encuentra dentro de éste y los más importantes, su renombre y conocimiento del boca a boca de la experiencia.

Uno de los factores críticos del éxito es la alta ocupación de mesas y su rotación. Es debido a esto que se considera una operación altamente eficiente respecto a la preelaboración de platos y uso de tecnología en la toma de pedidos a través de software especializados en restaurantes. Con esto se espera lograr rapidez en la toma de los pedidos y envío de inmediato a la cocina. Esto generará que las tasas de demora por parte de la operación se reduzcan, generando así que las mesas terminen de ser servidas en poco tiempo. En efecto, se espera que las mesas se logren rotar a una tasa del 1,5 veces por mesa por servicio.

Para atraer el público, la fachada debe ser llamativa y atractiva para quienes pasen al lado, tengan una idea del tipo de experiencia gastronómica que tendrán. Acá se deberá tener especial cuidado en la fachada y los detalles de las terminaciones, iluminación y limpieza con el fin de generar una excelente impresión desde la entrada. Esto ya comenzará a atraer un público que busca excelencia en los detalles y para quienes la apariencia es algo importante.

Comunicacionalmente, se comenzará con una apertura donde se hará una invitación de inauguración donde se invitarán personas influyentes en los medios, tales como directores de agencias, vendedores de tours, empresarios relacionados al turismo y personas influyentes en el medio gastronómico.

Durante la inauguración, se les pedirá que nos etiqueten en sus redes sociales y quien obtenga la mayor cantidad de personas a quienes compartió la experiencia, se le hará la entrega de un premio que consta de una cena para 10 personas en el restaurante.

Por otra parte, se generarán invitaciones a la prensa (radios, programas regionales y nacionales, programas masivos, etc.) donde se les invite a conocer algo cultural chileno y que genere contenido para sus espectadores. Dentro de esta estrategia, se contactará a

programas enfocados en la historia o hechos culturales, quienes quieran realizar alguna entrevista o grabaciones en algún espacio dentro del restaurante.

Estas estrategias buscarán generar el awareness de un grupo de personas a quienes les genere interés conocer parte de la historia y que los locales comiencen a ser un lugar icónico que quieran conocer tanto las personas de la ciudad como los turistas.

La principal estrategia comunicacional de marketing a largo plazo estará enfocada en aquellas digitales:

- Página web con la carta completa y fotos de alta calidad del lugar como de los alimentos y bebidas.
- Redes sociales en plataformas de Facebook, Instagram y Twitter.
- Geolocalización a través de Google para encontrar el lugar bajo “atractivo turístico y restaurante”.
- Participar en todas las plataformas donde se genera una opinión pública, tal como TripAdvisor, Google, Yelp, etc.

Para la administración de todas las redes sociales, se contará con una agencia de marketing digital y relaciones públicas que genere los contenidos para la página web, plataformas y que genere contenido e historias para las redes sociales. Posteriormente, el administrador del local tendrá como gestión regular la toma de videos y fotografías de nuevos platos, vistas de las mesas, cocktails, etc. para que sean publicadas a través de ellas y mantienen cautivo al público que haga un seguimiento del local. Este trabajo será dirigido inicialmente por la agencia para poder llegar a la mayor cantidad de seguidores, para posteriormente utilizar las redes sociales para promocionar nuevas cartas, ofertas especiales, menús temáticos, etc.

Dentro de las redes sociales, se tendrá un presupuesto de \$300.000 por local para la publicación de publicidad en las redes, donde no solo se hará la mención del local, si no que donde se ofrecerá aleatoriamente un aperitivo por cuenta de la casa por un tiempo limitado descargando el cupón de descuento. Además, se generarán descuentos aleatorios si se reserva en un periodo de fecha ingresando el código del cupón. Con esto se buscará impulsar la compra y a través de la generación de la sensación de una oportunidad limitada.

Con estas estrategias se busca llegar inicialmente a la mayor cantidad de personas posibles con el fin de crear un conocimiento de que el local existe. Dentro de la publicidad, se deberá destacar la calidad del producto y el valor histórico del restaurante, lo cual tiene como objetivo que las personas comprendan con claridad la diferenciación del producto ante la competencia y el atractivo que éste tiene. Por último, con las “regalías” se busca que las personas generen por un lado la acción de compra y segundo se buscará que a través de los “regalos” conozcan otros productos y posiblemente consuman más de ellos.

#### **4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

Se estima que la demanda de los restaurantes dependa poco de las estacionalidades de vacaciones, ya que las ciudades que reciben turistas no tienen una ocupación tanto mayor, sin embargo, se proyecta que el restaurante tenga una mayor ocupación en los horarios de cena que al almuerzo y que la mayor demanda se dé entre los jueves, viernes y sábado, llegando a un promedio de apertura del 35,0% mensual aumentando hasta un 50,0% después de 12 meses en funcionamiento. Durante el segundo año se espera un crecimiento que lo lleve al 55,0% de ocupación, para finalizar con un 60,0% después de 3 años y se mantenga en los siguientes periodos.

En los días peak, como fines de semana, se espera que el restaurante tenga una rotación de 1,2 personas por puesto disponible al almuerzo y 1,5 personas por puesto en el horario de la cena.

#### **4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma**

Con la contratación de la agencia de marketing se espera que se cree una imagen que haga referencia al público objetivo al cual se está enfocado y que todo lo visual y promocional, tenga relación a esto. La agencia será la encargada de establecer procedimientos y protocolos de imagen, para que éstos tengan una correlación. En un proceso inicial esto será de vital importancia para generar el producto y posteriormente publicitar a través de los diferentes canales. Se espera que la agencia de marketing cobre un costo inicial de CL\$2.500.000 (US\$ 2.941,17) por la apertura de cada restaurante y se encargará de todo lo relacionado a la promoción, desde la gestión de la marca, toma de fotografías y material publicitario, hasta las publicaciones iniciales en las redes sociales.

Posterior a la apertura, se mantendrá la agencia por un periodo de 1 año con el fin de que vaya generando las publicaciones necesarias en las redes sociales y genere suficientes tutoriales y contenidos para que sean gestionados por los administradores de cada restaurante. Para eso se ha presupuestado un total de CL\$300.000 (US\$ 352,94) mensuales por 12 meses.

Para dar a conocer el producto se realizarán dos inauguraciones, donde el costo será el de una degustación de varios platos de la carta y preparación de algunos tragos del bar y la mano de obra requerida, quedando un presupuesto de CL\$1.250.000 (US\$ 1.470,58) por cada una. Por otra parte, se dará 1 cortesía semanal para personas quienes tengan la potencialidad de atraer mayor cantidad de clientes, tales como profesores de universidades de postgrado, tour operadores, Cada una de las invitaciones de las entrevistas/reportajes, se ha presupuestado que al menos se llegue a una cantidad de 10 mensuales durante el primer año, con un costo asociado de CL\$30.000 (US\$ 35,29) cada una.

Estas iniciativas tendrán un costo de \$9.700.000 el primer año para luego mantener un gasto anual de \$7.200.000. Esto se traduce a una CAC (costo de adquisición de clientes) de \$1.466 el primer año, para luego disminuir a un promedio de \$734 los próximos 4 años.

Se espera que cada cliente adquirido tenga una recompra anual de 4 visitas con un ticket promedio de CL\$ 26.920 (US\$ 31,67), dejando un lifetime value libre de CL\$59.119 (US\$ 69,55) anuales (ya descontado el gasto en marketing).

Por último, el costo de la mantención del dominio web y mantenimiento de la página con certificados de seguridad asciende a CL\$250.000 (US\$ 294,1) anuales.

Con los siguientes planes de marketing se espera que el restaurante tenga una ocupación del 30,0% el primer mes para ir subiendo un 4-5% mensual hasta llegar a una capacidad del 70,0% a lo largo de un año y un 75,0% para el segundo año. Se espera que a partir del tercer año se llegue al 80,0% de la capacidad del restaurante, lo que se traduce a una rotación de hasta 1,5 veces por mesa por servicio. Se espera que la estrategia de marketing expuesta lleve a los índices indicados dentro de tres años y posteriormente los mantenga en el tiempo. En caso de no generarse la respuesta esperada, se hará un análisis del producto y su recompra con la posibilidad de realizar ajustes en él. Además,

se hará un aumento en la publicidad con el fin de atraer una mayor cantidad de clientes cautivos.

## **V. Plan de Operaciones**

Este capítulo desarrollado en detalle en la parte II, abarca la estrategia su alcance y el tamaño de las operaciones.

Desde la apertura del primer restaurante su operación será autónoma, sin embargo, existirán directrices generales de operación como por ejemplo una carta de restaurante y bar única la cual será proporcionada desde el nivel holding central.

Sabemos que la operación general de un restaurante no debería ser muy distinta uno de otro, sin embargo, las operaciones estratégicas específicas estarán diseñadas desde el nivel holding, como por ejemplo el flujo de la atención en salón (atención directa al cliente), cuadratura de cajas y reportes contables, operaciones con proveedores, entre algunas otras.

Respecto de la apertura, implementación y puesta en marcha de cada local, también se cuenta con una detallada lista de actividades, sus responsables y su cronograma de ejecución, lo cual otorga ordenadamente una secuencia lógica de las tareas necesarias para la apertura de cada local protegiendo el equilibrio de las finanzas generales del holding.

En términos generales el proyecto contempla en su cronograma la apertura de un local cada dos años, comenzando por Antofagasta, en segundo lugar, Iquique, en tercer lugar, Arica y finalmente para el año nueve el local de Calama.

Para ejecutar lo presentado en los párrafos anteriores, existirán tres niveles en la estructura general de la organización, el primero es el directorio y estará constituido inicialmente por los tres dueños de la compañía, el segundo de nivel superior o staff y un tercero de nivel local.

El nivel staff estará constituido por cinco personas y tendrán la responsabilidad de diseñar todas las políticas de acción y los plazos para su ejecución, metodología de evaluación y acciones de corrección del holding, las cuales se ejecutarán a nivel de cada local, el nivel staff rinde cuentas al directorio.

A nivel local, la estructura será idéntica en cada local, con una dotación aproximada de 23 empleados, tendrá la obligación de ejecutar las políticas impartidas por el nivel staff, además de la responsabilidad de todas las actividades internas y externas de cada local.

## **VI. Equipo del proyecto**

Respecto del equipo gestor, como se había explicado brevemente en el capítulo V, existen 3 niveles en la organización, el primer nivel es el directorio y está constituido por los inversionistas del proyecto, creemos inicialmente serán tres, aun cuando esto depende únicamente de la constitución de la sociedad inversora en el proyecto, el segundo nivel es el staff de la organización y estará constituido por 3 personas, su ámbito de acción es crear, implementar, controlar, corregir y evaluar, desde una mirada multi disciplinaria, todos los aspectos de la organización. Las tres principales áreas son gerencia de finanzas y control de gestión, gerencia de alimentos y bebidas y chef ejecutivo.

A nivel de cada local, todos los restaurantes deben tener la misma organización, el cual estará liderado por un jefe de local corresponsable con el sous chef, de la operación comercial y el control interno del local, el resto de la organización se completa con Supervisor de Piso, Garzón, Barman, Maestro de cocina, Ayudantes, Steward, etc.

La organización dentro de sus políticas generales velará por mantener un nivel de remuneraciones e incentivos (económicos y no pecuniarios) sobre la media del mercado, de esta forma tener acceso al mejor personal disponible.

En complemento con lo anterior, se generan 10 puntos de desarrollo que avanzan en la misma dirección, dentro de los más relevantes podemos mencionar: a), cumplir con las leyes laborales sin excepciones, c), generar procedimientos claros junto a descripciones de cargo bien definidas, d), motivar al personal con capacitaciones prácticas para su trabajo, e), preocupación de la gerencia para resolver problemas recurrentes, entre otros, para mayores detalles revisar Parte II.



## VII. Plan Financiero

A continuación, se desarrolla el análisis financiero del proyecto, para ello se utilizaron algunas consideraciones y supuestos, dentro de los más relevantes son, primero, todos los valores están expresados en dólar USA con tipo de cambio a \$ 850 CL pesos, la tasa de impuestos considerada es de 27,0% la cual corresponde a lo indicado por el Ministerio de Hacienda en la reforma tributaria para el próximo año.

En la Parte II, encontrara en detalle otras consideraciones relevantes como tasas de ocupación por local y general del proyecto, desglose sobre requerimientos de inversión inicial, metodología del calculo sobre la vida útil y reinversiones del proyecto, cálculos sobre costo operacional y costos de explotación, calculo del valor del ticket promedio y finalmente sobre la tasa de exigencia del proyecto (tasa de descuento) y su metodología de cálculo.

Este capítulo también desarrolla la estimación de los ingresos, donde se hace un cálculo de la capacidad productiva (local efectivamente operando) versus la demanda, la cual se espera tenga un comportamiento creciente en el tiempo, de esta forma se puede estimar el flujo de caja esperado.

Respecto del plan de inversiones, este capítulo desarrolla la línea de tiempo y los flujos estimados que se requieren para la apertura de cada local, con el detalle de los ítem indispensable para logara el objetivo, como por ejemplo tiempo y costo de la búsqueda de las dependencias, tiempo y costo de las remodelaciones y mejoras requeridas, tiempo y costo de los permisos y patentes necesarias previa a la apertura y así sucesivamente todos los aspectos requeridos para la correcta apertura y puesta en operación de cada local.

A continuación, encontrara el desarrollo de los aspectos financieros, expresados a través de los estados de resultados, balances y flujos de caja con su respectivo balance de IVA y estimación del capital de trabajo.

El análisis de sensibilidad se elabora con los puntos de equilibrio calculados anteriormente y tiene relación a observar cómo afecta financieramente la variación del monto o valor del ticket promedio considerando demanda constante o a lo menos estable y, por otro lado, la

variación el costo de producción considerando valor del ticket promedio constante, de esta forma, gráficamente es más fácil observar el efecto de estas variaciones y cuan sensible es el proyecto sobre estos dos criterios (valor ticket promedio y costo de producción).

Podrá conocer cuáles son los principales ratios o indicadores de control más allá del TIR y el VAN, metodología del cálculo de la tasa de descuento exigida al proyecto, el valor residual del proyecto a su décimo año y el cálculo de la estimación del capital de trabajo.

Finalmente, se desarrolla algunas potenciales fuentes de financiamiento, los montos e instituciones donde se podrían realizar gestiones en esa dirección.

## **VIII. Riesgos críticos**

En este capítulo se desarrollan los riesgos críticos inherentes al negocio de restaurantes, no observamos riesgos críticos distintos según la geografía (locación), más bien los observados obedecen a factores comunes a nivel país más que a nivel territorial específico.

Clasificamos los riesgos en tres niveles, donde el más crítico que conlleva directamente al cierre del local están clasificados en el grupo de alto impacto y así bajando según sea la relevancia en el resultado del análisis.

### **Alto impacto:**

- Riesgo sanitario a escala global, nuevas pandemia similares a COV-19
- Factor económico, la primera derivada del riesgo sanitario a gran escala son las consecuencias macroeconómicas y en un breve tiempo el impacto a nivel microeconómico.
- Descontento social, inestabilidad política de nivel comunal, regional y nacional.
- Error en la estimación de la demanda, errores en los cálculos previos.
- Competencia, reacción agresiva de los competidores operando para el mismo cliente objetivo.

### **Impacto medio:**

- Exposición legal.
- Exceso de fiscalizaciones tanto de Seremi de salud como del SII.
- Desfase entre la propuesta de marketing y la aceptación del cliente objetivo.
- Excesivo tiempo de espera entre el término de la implementación y la efectiva puesta en marcha.

### **Bajo riesgo**

- Dificultades con los proveedores o escasez de productos.
- Nuevos competidores.
- Problemas con el término anticipado del contrato de arriendo del local

Para mayores detalles sobre estos tópicos, consultar parte II.

## **IX. Propuesta Inversionista**

Creemos que la mejor forma de administracion será mediante una estructura societaria, mediante la cual se puede controlar la proporción de control del proyecto según el porcentaje de inversión respecto del total requerido.

La propuesta de este proyecto ha sido la de obtener el 100% del financiamiento a un socio o un grupo de socios, a quienes se le ofrecerá el 40% del proyecto y el 60% restante será distribuido en partes iguales entre los 3 socios gestores que trabajarán en la empresa por el 20% para cada uno respectivamente.

Se estima que el grupo de inversionistas espera un retorno anual cercano al 30% según el riesgo del mercado para este tipo de negocio.

Los cálculos sobre la situación financiera esperada, en particular sobre el VAN a Perpetuidad, tendríamos un valor de retorno de US \$1.775.869, donde si el inversionista aporta US \$244.656, tendría una tasa de retorno cercana al 124,01%, levemente superior a la tasa propia del proyecto.

## **X. Conclusiones**

El negocio de la restaurantes, pub, bares y cafeterías temáticos es un nicho de mercado muy poco explotado en el país y mucho menos en las ciudades del extremo norte, por ello creemos que existe una alta probabilidad de éxito a través de la explotación de establecimientos temáticos muy diferentes de los tradicionales restaurantes en actual operación en las cuatro ciudades objetivo, esto acompañado sin lugar a duda con una preocupada y meticulosa elaboración de los platos, una elegante coctelería y una puesta en escena atractiva y distintiva.

Por otra parte, con el desarrollado del estudio sobre la industria y el conocimiento de los gustos del cliente objetivo, su poder adquisitivo y cuanto se destina para nuestro producto final, podrá diferir sin duda alguna que es una industria atractiva con una demanda de mercado en crecimiento.

Finalmente, el plan de marketing expuesto intenta resolver todos los aspectos previos para determinar el tamaño de mercado y perfilar de buena forma el cliente objetivo específico y sus variantes cercanas, conocer su disposición de pago y su comportamiento de recompra o migración.

Desde el análisis económico, la conclusión es obvia respecto de las ventajas que ofrece el proyecto a los inversionistas, respecto de su inversión, los resultados esperados y los potenciales retornos y sus plazos.

Definitivamente un proyecto que merece una oportunidad de análisis para recibir inversión.

## **XI Bibliografía y referencias**

### **Bibliografía, sitio web**

*Camarero*. (s.f.). Recuperado el 5 de octubre de 2022, de

<https://www.camarero10.com>:

<https://www.camarero10.com/tendencias-restaurantes-2022/>

*chilegastronomia*. (s.f.). Recuperado el 5 de octubre de 2022, de chilegastronomia:

<https://www.chilegastronomia.cl/proveedores/categorias/listado/venta-abarrotes-por-mayor>

*Instituto Nacional de Estadísticas*. (s.f.). Recuperado el 5 de octubre de 2022, de

<https://www.ine.cl/>

*Oracle*. (s.f.). Recuperado el 10 de octubre de 2022, de <https://www.oracle.com/cl/>:

<https://www.oracle.com/cl/industries/food-beverage/restaurant-trends/>

*vlex*. (s.f.). Recuperado el 6 de octubre de 2022, de vlex:

<https://vlex.com.co/vid/prima-riesgo-pais-caso-877968873>

*wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 5 de octubre de 2022, de <https://es.wikipedia.org>:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades\\_de\\_Chile](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades_de_Chile)

## XII Anexos

### Anexo 1, estudio mercado, encuesta

#### 1. Resultados concluyentes de los Estudios de Mercado

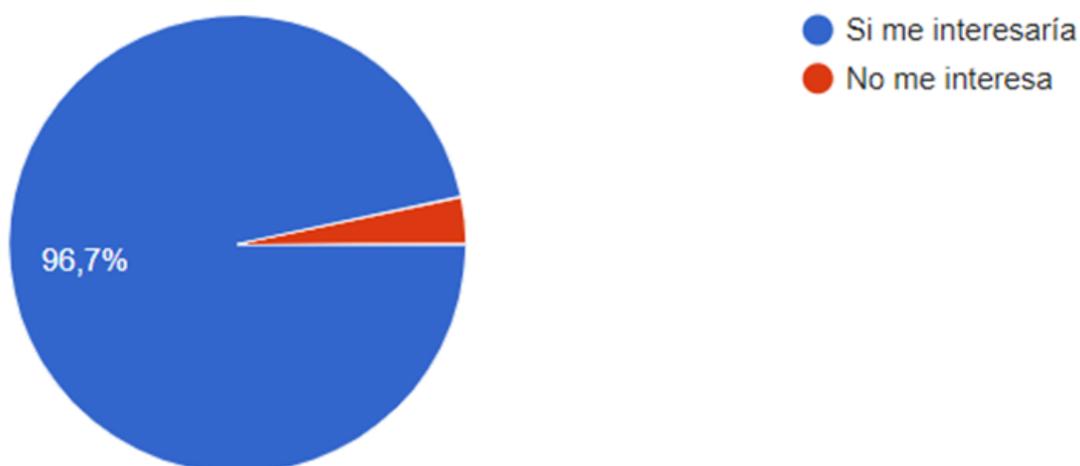
En la primera pregunta se consultó por el nombre y la edad de los encuestados, donde los resultados fueron los siguientes:

Un 49% de los encuestados son mujeres, 41% hombres y 10% no responde.

El promedio de edad es de 44 años, con un rango de entre los 19 y 69 años.

Adicionalmente se hicieron 8 preguntas de selección y 2 donde se escribieron comentarios, los cuales fueron resumidos con la información más concluyente para el estudio a analizar. Los gráficos mostrados son de fuente propia y fueron elaborados en base a las encuestas contestadas.

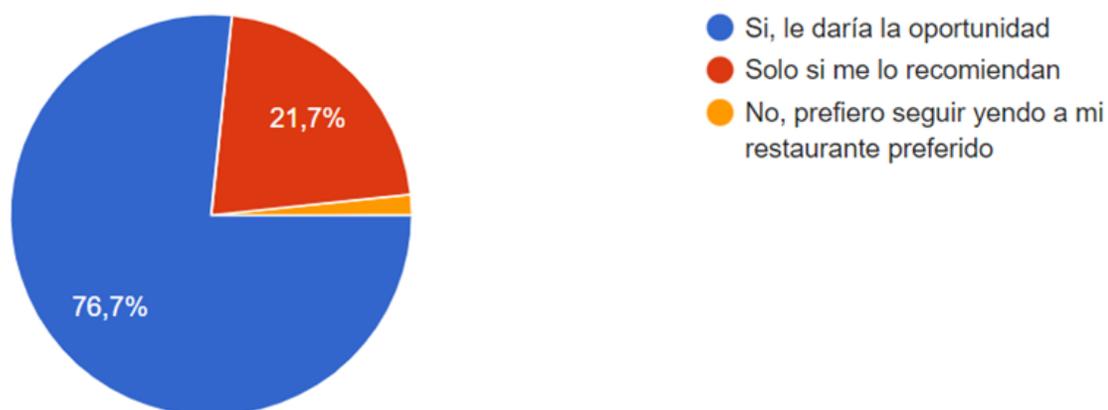
1. ¿Le interesaría saber de una forma entretenida más de la historia del norte de Chile?



La mayor parte de los encuestados demuestra un interés por adquirir un conocimiento respecto a la cultura nortina del país si es que se le entrega de una forma que consideren entretenida. Esto abre la posibilidad de generar un producto que sea atractivo y dinámico con el cual no solo se obtiene una experiencia gastronómica, si no que cultural, tanto como para chilenos, como extranjeros.

Debido a que en la encuesta no figura un precio por el cual están dispuestos a pagar por recibir la información, este queda implícito en el precio de venta del producto final, llegando a ser bastante fiable la información recopilada.

2. ¿Usted preferiría un restaurante temático que ofrezca una experiencia ante uno clásico?



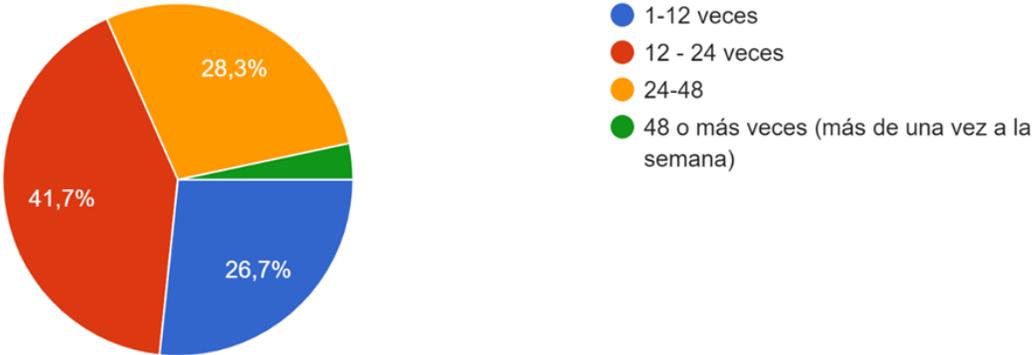
Concluimos con esta pregunta que hay un alto interés de probar algo completamente nuevo y arriesgado, que saque de la rutina a pesar de que no haya sido recomendado por terceros. Esta pregunta es clave para visualizar el interés de probar un producto nuevo, bajando la barrera de las experiencias previas, ya que en general los restaurantes se venden más rápido por las recomendaciones del boca en boca, referencias on-line y por su exposición. Sin embargo, el simple hecho que no sea solo un restaurante atrae el hecho que se ofrezca una diferenciación ante la competencia.

En segundo lugar, la alternativa más votada nos permite atraer a potenciales clientes con la satisfacción de aquellos que tomaron la iniciativa de recomendar el producto. Por lo mismo, no solo se deberá hacer una fuerte campaña de marketing para llegar a la mayor cantidad de potenciales clientes, si no que habrá que hacer un esfuerzo en generar un efecto de impacto para la posterior recomendación. Acá será clave ir variando el producto constantemente para seguir sorprendiendo a los clientes y mantenerlos cautivos.

Además, concluimos que el mercado de los restaurantes tiene una poca adherencia a mantenerse con los productos ya existentes, por lo que las barreras de salida existentes son muy bajas, facilitando así la captación de nuevos clientes y abriendo la posibilidad de tomar una cuota del mercado fácilmente.

Finalmente, podemos concluir que el producto temático es difícil que sea rechazado y puede ser así un punto de diferenciación importante frente a un restaurante con similar comida, precios, ubicación, etc.

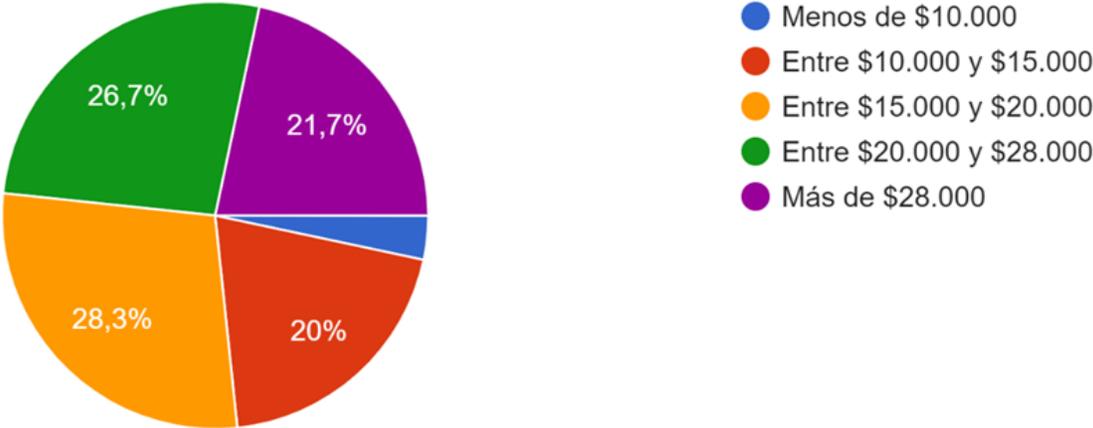
3. ¿Cuántas veces al año sale a comer a un restaurante?



El 41,7% de los encuestados sale a comer hasta 2 veces por mes a comer y el % sale a comer entre 2 a 4 veces a comer a algún restaurante.

En conclusión, del mercado existente, se puede inferir que éste tiene un potencial de recompra importante.

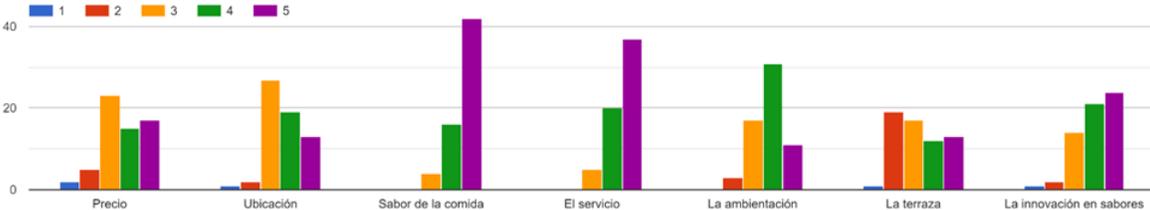
4. Cuando sale a comer, el cheque promedio por persona es cercano a:



La encuesta evidenció que los encuestados tuvieron un equilibrio de consumo según los rangos bastante equitativos, pudiendo evidenciar consumo promedio de \$21.669 por persona. Sin embargo, la mediana del gasto se encuentra cercano a los \$20.000 en el segmento de entre los \$15.000 y \$20.000 por persona, rango en el cual se encuentra la moda de los encuestados.

Para optimizar los ingresos se debería apuntar al segmento que está consumiendo un cheque promedio sobre los \$20.000 por persona, ya que el 48,4% de los encuestados se encuentra en el segmento medio-alto, dejando un buen margen para ajustar los precios a un segmento que tiene una mayor disposición de pago.

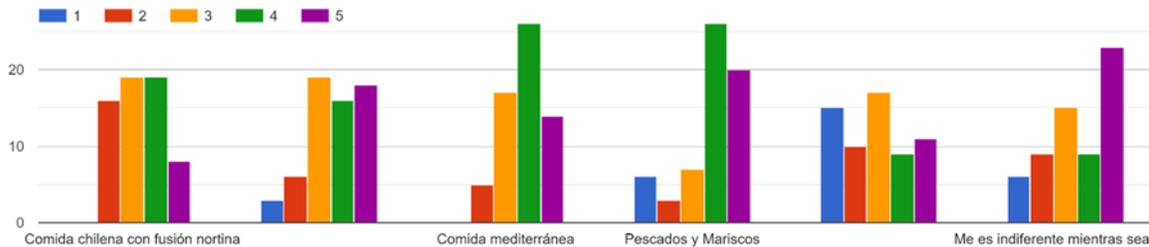
5. Al momento de elegir un restaurante, ¿qué tan importante son los siguientes ítems? (1 Poco importante y 5 muy importante)



Los encuestados evidencian que la disposición de pago, la ubicación y la terraza no son tan importantes como el sabor de la comida, siendo éste el principal ítem a ser el motivo de compra, seguido por la calidad del servicio, la innovación en los sabores y la ambientación.

Esto concluye que para aquellos que están dispuestos a pagar más, esperan que la comida sea excelente, servida acorde a los tiempos, presentación, cordialidad, limpieza y exactitud de los pedidos. Además, hay un importante mercado que busca probar cosas nuevas y a pesar de que no sea el motivo de visita, la ambientación pasa a ser el ítem de segunda categoría más importante, reforzando la idea que puede ser el valor agregado de una comida gourmet, innovadora y en especial, de sabores apetecidos.

6. ¿Qué tipo de comida prefiere comer en un restaurante? (1 No me gusta y 5 me encanta)



Opciones:

- 1- Comida Chilena con fusión nortina
- 2- Comida Gourmet del Chef
- 3- Comida Mediterránea
- 4- Pescados y mariscos
- 5- Sándwiches, comida rápida y picoteos
- 6- Me es indiferente mientras sea rica

Se puede evidenciar que hay una preferencia por el sabor de la comida, independiente al tipo de ésta, seguido por pescados y mariscos, comida gourmet y una fuerte segunda opción de pescados y mariscos y comida mediterránea.

Se concluye que la carta que posiblemente sea más exitosa es una carta de algún chef con experiencia en diferenciación de la comida, seguido por una variedad de pescados y mariscos.

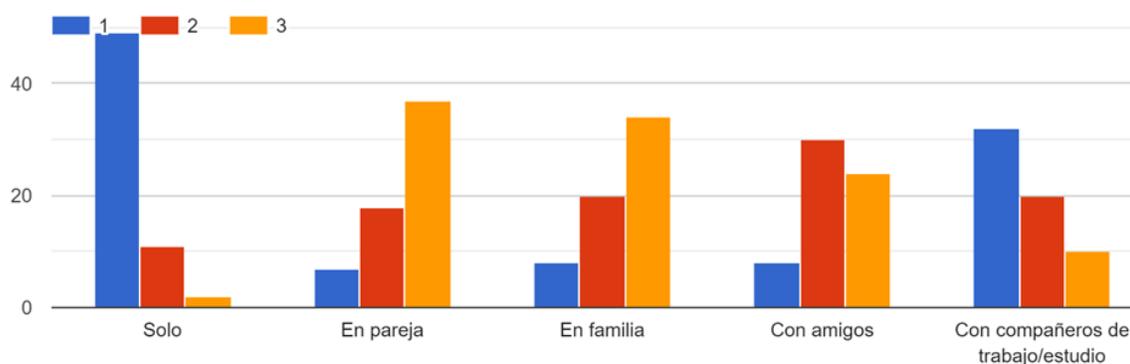
## 7. ¿Cuál es su plato de comida preferida y su bebestible predilecto?

Las respuestas son variadas tal como los paladares de los encuestados, pero se evidencia una fuerte tendencia a la preferencia por la comida marina, seguido por la comida italiana, en especial por la lasaña y terminando con los platos típicos chilenos y algunos peruanos, destacándose el ceviche.

Cabe destacar que en los bebestibles hubo más de un 34% los encuestados que su preferencia para acompañar su plato preferido son jugos naturales, seguido por vino blanco, tinto o espumante, cervezas y por último gaseosas, cocktails y agua mineral. Un 13% de los encuestados no respondió la pregunta respecto al bebestible

Se concluye que a pesar de que los jugos naturales no sean el motivo de la visita, si son muy importantes para el acompañamiento de los alimentos, siendo fuerte atractivo para poder duplicar los ingresos si se diferencian por los sabores novedosos y con excelente sabor y combinaciones, abriendo el espacio para las mezclas.

## 8. ¿Cómo sale usted mayormente a comer? (Donde 1 rara vez y 3 la mayoría de las veces)



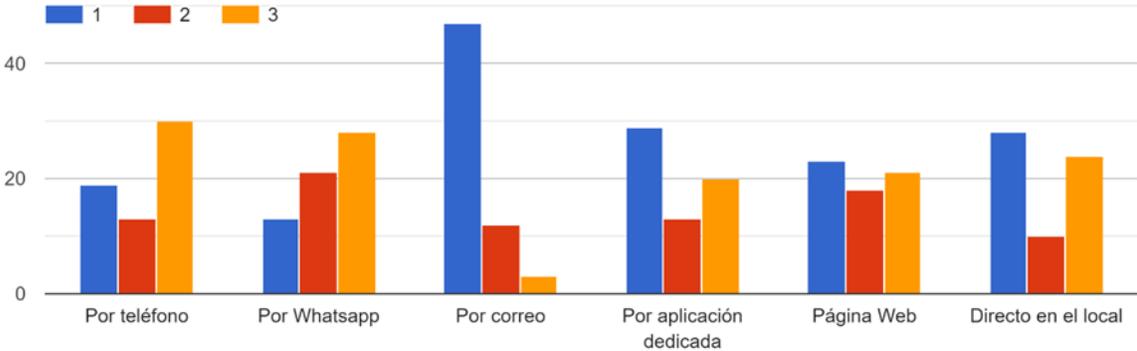
La mayoría de los encuestados suele salir a comer mayormente con sus parejas, seguido por la familia y con amigos, siendo en menor medida aquellos que salen a comer solos y con compañeros de trabajo.

Con este gráfico se concluye que la ambientación debe ser más íntima y acorde a la ocasión, como con un espacio para compartir con familiares y niños. En una menor medida con amigos y compañeros de estudio. El motivo de la visita, lo más probable es que sea para compartir con las personas con la cual los encuestados están compartiendo, por lo que es sumamente importante que toda la puesta en escena no sea invasiva y mantenga los espacios íntimos que buscan los encuestados.

Por otra parte, el principal motivo es además de comer, conversar y relacionarse, por lo que se asume que son personas que no están buscando un show, si no que una puesta en escena y una ambientación pasiva que haga salir de la rutina y la monotonía.

9. ¿Cuál es su forma preferida de contacto y para gestionar reservas? (Donde 1 no lo uso y 3 es mi forma preferida)

¿Cuál es su forma preferida de contacto y para gestionar reservas? (Donde 1 no lo uso y 3 es mi forma preferida)



La herramienta menos utilizada para la gestión de reservas es el correo electrónico, siendo la preferida el contacto directo, respuesta inmediata y cercanía de una persona al otro lado de la línea, seguido por las redes sociales como lo son los de la mensajería instantánea y por último directamente en el local. Es por lo mismo que se sugiere tener a un anfitrión dedicado a la relación con los clientes y la cercanía con ellos para una primera buena entrada. Los demás canales no están demás que sean utilizados, mientras se contesten de manera inmediata.

Por otra parte, se evidencia la fuerte presencia de los medios electrónicos como elección de comunicación y para la elección y planificación de los potenciales clientes, pudiendo así enfocarse en el marketing digital.

10. Le agradeceremos que nos deje una breve sugerencia respecto a qué se imagina con un restaurante temático y qué le gustaría encontrar en él.

- Una buena comida a un buen precio. Si es rica y abundante vale la pena pagar.
- No me llama la atención, si la comida original
- Ambientación y rica comida
- Ambientación acogedora y familiar, comida sabrosa que incluyan platos veganos y vegetarianos
- Me imagino un lugar ambientado, platos sugerentes, y descripción de su origen.
- Ambientación, música y comida, además de historias en los muros o referencias en la carta
- Me gustaría entrar y sentirme en el norte de Chile. Que haya muchas fotos, adornos, alfarería, tejidos nortinos, música altiplánica, buena atención y comida rica

- Una decoración equilibrada, luminosidad adecuada. sin espectáculos, show, ni nada que me obligue a interactuar/bailar. que esté central, o bien tenga estacionamiento cercano, o cerca de un metro. que tenga tragos de autor relacionados a la temática. opciones veganas
- El servicio finalmente es lo más importante. Agregar música acorde a la temática también, siempre y cuando no esté muy fuerte como en un bar, para poder compartir. Podrían tener tragos para compartir, como cuando se pide un pitcher de cerveza. Si la temática es del norte, lo ideal sería tener peces de roca, apañado, albacora, lenguado, cabrilla, dorado. Cosa difícil de encontrar acá en Santiago. Eso le daría un valor agregado.
- Lo imagino con ambientación adecuada. Es decir, decoración y música. Y me gustaría que los platos tienen nombres originales
- Ambiente, servicio y platos acorde al tema
- Decoración, música y comida según el lugar, lugar cálido con ventanas para mirar afuera con algo de naturaleza.
- Historia del plato y explicación clara de lo q se presenta
- Música + Comida fusión es lo que más valoro
- Cómo Restaurant temático me gustaría encontrar lo más ajustado al tema que desea transmitir, donde desde el personal, la comida y el local estén estrechamente vinculados.
- Ambientación adhock, shows
- Buen gusto, música suave y algún detalle en la mesa
- Los garzones con sombreros graciosos y largos
- Puede ser sabores de los pueblos originarios fusión con carnes mariscos postres
- Como restaurante temático me gustaría encontrar ingredientes nativos, así como ingredientes rescatados (cochayuyo, alcachofas frescas, dátiles, interiores, etc.)
- Ambiente alegre y muy buena atención

- Una carta con variedad de platos y con constante actualización de ellos
- Comida sabrosa a un precio justo
- Ambientado tanto en ambiente como experiencia culinaria en alguna temática, valga la redundancia, específica. Me gustaría que tanto la comida como la ambientación del lugar sean acordes a la temática ideal. Que el servicio sea bueno y siempre lo más cómodo posible para el consumidor.
- Me imagino un restaurante con diseño de algo en particular, que la comida esté relacionada con el tema y no necesariamente, que haya algún atractivo en particular.
- BUENA UBICACIÓN, COMIDA RICA Y ABUNDANTE Y QUE LO QUE ESTÁ EN LA CARTA, EN REALIDAD ESTÉ DISPONIBLE (NO QUE EL MOZO DEBE EXPLICAR QUÉ HAY.)
- Buena calidad en los ingredientes. Cómo en la carne, el pescado, por ejemplo
- Decoración relacionada al tema para dar ambiente a lo que uno va a degustar. La presentación de los platos es tan importante como el sabor... todo pasa por la vista primero.
- Que sea innovador y con buena atención
- Show, bailes o actos según temática
- Me encantaría encontrar comidas rescatadas, como una buena preparación de cochayuyo, alcachofas naturales, papas de colores, dátiles, etc. Me encanta innovar en sabores y formas de cocinar. Ambientación de acuerdo con la zona donde uno de encuentra o del origen de la comida. Historia de los ingredientes.
- Restaurante donde el foco sea en la comida quizás además de la ornamentación, con degustaciones según la época a recordar
- Ambientación, música, decoración, comida. Que sea una experiencia.
- Temáticas que representen fielmente la historia de región, pero sin descuidar la calidad de la comida: ingredientes muy frescos preparados por chefs con prestigio demostrable.

- Reseñas históricas del tema
- Que cada cierto tiempo (quizás por ej. 6 meses) se cambie un poco la decoración o ropa de garzones, etc.
- Al ser temático, la idea es que la ambientación, la comida, la música y la experiencia completa se centre en esa temática. También incluir elementos de folclor relacionado a ello
- Si es un restorán temático chileno sería interesante encontrar nuevas presentaciones de platos típicos chilenos y tener una vasta variedad incluyendo Isla de Pascua, creo que sería interesante
- Variedad de platos
- La fusión de sabores y platos.
- Ambientación y comida fusión

En conclusión, las personas esperan una ambientación física y no necesariamente una experiencia vivencial, donde el personal entre a jugar un rol protagónico, dejando un importante espacio para realizar pequeñas actividades, procedimientos y discursos que sorprendan positivamente a los clientes y no solo por la infraestructura. Cabe destacar que es importante la constante innovación para no aburrir a los clientes frecuentes.

## **Estudio de Mercado realizado por la Subsecretaría de Turismo y SERNATUR durante el año 2016**

El estudio de mercado más reciente encontrado y publicado, fue el que realizó el departamento de estadísticas de SERNATUR, entidad que deja las estadísticas para uso público.

Dicho estudio cuantifica la cantidad de turistas que viajaron únicamente por turismo, excluyendo a aquellos que viajaron de manera regular (por trabajo) o a segundas viviendas. Esto permite cuantificar realmente turistas que pueden ser potenciales clientes por región.

Total, de turistas por región:

▪ Región de Arica y Parinacota	Total: 214.101
▪ Región de Tarapacá	Total: 463.304
▪ Región de Antofagasta	Total: 459.681
▪ Región de Atacama	Total: 422.358

De esta estadística se puede inferir que hay un total aproximado de 1.500.000 de turistas que pasan por sus principales ciudades, ya sea de paso o para quedarse en ellas, donde un 10% de ellos se hospeda en alojamientos pagados, tales como hoteles, hostales, residenciales y otro tipo de alojamientos.

En conclusión, del total de turistas que viajan a las regiones mencionadas, se espera que unos 150.000 de ellos busquen algún lugar donde alimentarse y tener una experiencia vacacional.

En un escenario donde el 10% de los turistas se queda en la principal ciudad de la región y un 10% de ellos se encuentra en condiciones de buscar un restaurante con características similares expuestas, la cantidad de potenciales clientes anuales son los siguientes:



Región de Arica y Parinacota	Total: 2.141
Región de Tarapacá	Total: 4.633
Región de Antofagasta	Total: 4.596
Región de Atacama	Total: 4.223

Fuente:

<http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Infografia-Genero-Turismo-Inter-no.pdf>

## Anexo 2, Flujo del inversionista sin deuda

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	\$ 596.842	\$ 824.211	\$ 1.477.895	\$ 1.739.368	\$ 1.807.579	\$ 2.447.732	\$ 2.695.886	\$ 2.771.445	\$ 3.421.296	\$ 3.679.126	
	\$ -	\$ -	\$ 1.434	\$ 1.502	\$ 1.574	\$ 3.298	\$ 3.455	\$ 3.620	\$ 3.793	\$ 3.973	
Terreno											
Construcción											
por venta futura											
Equipamiento	\$ 596.842	\$ 824.211	\$ 1.479.329	\$ 1.740.871	\$ 1.809.153	\$ 2.451.825	\$ 2.699.342	\$ 2.775.065	\$ 3.425.824	\$ 3.683.100	
	\$ 67.084	\$ 67.084	\$ 134.168	\$ 134.168	\$ 134.168	\$ 201.253	\$ 201.253	\$ 201.253	\$ 201.253	\$ 268.337	\$ 268.337
	\$ 179.053	\$ 247.263	\$ 443.368	\$ 521.811	\$ 542.274	\$ 734.337	\$ 808.766	\$ 831.434	\$ 1.026.389	\$ 1.103.738	\$ 1.103.738
	\$ 234.173	\$ 234.173	\$ 468.347	\$ 468.347	\$ 468.347	\$ 702.520	\$ 702.520	\$ 702.520	\$ 936.693	\$ 936.693	\$ 936.693
	\$ 116.532	\$ 275.690	\$ 433.446	\$ 616.545	\$ 664.364	\$ 813.715	\$ 986.803	\$ 1.039.859	\$ 1.194.406	\$ 1.374.332	\$ 1.374.332
	\$ 118.316	\$ 118.316	\$ 118.316	\$ 118.316	\$ 118.316	\$ 118.316	\$ 118.316	\$ 118.316	\$ 118.316	\$ 118.316	\$ 118.316
	\$ -1.784	\$ 157.374	\$ 315.130	\$ 498.230	\$ 546.049	\$ 695.999	\$ 868.488	\$ 921.544	\$ 1.076.090	\$ 1.256.016	\$ 1.256.016
	\$ 12.795	\$ 12.795	\$ 25.590	\$ 25.590	\$ 25.590	\$ 36.094	\$ 46.597	\$ 46.597	\$ 59.392	\$ 59.392	\$ 48.889
	\$ 155	\$ 155	\$ 311	\$ 311	\$ 311	\$ 466	\$ 466	\$ 466	\$ 621	\$ 621	\$ 621
	\$ -3.978	\$ 38.994	\$ 78.092	\$ 127.529	\$ 140.440	\$ 177.887	\$ 221.785	\$ 238.946	\$ 274.341	\$ 325.757	\$ 325.757
IMPUESTOS	\$ -14.734	\$ 144.424	\$ 289.229	\$ 472.329	\$ 520.148	\$ 658.840	\$ 821.424	\$ 884.984	\$ 1.016.076	\$ 1.206.506	\$ 1.206.506
	\$ -10.756	\$ 105.429	\$ 211.137	\$ 344.800	\$ 379.708	\$ 480.953	\$ 599.640	\$ 646.038	\$ 741.735	\$ 880.749	\$ 880.749
	\$ 12.795	\$ 12.795	\$ 25.590	\$ 25.590	\$ 25.590	\$ 36.094	\$ 46.597	\$ 46.597	\$ 59.392	\$ 59.392	\$ 48.889
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 155	\$ 155	\$ 311	\$ 311	\$ 311	\$ 466	\$ 466	\$ 466	\$ 621	\$ 621	\$ 621
AL NETO	\$ 2.195	\$ 118.380	\$ 237.038	\$ 370.701	\$ 405.609	\$ 517.513	\$ 646.703	\$ 682.598	\$ 801.749	\$ 930.260	\$ 930.260
	\$ -	\$ -	\$ -188.087	\$ -	\$ -	\$ -188.087	\$ -73.526	\$ -	\$ -	\$ -261.613	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -188.087	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -48.801	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -7.768	\$ -	\$ -7.768	\$ -	\$ -	\$ -7.768	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -244.657	\$ 118.380	\$ 41.183	\$ 370.701	\$ 405.609	\$ 322.393	\$ 573.177	\$ 682.598	\$ 533.103	\$ 5.992.846	\$ 5.992.846



			único
Plan de Marketing Apertura			\$2.500.000
Costo Mensual	\$600.000	\$7.200.000	

Recompra cliente anual (veces)	4
--------------------------------	---

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto MKT	\$9.700.000	\$7.200.000	\$7.200.000	\$7.200.000	\$7.200.000
Cantidad de clientes	2.706	4.482	4.797	5.054	5.117
<b>CAC</b>	\$3.584	\$1.607	\$1.501	\$1.425	\$1.407
<b>Life time Value</b>	\$56.416	\$58.393	\$58.499	\$58.575	\$58.593

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Cantidad mensual año 1	1.470	1.604	1.737	1.871	2.005	2.138
Cantidad mensual año 2	2.940	2.959	2.978	2.997	3.016	3.035
Cantidad mensual año 3	3.150	3.169	3.188	3.207	3.226	3.245
Cantidad mensual año 4	3.360	3.364	3.368	3.371	3.375	3.379
Cantidad mensual año 5	3.402	3.406	3.410	3.413	3.417	3.421

	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Cantidad mensual año 1	2.272	2.405	2.539	2.673	2.806	2.940	10.825
Cantidad mensual año 2	3.055	3.074	3.093	3.112	3.131	3.150	17.926
Cantidad mensual año 3	3.265	3.284	3.303	3.322	3.341	3.360	19.186
Cantidad mensual año 4	3.383	3.387	3.391	3.394	3.398	3.402	20.217
Cantidad mensual año 5	3.425	3.429	3.433	3.436	3.440	3.444	20.469



Logo de elaboración propia

## Anexo 7, Carta del Restaurante

### ENTRADAS Y PARA COMPARTIR CON LA TROPA

#### LA TABLA ALTIPLÁNICA

Mozzarella de cordero con base de mezcla de hongos, puré de berenjenas rostizadas acompañados de tomatitos acaramelados y fiambrería italiana sobre pan de masa madre.

**\$ 15.700**

#### CARPACCIO DE FILETE SELLADO CON FINAS SAZONES CRIOLLAS

Filete de res cocido a baja temperatura en sus jugos y vino tinto, especias criollas, acompañada de mini zucchinis laminados a lo crocante, cebolla de Arequipa deshidratadas en miel de chañar, aceite de sésamo y acompañado de nuestro clásico pan de masa madre.

**\$ 16.900**

#### PULPO CROCANTÍSIMO

Tentáculos de pulpo crocantes bañados en salsa marina, cebollines y ajo deshidratados sobre una base de papas crujientes.

**\$ 13.900**

#### CONGRIO ANDINO

Congrio criollo sellado a altas temperaturas en quinoa crocante, sobre una base de hummus de papa ariqueña asada, romero y salsa de rica rica.

**\$ 14.700**

#### MEJILLONES PAMPOSOS

Ostiones con nuestra receta secreta de mousse parmesano, cubierto de queso grillado con un toque de queso cremoso y limón de pica.

**\$ 15.300**

#### SOPAIPILLAS CON LA CHAQUETA DADA VUELTA A LO CHURRO

Churros hechos en masa de zapallo camote, acompañados con maíz calameño crujiente, salsas de palta y albaca, salsa de rica rica y pasta de chancho en piedra

**\$ 10.900**

#### CHURRASCAS EN JAUJA

Suaves entrañas de cordero acompañadas de mouse de pomelo y palta sobre una cama de tortilla de patatas ariqueñas y timbales de charqui de llamo.

**\$ 11.300**

## **PALTOS DE FONDO**

### **LANGOSTINOS A LO PACÍFICO**

Pasta de orzo con salsa cremosa de caldos de mariscos del pacífico, camarones al pil pil, queso de cabra albahacizado y langostinos rostizados

**\$ 15.700**

### **ESPECIALIDAD DE PAELLA DE CALDILLO DE CONGRIO NORTINO**

Arroz de Arequipa lentamente bañado en caldo de caldillo de congrio, con especias criollas, recuerdo a cacho de cabra ahumado y mejillas de congrio planchadas en mantequilla y limón de pica.

**\$ 16.100**

### **PICAÑA Y RISSOTO ZAPALLOSO**

Picaña de res cocido durante 24 horas a baja temperatura con recuerdos criollos y jugos de oxtail, acompañados de risotto de zapallo y cebollín ariqueño, cubierto por un crujiente de queso de cabra altioplánica, sobre una cama de verduras de la cosecha.

**\$ 17.100**

### **PASTEL DE MAÍZ EN FILETE DE CORDERO**

Medallón de filete de cordero sobre una cama de crema pastelera de choclo y base de pino de hongos deshidratados y huevos de codorniz.

**\$ 15.900**

### **ESPECIALIDAD DE MEJILLAS DE CONGRIO**

Mejillas de Congrio grillado en aceite de maíz, ajo y cebollas asadas sobre una base de tortilla de papa ariqueña sellada en mantequilla al pil-pil y crema marina y ciboulette.

**\$ 16.300**

### **HUMAS DE QUINOA Y LANGOSTINOS DE RIO**

Humitas de choclo calameños y quinua crujiente acompañado de camarones de río ahumados al pil-pil, tomates Cherry deshidratados en salsa de oliva.

**\$ 13.200**

### **ALPACA A LAS BRASAS DE LEÑA**

Filete de alpaca cocido a las brasas de leña y acompañado de frescas papas asadas sobre una cama de mix de verduras salteadas.

**\$ 16.500**

### **CAMANCHACA DE CHAIRO**

Sopa de verduras de la estación, filete de alpaca, cubitos de pollo y papa de chuño en cocción lenta y baja temperatura.

**\$ 11.500**

## VERDES

### DESIERTO FLORIDO

Mix de colores de verduras de la estación salteadas en salsa de oliva y romero, acompañado por papas calameñas y maíz dulce, acompañado de frescas hojas verdes de la cosecha, tomatitos y salsa de verduras.

**\$ 9.200**

### ENSALADA REFRESCANTE

Mix de hojas, trocitos de tocino ahumado crocante, gajos de pomelo, crocante queso de cabra, aros de cebolla en escabeche y timbal de salsa de limón de pica y espumoso de palta.

**\$ 8.700**

### CUS CUS PARMESANO

Mix de hojas de la estación, granos de cus cus, tomatitos, láminas de queso parmesano y rayado de cabra, láminas de salmón ahumado y huevo pochado, salseado por mousse de palta y ciboulette

**\$ 10.300**

## SÁNDWICHES

### FISH BURGER

Pan de masa madre, relleno de lenguado crocante, hamburguesa de chancho en piedra, palta y tomatitos con cebolla a la chilena.

**\$ 10.200**

### NO TAN CLÁSICO BARROS JARPA

Pan de masa madre, láminas de mejillas de res en cocción lenta, mix de 4 quesos fundidos y aros de cebollín caramelizado.

**\$ 10.500**

### MINI MAC BURGERS

4 hamburguesitas de carne, queso cheddar, pepinillos dulces y cebollín caramelizado.

**\$ 9.200**

## **NIÑOS**

### DEDOS FRITOS

Dedos de filete de res y pollo a la plancha con suave mousse de queso y acompañado de papas hilo

**\$ 9.100**

### TALLARINES CON PULPITOS

Tallarines salteados con pulpititos de salchicha, tomatitos y 2 huevos de codorniz.

**\$ 10.900**

### ARROZ PACÍFICO

Timbal de arroz acompañado de filete de la pesca del día sobre una suave cama de algas marinas.

**\$ 9.500**

## **DULCES**

### ARROLLADO DE KUCHEN DE MANZANA

Arrollado de manzanas caramelizadas, cubierto de crujiente masa de arrollado y canela, acompañado de helado casero de avellanas pampinas.

**\$ 4.400**

### ESPECIALIDAD DE MANJARATE ANUTELADO EN JAUJA

Mouse de manjar cubierto con crujiente chocolate y botón de Nutella en su centro, acompañado de un timbal de salsa de frambuesa.

**\$ 4.800**

### CANELONES DE MANJAR BLANCO, BAILEYS Y NARANJA

Canelones crocantes cubiertos en caramelo, rellenos de salsa de baileys, salsa de manjar blanco, crocante de quinoa y timbal de salsa de naranja.

**\$ 4.900**

### INVIERNO ALTIPLÁNICO

Helado artesanal de rica-rica, limón de pica y menta fresca.

**\$ 4.900**

### SOPAPILLAS OCEÁNICAS

Donuts de sopaipilla nadando en cremoso de remolacha, naranja y toques de clavo de olor a la canela.

**\$ 4.700**

## CARTA DEL BAR

AMARETTO SOUR	\$ 4.500
DI SARONNO SOUR	\$ 6.500
APPEROL SPRITZ	\$ 6.100
BLACK RUSSIAN	\$ 5.200
BLOODY MARY	\$ 6.100
CAIPIRINHA	\$ 5.300
CAIPIROSKA	\$ 5.400
CHARDONNAY SOUR	\$ 4.200
DAIQUIRI	\$ 5.200
ESPRESSO MARTINI	\$ 6.300
GIN TONIC	\$ 6.200
KIR ROYALE	\$ 5.600
MARGARITA	\$ 5.600
MARTINI DRY	\$ 6.800
MOJITO TRADICIONAL	\$ 5.500
NEGRONI	\$ 6.500
OLD FASHIONED	\$ 6.500
PIÑA COLADA	\$ 5.500
PISCO SOUR TRADICIONAL	\$ 5.500
PISCO SOUR A LA PERUANA	\$ 7.500
TOM COLLINS	\$ 6.500
WHISKY SOUR	\$ 5.800

## **TRAGOS LARGOS**

CUBA LIBRE	\$ 5.500
JOHN COLLINS	\$ 5.500
SCREWDRIVER	\$ 5.500
TEQUILA SUNRISE	\$ 5.600

## **CÓCTELES DE AUTOR**

CHUPLICA DEL DIABLO	\$ 8.500
TOMA DEL MORRO DE ARICA	\$ 8.500
AL ABORDAJE MUCHACHOS	\$ 6.500
ESPOLONAZO	\$ 5.800
IMPUESTO DE LOS 10 CENTAVOS	\$ 6.000
COMBATE NAVAL DE ARICA	\$ 6.500

## **LICORES**

AMARETTO	\$ 6.100
ARAUCANO	\$ 3.300
APEROL	\$ 5.200
BAILEYS	\$ 5.000
FERNET BRANCA	\$ 5.200
FRANGELICO	\$ 6.000
KAHLUA	\$ 5.900
SAMBUCA	\$ 7.200
RAMAZZOTI	\$ 5.300

## **DESTILADOS**

GIN HENDRICKS	\$ 7.500
PISCO ALTO DEL CARMEN 40°	\$ 4.500
PISCO TABERNERO 40°	\$ 5.500
PISCO CULTURA PISCO 38°	\$ 4.000
RON FLOR DE CAÑA 7 AÑOS	\$ 6.000
RON HAVANNA CLUB 7 AÑOS	\$ 7.000
VODKA 14 INKAS	\$ 7.500
VODKA ABSOLUT BLUE	\$ 5.500
VODKA GREY GOOSE	\$ 6.200
WHISKY BALLANTINE'S FINEST	\$ 6.000
CHIVAS REGAL 12 AÑOS	\$ 8.800
JACK DANIEL'S	\$ 7.000
JACK DANIEL'S HONEY	\$ 7.000
J. WALKER RED LABEL	\$ 6.500
J. WALKER BLACK LABEL	\$ 8.500

## **CERVEZAS**

AUSTRAL LAGER	\$ 3.500
AUSTRAL CALAFATE	\$ 3.500
KROSS PILS	\$ 3.500
KROSS GOLDEN	\$ 3.700
KROSS STOUT	\$ 3.700
KUNSTMANN LAGER	\$ 3.700
KUNSTMANN TOROBAYO	\$ 3.700
ROYAL GUARD LAGER	\$ 3.100
ROYAL GUARD AMBER ALE	\$ 3.100
SCHOP ARTESANAL 330 CC	\$ 4.200
SCHOP ARTESANAL 500CC	\$ 5.500

## **BEBIDAS**

AGUA MINERAL CON GAS	\$ 2.200
AGUA MINERAL SIN GAS	\$ 2.200
BEBIDA EN LATA	\$ 2.700
JUGO DE PULPA GUALLARAUCO	\$ 3.500
LIMONADA NATURAL	\$ 3.200
LIMONADA MENTA & JENGIBRE	\$ 3.600

## **CAFETERÍA**

SELECCIÓN DE TE DILMAH	\$ 2.500
CAFÉ ESPRESSO	\$ 3.000
CAPPUCCINO	\$ 3.500
LATTE	\$ 3.500
MACCHIATO	\$ 3.500

## **VINOS TINTOS**

### **MERLOT**

CASA BAUZA PRESUMIDO	\$ 32.000
CHATEAU LOS BOLDOS VIELLES VIGNES	\$ 22.000

### **PINOT NOIR**

RETA WINE QUEBRADA CHALINGA	\$ 49.000
TABALI TALINAY	\$ 41.000
KALFU SUMPAL PREMIUM	\$ 30.600
QUINTAY CLAVA	\$ 14.700
VIU MANENT SECRETO	\$ 21.000

#### **CARMENERE**

MAQUIS GRAN RESERVA	\$ 22.500
CASA BAUZA PRESUMIDO	\$ 35.000
MIGUEL TORRES CORDILLERA	\$ 33.000
VIU MANENT SECRETO GRAN RESERVA	\$ 21.000
PEREZ CRUZ LIMITED EDITION	\$ 31.900
TABALI MICAS CARMENERE	\$ 31.900
VENTISQUERO SINGLE BLOCK GRAN RESERVA	\$ 24.000
VIU MANENT GRAN RESERVA CARMENERE	\$ 20.000

#### **CABERNET SAUVIGNON**

HARAS DE PIRQUE HUSSONET	\$ 23.500
ANDES PLATEAU COTA 500	\$ 25.500
PEREZ CRUZ LIMITED EDITION CABERNET SAUVIGNON	\$ 31.300
CALCU GRAN RESERVA CABERNET SAUVIGNON	\$ 23.000
DE MARTINO LEGADO	\$ 19.900
LOS BOLDOS GRAN RESERVA	\$ 15.900
VENTISQUERO GREY SINGLE BLOCK GRAN RESERVA	\$ 26.800

#### **MALBEC**

VIU MANENT SINGLE VINEYARD SAN CARLOS	\$ 32.000
---------------------------------------	-----------

#### **SYRAH**

ANDES PLATEAU COTA 500	\$ 26.700
ENSAMBLAJE	
BODEGAS RE SYRAGNAN	\$ 27.800
ANDES PLATEAU COTA 700	\$ 30.900
VIÑEDOS ALCOHUAZ, GRUS	\$ 32.000
VENTISQUERO GREY SINGLE BLOCK BLEND	\$ 24.300

#### **PREMIUM**

VIU MANENT VIU UNO MALBEC	\$ 120.000
EL PRINCIPAL ANDETELMO	\$ 150.000

#### **VINO BLANCO**

##### **ROSE**

LAPOSTOLLE ROSE	\$ 22.000
LA CAUSA ROSE	\$ 22.000

**SAUVIGNON BLANC**

MIGUEL TORRES CORDILLERA	\$ 25.000
AMAYNA RESERVA SAUVIGNON BLANC	\$ 24.000
AMARAL RESERVA SAUVIGNON BLANC	\$ 17.900
VIU MANENT SECRETO GRAN RESERVA	\$ 20.900
TABALÍ VETAS BLANCAS	\$ 23.600
VENTISQUERO GREY SINGLE BLOCK SAUVIGNON	\$ 23.700

**CHARDONNAY**

HARAS DE PIRQUE, CHARDONNAY	\$ 15.000
ANDES PLATEAU COTA 500	\$ 15.000
TABALI TALYNAY	\$ 28.000
KALFU KUDA GRAN RESERVA	\$ 18.900
MIGUEL TORRES CORDILLERA	\$ 26.500

**ESPUMANTE**

MIGUEL TORRES ESTELADO ROSE	\$ 19.000
MIGUEL TORRES CORDILLERA	\$ 28.000
TABALI TATIE BRUT	\$ 27.300
UNDURRAGA TITILIUM	\$ 22.700

