



UNIVERSIDAD DE CHILE

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

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

**PARTE II**

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

Alumno: Mauricio Rojas  
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
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
IV. Plan de Marketing	10
V. Plan de Operaciones	12
5.2. Flujo de operaciones	12
5.3. Plan de desarrollo e implementación	14
5.4. Dotación	16
VI. Equipo del proyecto	18
6.1 Equipo gestor	18
6.2 Estructura organizacional	20
6.3 Incentivos y compensaciones	22
VII. Plan Financiero	24
7.1 Supuesto basales	24
7.2 Estimación de ingresos	25
7.3 Plan de Inversiones	26
7.4 Estado de resultado	27
7.5 Proyecciones de flujo de caja	31
7.6 Tasa de descuento	33
7.7 Indicadores	34
7.7.1 TIR y VAN	34
7.7.2 ROI	34
7.7.3 Punto de equilibrio	35
7.8 Valor residual	37
7.9 Balance	38
7.10 Capital de trabajo	39
7.11 fuentes de financiamiento (montos y términos)	40

7.12 Ratios Claves	41
7.13 Análisis de sensibilidad relevantes	42
VIII. Riesgos críticos	46
IX. Propuesta Inversionista	49
X. Conclusiones	50
XI Bibliografía y referencias	51
Bibliografía, sitio web	51
XII Anexos	52
Anexo 1, estudio mercado, encuesta	52
Anexo 2, Flujo del inversionista sin deuda	66
Anexo 3, Estado de Resultado	67
Anexo 4, Flujo de Caja	68
Anexo 5, balance	69
Anexo 6, Marketing	70
Anexo 7, Carta del Restaurante	72

## **Resumen Ejecutivo**

Según lo observado, en el norte de Chile se suele salir a comer a restaurantes con el fin de socializar y salir de la rutina debido a que no hay una variada oferta de actividades para la entretención.

En una encuesta propia realizada de manera interna, el 99% de los encuestados estuvo de acuerdo en que les gustaría conocer la historia de Chile de una manera entretenida y diferente. Debido a esto, se decidió buscar alguna alternativa de restauración y entretención para el público de las ciudades de Arica, Iquique, Calama y Antofagasta y turistas que lleguen a esas ciudades que fuera diferenciado a lo ya existente, por lo que se plantea la instalación de una cadena de 4 restaurantes temáticos enfocados en la época de la guerra del pacífico, uno en cada una de las ciudades mencionadas, por un equipo gestor con experiencia para satisfacer la demanda estimada del segmento analizado de unas 350.000 personas. El inversionista, con un capital acotado de \$244.657 USD, podrá obtener un 40% de la participación de la empresa, la cual, a través de estrategias de marketing y renombre de la marca en las ciudades, le permitirá obtener un retorno atractivo a través de un crecimiento rápido, lo cual se traduce a un VAN de \$1.766.088 con una TIR del 63%, lo que se convertirá en una recuperación de la inversión a partir del tercer año.

## **I. Oportunidad de negocio**

En el norte de Chile se observa la costumbre de las personas de salir a comer para socializar y salir de la rutina de la semana, ciudades que, al ser relativamente pequeñas, no tienen una mayor variación entre los productos existentes. En base a una encuesta propia se pudo visualizar el gran interés por los encuestados por probar nuevos locales de comida diferenciada, de buena calidad y con una buena relación precio-calidad. Además, se evidenció el interés por conocer más respecto a la cultura e historia de la zona, en especial si se presentaba de una forma diferente y entretenida, dando así la oportunidad de encontrar un producto con un valor agregado.

Debido a esto es que, se propone generar una cadena de 4 restaurantes en las principales ciudades norte del país, comenzando con la ciudad de Antofagasta, para continuar con la apertura en las ciudades de Iquique, Arica y Calama. La idea de abrir una cadena asegurando la diversificación de la demanda para el inversionista, reduciendo así su riesgo, además de una apertura cada 2 años de un nuevo local a través de la reinversión y con el conocimiento previo adquirido, generando un crecimiento de su patrimonio. La cadena permitirá transmitir el “know how” de la experiencia ganada por los socios al resto de los locales, minimizando así los errores en la curva de aprendizaje y aplicando las experiencias positivas. El modelo de negocio permitirá generar economías de escala en la compra de insumos, gasto en marketing y ventas, en el área operacional y administrativa. Por último, una de las principales ventajas será la de crear el posicionamiento en la mente de los consumidores al generar una marca conocida en la zona.

El mayor atractivo del proyecto es el conocimiento del equipo gestor y un crecimiento rápido y sostenido gracias a estrategias de posicionamiento en varias ciudades del país.

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

Las principales fortalezas de la industria de la gastronomía son su alta demanda, relativamente fuerte frente a crisis económicas y bajo riesgo político frente a cambios, teniendo como oportunidades de inversión, con una relativamente fácil fuente de financiación y aplicación de nuevas tecnologías para la optimización de procesos. Las debilidades en cambio se radican en una alta dependencia de su chef ejecutivo y la capacidad de mantener la calidad de los productos de la carta y sus amenazas se centran en posibles disturbios sociales que afecten a la demanda y la sostenida inflación en el precio de los alimentos.

En un estudio de mercado realizado de manera propia a más de 120 personas, se concluyó que es una atractiva oportunidad de inversión debido a que hay un mercado objetivo de alrededor de 350.000 personas, entre residentes y turistas, los que generan una gran demanda de productos gastronómicos, con un gran interés de probar platos nuevos de calidad y su éxito radica en la relación precio-calidad y del atractivo de la propuesta de valor enfocado en la ambientación diferenciadora.

El producto escogido para satisfacer la demanda existente es la creación de una cadena de 4 restaurantes en 4 ciudades diferentes, los cuales se diferenciarán por su temática enfocada en la “Guerra del Pacífico”, en casas antiguas y restauradas con artículos históricos, debido a que se concluyó que existe un especial interés de saber más de la historia de Chile de una manera didáctica y que no existen restaurantes que se diferencien por su ambientación. Los restaurantes tendrán una carta enfocada en pescados y mariscos, con una propuesta de “carta de autor”, con el objetivo de crear platos gourmet con sabores criollos e ingredientes utilizados en la época del 1800. Los platos serán presentados con un pequeño “show” que darán una presentación del nombre de los platos, los cuales provendrán de hitos históricos de la guerra y su origen histórico. Para mantener al público cautivo, se rotará la decoración entre los 4 restaurantes y así generar una nueva experiencia en los clientes.

Actualmente en las 4 ciudades mencionadas, no existen restaurantes temáticos ni una gran variedad de restaurantes gourmet más que 15 potenciales competidores directos, por lo que atraer la atención de público es más fácil gracias a su limitada oferta. Cabe

destacar que el poder de la competencia es medio ya que, es fácil que los clientes se cambien de restaurante por su baja fidelización y gusto de probar nuevas experiencias.

La combinación de comida de excelente calidad y el servicio en relación con el precio y el valor agregado de la temática, se espera que sea el principal beneficio percibido por el cliente, el cual se espera que sea atraído principalmente por redes sociales y marketing objetivo enfocado en medios digitales y su recompra y recomendación por buenas experiencias previas. Además, gracias al programa de fidelización y acumulación de puntos, se espera prolongar la permanencia del consumidor. Por otra parte, se busca mantener la vanguardia del mercado, cumpliendo con todas sus exigencias, tales como lo ha sido el delivery, cartas digitales, rápida comunicación y sobre todo, facilidad para obtener lo que buscan.

El potencial cliente, son hombres y mujeres entre 18 y 70 años, con un rango socioeconómico medio y medio-alto, en pareja, con hijos o con amigos, quien generalmente utiliza las redes sociales y ubica restaurantes a través de aplicaciones móviles y que está dispuesto a probar platos nuevos.

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

Entendiendo que el mercado ha ido evolucionando respecto a la elección de donde salir a comer e interactuar con los restaurantes, es que, se ha planteado utilizar los medios digitales para comunicar la experiencia que se vivirá en el negocio, el cual tiene un fuerte enfoque en la comida gourmet de autor, enfocado en una época histórica en la zona, en donde la temática, la ornamentación y la experiencia diferenciadora busca atraer al público cautivo. Se espera que a través del programa de fidelización su recompra sea mayor al promedio, generando así su fidelización.

La empresa será constituida por 3 socios, Mauricio Rojas encargado de finanzas y marketing, Christian Kruse encargado del área operacional y administrativa y Carolina Chellew como chef ejecutiva. Como equipo, estarán a cargo de dirigir los 4 locales en las diferentes ciudades. Además, se espera incluir a un socio quien financie con el capital necesario para emprender el negocio y controle las exigencias de rentabilidad que favorezca a todos los inversionistas.

Las principales fortalezas del negocio serán menús y platos diferentes gracias a la cocina reconocida del chef, ofertas dirigidas a clientes recurrentes, facilidad de estacionamiento, lugar para juegos infantiles y una zona para ingresar con mascotas. Las debilidades en cambio radican en que es una idea replicable, la dificultad de encontrar al personal adecuado, baja financiación en innovación para los procesos en la cocina, una deficiente implementación de la estrategia de marketing y no encontrar un lugar con facilidad de estacionamientos.

La estrategia de crecimiento está enfocada en la apertura progresiva cada 2 años, partiendo desde la casa matriz ubicada en la ciudad de Antofagasta, con el fin de ir obteniendo la experiencia necesaria para generar un crecimiento basado en el conocimiento del negocio e ir reclutando al personal más capacitado para replicar el modelo en otras ciudades. Por otra parte, se espera que el modelo de negocio sea replicable a otras ciudades e incluso más allá de la región del norte de Chile, pudiéndose integrar otras ciudades históricas. En este caso, se plantea la opción de incluir a más socios estratégicos que entren con el modelo de franquiciado.

El negocio tiene planeada dentro de su operación una estrategia de RSE, la cual se basa en sueldos dignos con un mínimo de un 20% sobre el sueldo mínimo, respetando las



leyes laborales, sanitarias y medioambientales exigidas. Por otra parte, se contará con un programa de ahorro energético y planes operacionales que minimicen el uso de la energía y agua y un programa de disminución de residuos, su reutilización y reciclaje. Por último, se buscará el mantener el patrimonio histórico de la zona a través de la conservación y restauración de casas patrimoniales.

## **IV. Plan de Marketing**

El objetivo del plan de marketing es buscar el posicionamiento de la imagen a través de las búsquedas que se realicen en Google y de la marca a través de la cantidad de personas que vayan consumiendo en el local y su sostenido aumento durante los periodos de tiempo establecidos. También se buscará la promoción y difusión efectiva a través de invitaciones a personas que influenciarán a otros en la compra dentro del local, tomando en cuenta la grabación de programas culturales y gastronómicos. También se medirá la fidelización de los clientes, sus preferencias y gustos, sugiriendo así los cambios necesarios para ir adaptando el producto a las necesidades de los clientes. La imagen externa del local, atractiva y prolija y las fotografías y videos publicados de alta calidad, buscará generar la identidad de la marca y posicionamiento en la mente de los consumidores. Para generar el resultado esperado, se contratará a una agencia especializada y reconocida por sus resultados y se dejará un importante presupuesto de inversión para asegurar el éxito del awareness; mayores detalles presupuestarios se pueden encontrar en la parte I.

Para llegar a la mayor cantidad de público, se busca ofrecer una experiencia gastronómica enfocado en comida de calidad y diferenciada al de la competencia, en un lugar ambientado en una época histórica de la zona en donde estén ubicados. No solo se busca el enfoque en el cliente B2C, si no que, también al B2B gracias a reservas para fechas especiales de las empresas como día de las secretarías, como para las plataformas que ofrecen servicios gastronómicos a través del delivery y reservas. Se mantendrá una página web, redes sociales, geolocalización en Google Maps y plataformas de recomendaciones como Trip Advisor, entre otras plataformas.

En la segmentación del cliente, se han identificado dos principales segmentos, donde el primero corresponde al turista que busca conocer lugares nuevos, aprovechar el viaje de negocio para probar algo “típico” de la zona y al residente local el cual busca nuevas experiencias gastronómicas a las ya conocidas y establecidas, identificándose el perfil del cliente líder y el seguidor. Tomando en cuenta estos dos perfiles, es que se busca potenciar el uso de redes sociales a través de influenciadores que recomienden el local a personas que busquen liderar en probar y recomendar lugares nuevos y a los seguidores que buscan no quedarse atrás en las experiencias de las cuales se están hablando.

La estrategia del producto definida es a través de la diferenciación en dos pilares. El primero es la temática y el valor histórico que ofrece el local como tal a través de la ambientación con aspectos históricos, como en un ambiente agradable para compartir y socializar. Por otra parte, uno de los aspectos más importantes es la calidad del servicio ofrecido por un personal capacitado para la atención del público, empático y abierto a leer sus necesidades y satisfacerlas. Un servicio rápido y eficaz gracias al uso de la tecnología y con platos gastronómicos con sabores diferenciados y únicos, los cuales serán preelaborados para garantizar la rapidez y calidad, dejando menos espacio para la improvisación y errores por el trabajo bajo presión.

La estrategia de precio de la carta de alimentos que se aplicará es la de mantener valores neutrales o similares a los de la competencia y se tendrán valores un tanto menores en la carta de bebestibles con el fin de bajar el ticket promedio inicialmente para generar la sensación de precio justo. En el caso de las aplicaciones móviles, se mantendrán promociones que estimulen la compra en momentos de menor demanda. Además, se aplicarán descuentos para grupos y personas que puedan generar influencia sobre el público. Para ir aumentando los precios, se irán actualizando mejoras en la carta de los platos más demandados y eliminando los menos consumidos.

Se estima que la demanda no sea estacional, si no que se mantenga constante durante el año con un crecimiento sostenido desde el 20% de ocupación en la apertura hasta llegar al 90% de ocupación a los 3 años, llegando así a una rotación de las mesas del 1,2 veces al almuerzo y 1,5 veces a la cena.

## **V. Plan de Operaciones**

### **5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

Las operaciones serán autónomas, pero se ejecutarán basados en un modelo único para los cuatro locales, se trabajará basado en una carta de restaurant única, su confección y modificaciones posteriores, así como la selección de vinos y bebidas estará a cargo del Chef ejecutivo y será él quien entregará los lineamientos generales para la preparación de los platos y el control de costos de su preparación.

Existirán proveedores en común para los cuatro locales, será la gerencia general quien colaborará en alianzas estratégicas con estos proveedores macros, sin embargo, los jefes de local deberán realizar lo mismo con proveedores locales como por ejemplo la panadería, verdulería y pescadería a seleccionar.

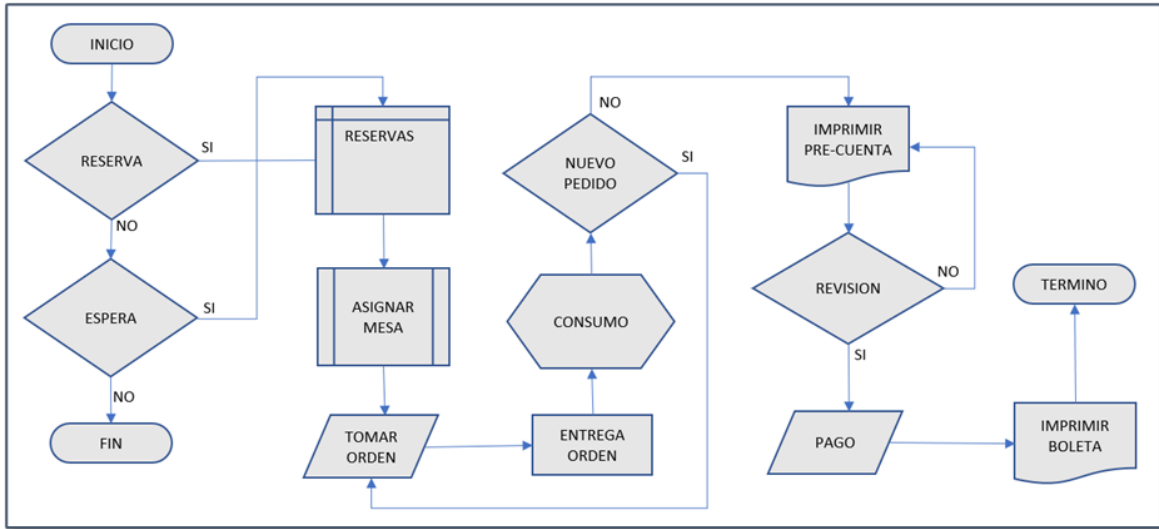
El control de pagos estará centralizado en Antofagasta, a nivel de proveedores, remuneraciones y todo aquello relacionado con las obligaciones de cada local.

### **5.2. Flujo de operaciones**

Entendemos que el formato de atención de restaurante no es muy distinto unos de otros, sin embargo, es necesario reconocer y estructurar los procesos internos (sin interacción del cliente) y los procesos externos (con la interacción del cliente).

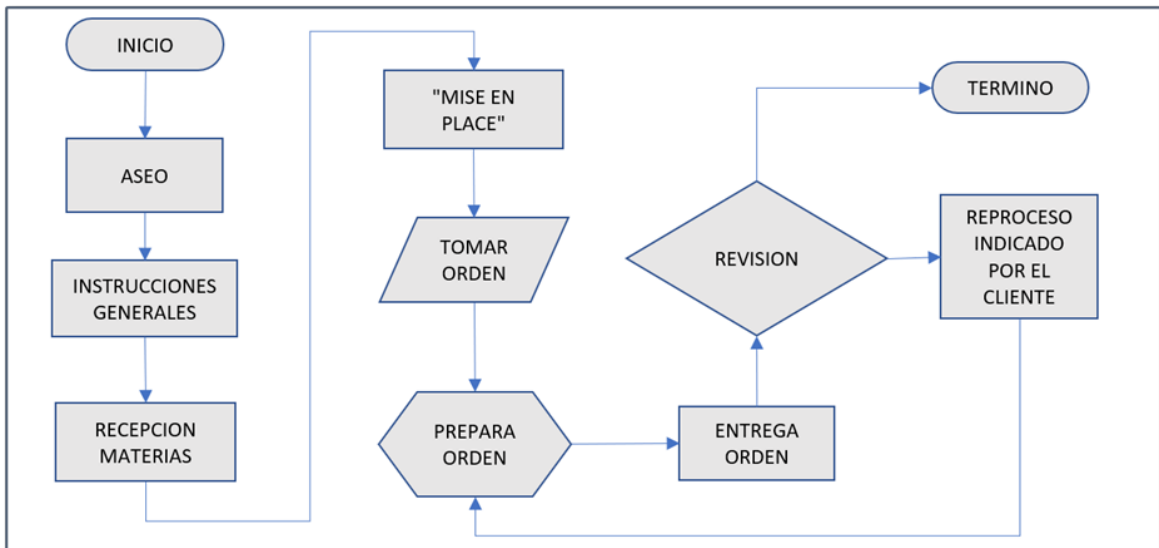
Los principales procesos son los siguientes:

## Proceso en el salón del restaurant y/o sector Pub



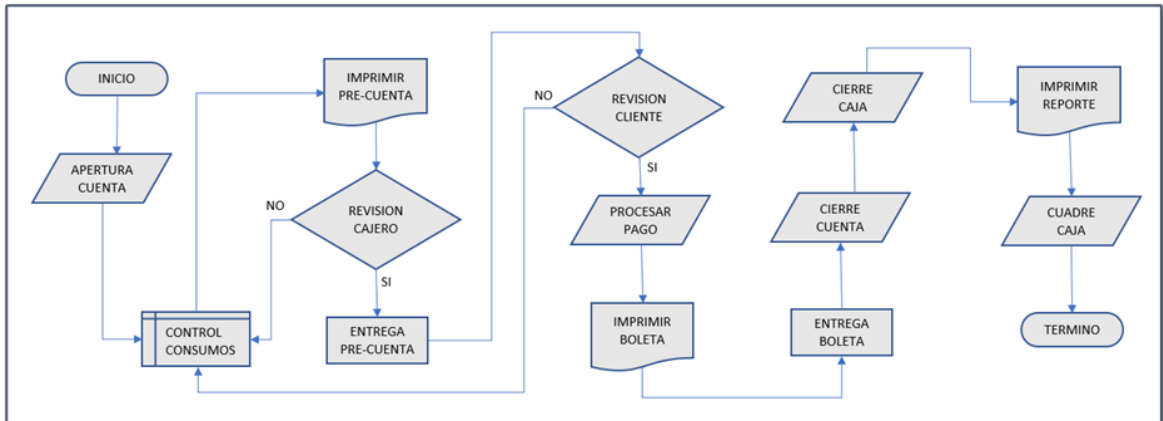
Fuente: Elaboración propia.

## Proceso al interior de la cocina



Fuente: Elaboración propia.

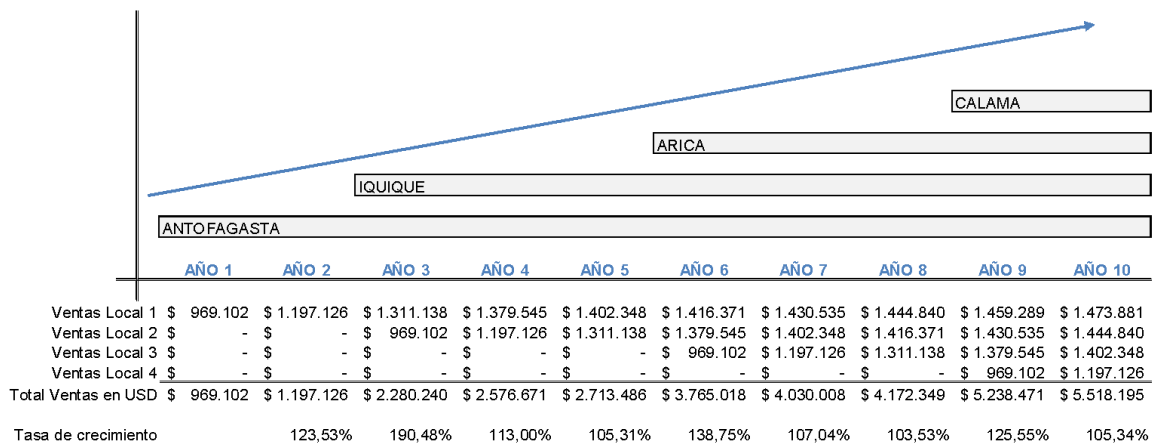
## Proceso de control caja



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. Plan de desarrollo e implementación

El proyecto desde un inicio está pensando en la apertura escalonada de sus locales, a razón de uno por cada 2 años, los cuatro locales serán de similar tamaño, equipamiento, ornamentación y dotación de personal.



Fuente: Elaboración propia.

ITEM /ETAPA	FACTOR CRITICO	TIEMPO ASIGNADO
Local	Tamaño adecuado / Acceso al lugar	2 meses
Local	tiempo requerido para remodelacion y puesta en marcha	5 meses
Local	Permisos / Patentes / Seguros /Software	3 meses
Implementacion	Tiempo de adquisicion	1 mes
Implementacion	Tiempo de recepcion del equipamiento	2 meses
Implementacion	Tiempo para instalacion y puesta en marcha	1 mes
Recurso humano	Tiempo para contratacion	1 mes
Recurso humano	Tiempo para entrenamiento	1 mes

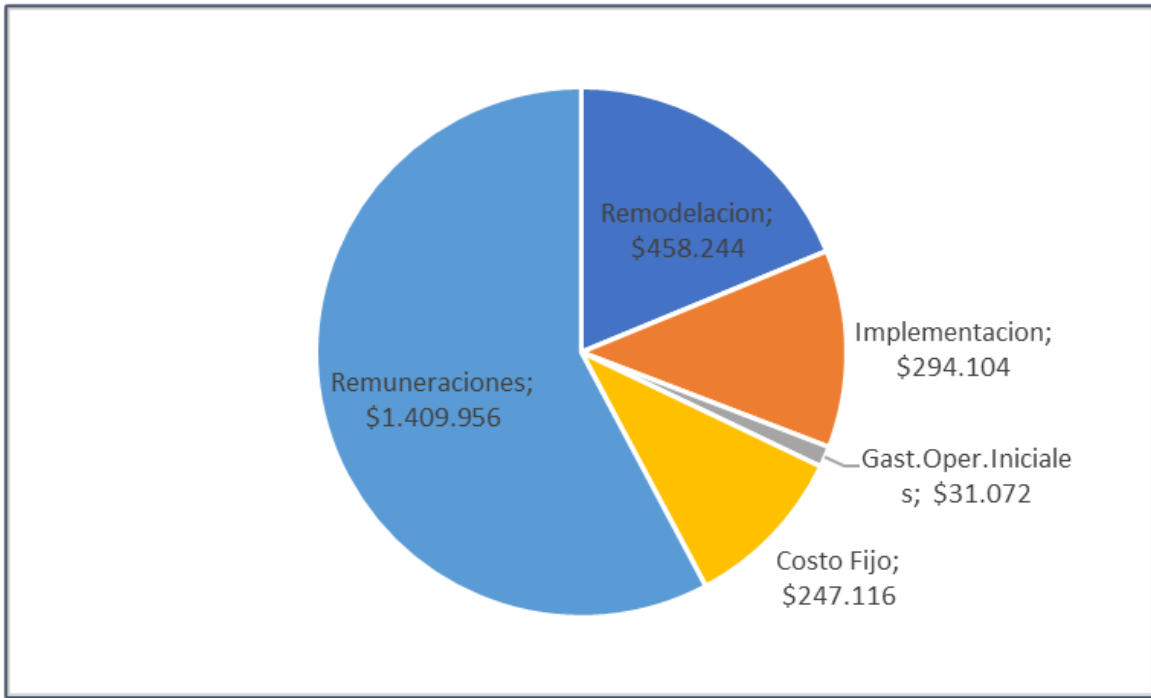
Fuente: Elaboración propia.

De los múltiples puntos analizados encontramos 3 etapas significativamente más importantes, a las cuales se debe prestar atención y cuidado:

La inversión total requerida para el proyecto es de 2,5 millones de dólares aproximadamente, los principales ítem y su distribución son:

	LOCAL 1	LOCAL 2	LOCAL 3	LOCAL 4	TOTAL
Remodelacion	\$ 114.561	\$ 114.561	\$ 114.561	\$ 114.561	\$ 458.244
Implementacion	\$ 73.526	\$ 73.526	\$ 73.526	\$ 73.526	\$ 294.104
Gast.Oper.Iniciales	\$ 7.768	\$ 7.768	\$ 7.768	\$ 7.768	\$ 31.072
Costo Fijo	\$ 61.779	\$ 61.779	\$ 61.779	\$ 61.779	\$ 247.116
Remuneraciones	\$ 352.489	\$ 352.489	\$ 352.489	\$ 352.489	\$ 1.409.956
<b>Total</b>	<b>\$ 610.123</b>	<b>\$ 610.123</b>	<b>\$ 610.123</b>	<b>\$ 610.123</b>	<b>\$ 2.440.492</b>

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

## 5.4. Dotación

### Etapa previa a la apertura

Para las tareas de Marketing iniciales (confección página Web, diseño de publicidad, posicionamiento de marca, etc.) se trabaja con empresas externas expertas en el tema.

Misma situación en la etapa de remodelación e implementación y todo lo relacionado con los permisos necesarios para ejecutar las obras.

El equipo staff será el responsable de la contratación y entrenamiento de la dotación previo a la apertura de cada local.

El equipo staff será el responsable de habilitar todo lo necesario para cada local previa a su apertura y corregir todo aquello que sea necesario para su correcta operación.



## **Etapas de operación**

En el nivel superior, existirá un staff con cinco integrantes, responsable de generar los planes de marketing y venta para todos los locales, además de la administración financiera, los procesos contables y el control de costos, además de todo aquello relacionado con el pago de las obligaciones como remuneraciones, proveedores entre otros.

Además, tiene la obligación de diseñar planes comerciales de mediano y largo plazo.

El staff es quien rinde cuentas a la junta del directorio.

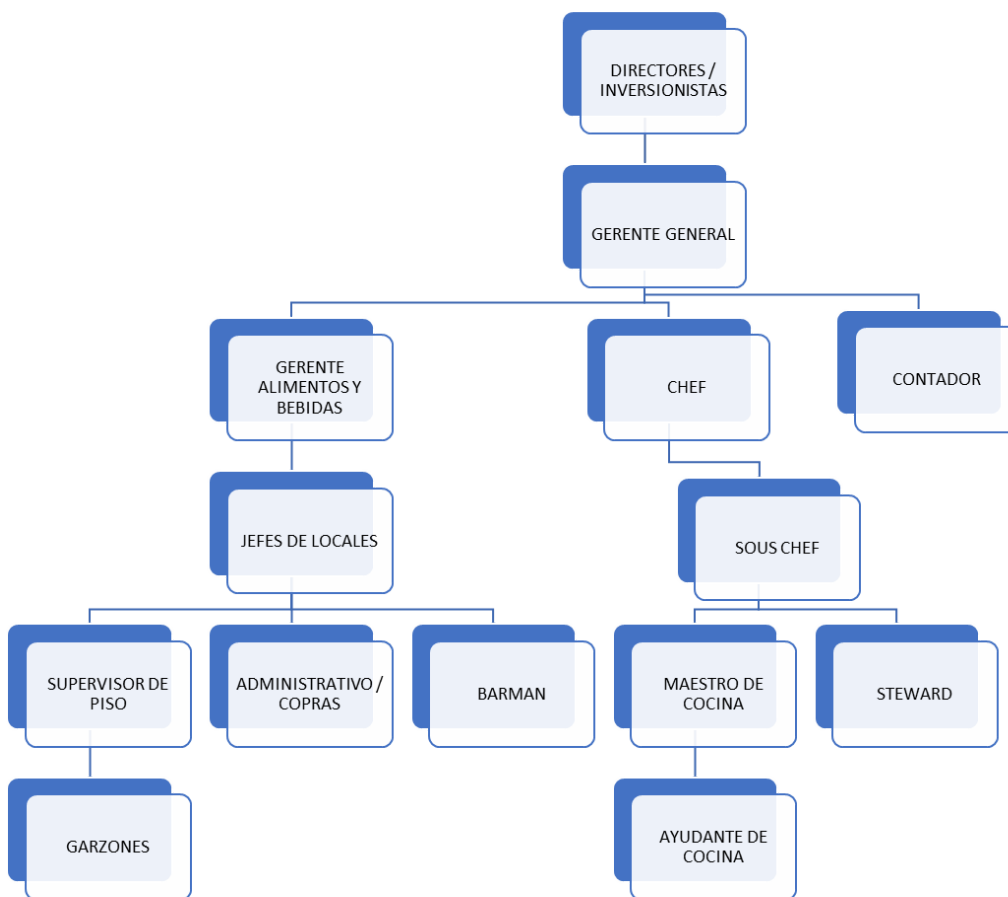
Cada restaurante operará con una única estructura organizacional pre informada, tendrán un similar número de empleados, aproximadamente 23, liderados por un jefe de local y un Sous Chef, quienes son los responsables de la operatividad coordinada del local, cada uno de ellos depende del Gerente de Alimentos y Bebidas y el Chef ejecutivo respectivamente.

Dependiendo de la temporalidad de cada local, se podrá ampliar la dotación del personal con personal part-time cuando el nivel de ventas lo amerite.

## VI. Equipo del proyecto

### 6.1 Equipo gestor

El equipo gestor estará conformado por 6 socios estratégicos, quienes serán clave para llevar a cabo el proyecto. Debido a que el financiamiento será principalmente aportado por los socios y no por una entidad financiera, “Inversor 1” y “Inversor 2” serán los inversionistas que aportarán la mayor parte del capital necesario para comenzar a operar los negocios. Ellos cuentan con experiencia en manejo de sus activos financieros, pero no estarán involucrados en la operación, dejándola en manos de los socios con experiencia en el área.



Fuente: Elaboración propia.



## **Organigrama:**

Mauricio Rojas verá la parte administrativa, contable y financiera del negocio y será quien guiará controlará los ingresos y gastos, KPIs y maneja las cuentas del negocio. Mauricio cuenta con más de 20 años de experiencia en el rubro administrativo y operativo de negocios, por lo que su aporte será valioso para guiar la empresa desde los objetivos financieros de la empresa y enfocando al resto del objetivo en la áreas a fortalecer en base a los resultados de cada una de ellas. Por otra parte, será quien estará a cargo del pago de remuneraciones y gestión de recursos humanos. Debido a su personalidad de liderazgo, será quien dirija al equipo al objetivo de la empresa con el cargo de Gerente.

Christian Kruse será el Gerente de Alimentos y Bebidas administrativo del negocio, quien, gracias a sus 14 años de experiencia en toda el área operativa de alimentos y bebidas, tendrá a cargo el servicio y administración del área operativa de los 4 restaurantes. Su objetivo será unificar el servicio y criterios relacionados a éste, generar planes de mejora continua, selección y entrenamiento del personal. Por último, será quien lleve el control del inventario de los cuatro restaurantes y gestionará las órdenes de compra de los pedidos generados por cada local en base a las ventas que éstos hayan realizado. Christian es también el más joven del equipo y quien más energía tiene para guiar a los equipos operativos, buscando así el equilibrio entre las necesidades de la empresa como lo que los colaboradores esperan de ella.

Carolina Chelew, reconocida chef de Antofagasta con 25 años de éxito en la industria será quién estará a cargo de generar las cartas/platos de los 4 restaurantes y de controlar la calidad de los alimentos producidos en cada uno de ellos de tal manera que éstos sean uniformes y no varíen según el personal o el lugar que donde se estén preparando. Por otra parte, será quién esté a cargo de renovar la carta cada 6 meses con el fin de ir eliminando los platos que menos se vendan y generar variaciones a los platos con mejor venta y contribución al negocio. A Carolina le apasiona la comida y la innovación en los sabores y se ha caracterizado por ser un ejemplo para seguir de múltiples chefs/cocineros quienes buscan trabajar a su lado para aprender de su experiencia. Debido a esto, logra gran cercanía con sus subordinados quienes no solo admiran su comida, sino que también su gestión dentro de la cocina liderando a los equipos.

## **6.2 Estructura organizacional**

El directorio estará compuesto por los 2 inversionistas y 3 socios estratégicos. Son los 5 quienes deberán tomar las decisiones financieras y operacionales de la empresa, siendo los últimos 3 quienes aporten con la experiencia e información necesaria para la toma de decisiones interna de la empresa.

### **Los Inversionistas:**

Serán quienes aporten el capital y exijan las rentabilidades esperadas del negocio.

### **Gerente de la empresa:**

Será quien establezca las acciones y gestiones llevadas a cabo por el equipo para alcanzar los beneficios esperados. Será el principal gestor en el control y organización del equipo. Mauricio, quien será el gerente, liderará a Christian y Carolina, aparte del Sub-Gerente de A.A.F.F. con los lineamientos de la empresa. Por otra parte, será el responsable de la gestión financiera y administrativa de ésta.

### **Gerente de Alimentos y Bebidas**

Este cargo busca que la calidad del servicio se cumpla dentro del presupuesto establecido por el directorio. Además, es el encargado de la contratación de los equipos y posteriormente evaluar sus gestiones y generar planes de mejora continua. El control del presupuesto debe ser llevado a cabo mensualmente, junto a la revisión de inventarios y compras. A su cargo tendrá a los jefes de local.

### **Chef**

El chef de la cadena tiene como principal objetivo la creación de los platos y la carta y llevar a cabo las capacitaciones y control de cada local para tener un producto uniforme y

de calidad. Para esto cuenta con un sous chef en cada local, quien tendrá un equipo que lo apoye en la preparación de los platos según los estándares establecidos por el chef. Por otra parte, es quien debe costear la carta y revisar que posteriormente se cumpla con el presupuesto establecido.

Carolina tendrá a su cargo a los Sous Chefs de cada restaurante. Con esto se busca que las instrucciones y estándares generados por los gerentes de cada área, sean llevados a cabo en los locales en su ausencia.

### **Jefe de Local**

Su principal función es que se cumpla con el objetivo impuesto por la cadena con relación a ventas, costos y calidad de servicio. Deberá asegurar que el restaurante cuente con el equipo necesario para llevar a cabo la operación y que, de llevar el control de los inventarios, así como realizar los pedidos necesarios acorde a las ventas generadas. A su cargo tendrá a un administrativo y a un supervisor de piso y trabajará en colaboración con el chef para la supervisión de la cocina.

### **Supervisor de Piso**

Es quien se encarga de coordinar el servicio de los garzones y garantizar que éste sea de excelencia. Anfitrión por excelencia, será la principal cara visible del restaurante.

### **Garzón**

Es quién venderá los platos y bebidas, tomará los pedidos y gestionará su entrega.

### **Barman**

Principal encargado de preparar los tragos y bebestibles en la barra.

### **Sous Chef**

Encargado de la cocina de cada restaurante quien deberá guiar al equipo para mantener los estándares de los platos creados por el chef. Será el encargado de generar los pedidos de alimentos.

### **Maestro de cocina**

Son los principales preparadores de platos y mise en place para la preparación de éstos. En general se dividen por cuartos.

### **Ayudantes**

Principales preparadores de mise en place

### **Steward**

Encargados de la limpieza de la cocina, utensilios y platos/cubiertos

## **6.3 Incentivos y compensaciones**

El incentivo económico para las escalas operativas bajas es uno de los puntos más relativos para mantener a los colaboradores, debido a que se encuentran dentro de los sueldos bajos del país y por un poco de dinero más o mejores condiciones, los colaboradores no tienen problemas en cambiarse. Por otra parte, es un puesto altamente demandado en el mercado. Esto genera un importante perjuicio en la calidad del servicio. Es por lo mismo que se tendrá la política de mantenerse dentro de los restaurantes que mejor remunera a sus colaboradores. Sin embargo, y como bien es sabido, los incentivos económicos no bastan hoy en día para mantener a un equipo de trabajo de excelencia. Es por lo mismo que

se mantendrán una serie de políticas y procedimientos para asegurarnos que la rotación de personal sea baja y su satisfacción sea alta.

1. Cumplir con las leyes laborales sin excepciones
2. Generar procedimientos claros junto a descripciones de cargo bien definidas
3. Mantener políticas de flexibilidad dentro de la creación de turnos
4. Mantener un excelente ambiente laboral y sin personas abusivas
5. Motivar al personal con capacitaciones prácticas para su trabajo
6. Resolución de conflictos efectiva
7. Salario acorde a la competencia y labores exigidas
8. Brindar oportunidades de crecimiento
9. Preocupación de la gerencia para resolver problemas recurrentes
10. Generar incentivos Win-Win atractivos

Existirán programas de rotación con un bono remunerado entre los locales para los empleados más destacados para compartir y fomentar las buenas prácticas de cada puesto de trabajo.



## VII. Plan Financiero

### 7.1 Supuesto basales

A continuación, se desarrolla el análisis financiero del proyecto, para ello se utilizaron algunas consideraciones y supuestos:

- Los valores están expresados en dólar USA con tipo de cambio a \$ 850 CL pesos.
- Los valores de impuestos a las utilidades consideraron las tasas establecidas en la reforma tributaria y equivale a un 27,0%
- Todos los valores considerados en el flujo de caja son netos.
- Las tasas de ocupación son estimadas por local de forma gradual y creciente en el tiempo, desde el momento de su apertura.
- Para la inversión inicial se consideró el detalle de inversiones en remodelación y mejoras de la infraestructura, además de todo el equipamiento y ornamentación necesario incluido el stock inicial de abarrotes de alimentos y bebidas necesarios para la puesta en marcha inicial en cada local.
- Para el cálculo de las depreciaciones y reinversiones se utilizaron tablas de vida útil públicas del Servicio de Impuestos Internos de Chile.
- Se consideró un monto de mantenciones y reparaciones de US 6.315,84 anual y un monto equivalente al 10% del capital de trabajo para imprevistos por cada local.
- El costo operacional relacionado con materias primas e insumos es del 30,0% de las ventas.
- El valor del ticket promedio está fijado basado en las observaciones del mercado y se estableció con un valor de US \$31,67
- Respecto de la tasa de descuento, se utilizó la metodología de TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento), para ello utilizó la inflación informada por el Banco central de Chile del 11,50% y el riesgo país de 5,3%.

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

## 7.2 Estimación de ingresos

Para la estimación de los ingresos, se plantea un escenario inicial de apertura de local, cuya ocupación inicia con un 35,00% de su capacidad y termina el primer año con una ocupación del 50,0%, para el segundo año termina con 55,0% de ocupación, para el tercer año con un 60,0% de ocupación y para el cuarto año con un 61,0% de ocupación, desde el quinto año en adelante un ocupación creciente en 1,0% respecto del año anterior, esto se repite para los cuatro locales en sus diferentes etapas según el año de apertura.

### Cuadro determinación de ingresos por local

restaurante pub			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
<b>AÑO 1</b>	100	40	ingresos por venta	\$66.507	\$69.098	\$71.689	\$74.281	\$76.872	\$79.463	\$82.054	\$84.645	\$87.236	\$89.828	\$92.419	\$95.010	\$969.102
			tasa de ocupacion	35,00%	36,36%	37,73%	39,09%	40,45%	41,82%	43,18%	44,55%	45,91%	47,27%	48,64%	50,00%	
<b>AÑO 2</b>	100	40	ingresos por venta	\$95.010	\$95.874	\$96.737	\$97.601	\$98.465	\$99.329	\$100.192	\$101.056	\$101.920	\$102.784	\$103.647	\$104.511	\$1.197.126
			tasa de ocupacion	50,00%	50,45%	50,91%	51,36%	51,82%	52,27%	52,73%	53,18%	53,64%	54,09%	54,55%	55,00%	
<b>AÑO 3</b>	100	40	ingresos por venta	\$104.511	\$105.375	\$106.238	\$107.102	\$107.966	\$108.830	\$109.693	\$110.557	\$111.421	\$112.285	\$113.148	\$114.012	\$1.311.138
			tasa de ocupacion	55,00%	55,45%	55,91%	56,36%	56,82%	57,27%	57,73%	58,18%	58,64%	59,09%	59,55%	60,00%	
<b>AÑO 4</b>	100	40	ingresos por venta	\$114.012	\$114.185	\$114.357	\$114.530	\$114.703	\$114.876	\$115.048	\$115.221	\$115.394	\$115.567	\$115.739	\$115.912	\$1.379.545
			tasa de ocupacion	60,00%	60,09%	60,18%	60,27%	60,36%	60,45%	60,55%	60,64%	60,73%	60,82%	60,91%	61,00%	
<b>AÑO 5</b>	100	40	ingresos por venta	\$115.912	\$116.085	\$116.258	\$116.430	\$116.603	\$116.776	\$116.949	\$117.121	\$117.294	\$117.467	\$117.640	\$117.812	\$1.402.348
			tasa de ocupacion	61,00%	61,09%	61,18%	61,27%	61,36%	61,45%	61,55%	61,64%	61,73%	61,82%	61,91%	62,00%	

Fuente: Elaboración propia.

Con los antecedentes anteriores, se unifica en el cuadro de estimación de ingresos del proyecto, quedando de la siguiente forma:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas Local 1	\$ 969.102	\$ 1.197.126	\$ 1.311.138	\$ 1.379.545	\$ 1.402.348	\$ 1.416.371	\$ 1.430.535	\$ 1.444.840	\$ 1.459.289	\$ 1.473.881
Ventas Local 2	\$ -	\$ -	\$ 969.102	\$ 1.197.126	\$ 1.311.138	\$ 1.379.545	\$ 1.402.348	\$ 1.416.371	\$ 1.430.535	\$ 1.444.840
Ventas Local 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 969.102	\$ 1.197.126	\$ 1.311.138	\$ 1.379.545	\$ 1.402.348
Ventas Local 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 969.102	\$ 1.197.126
<b>Total Ventas en USD</b>	<b>\$ 969.102</b>	<b>\$ 1.197.126</b>	<b>\$ 2.280.240</b>	<b>\$ 2.576.671</b>	<b>\$ 2.713.486</b>	<b>\$ 3.765.018</b>	<b>\$ 4.030.008</b>	<b>\$ 4.172.349</b>	<b>\$ 5.238.471</b>	<b>\$ 5.518.195</b>
<b>Tasa de crecimiento</b>		<b>23,53%</b>	<b>90,48%</b>	<b>13,00%</b>	<b>5,31%</b>	<b>38,75%</b>	<b>7,04%</b>	<b>3,53%</b>	<b>25,55%</b>	<b>5,34%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Plan de Inversiones

El calendario de inversiones general es el siguiente:

Etapa	Monto	Objetivo	duracion	inicio	termino
Etapa 1	\$ -195.855	Apertura Local 1 y 2	3 años	0	2
Etapa 2	\$ -195.855	Apertura Local 2	3 años	3	5
Etapa 3	\$ -269.382	Apertura Local 3	3 años	6	8
Etapa 4	\$ -269.382	Apertura Local 4	3 años	8	10
<b>Total</b>	<b>\$ -930.474</b>				

Fuente: Elaboración propia.

#### Calendario por periodo y detalle

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Local 1 Antofagasta	\$ -188.087	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Local 2 Iquique	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -188.087	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Local 3 Arica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -188.087	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Local 4 Calama	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -188.087	\$ -
Reinversion Local 1 Antofagasta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -73.526	\$ -	\$ -	\$ -
Reinversion Local 2 Iquique	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -73.526	\$ -
Reinversion Local 3 Arica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reinversion Local 4 Calama	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gast.Oper.Iniciales	\$ -7.768	\$ -	\$ -	\$ -7.768	\$ -	\$ -	\$ -7.768	\$ -	\$ -	\$ -7.768	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$ -195.855</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -195.855</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -195.855</b>	<b>\$ -73.526</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -269.382</b>	<b>\$ -</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### Distribución de los montos para apertura por local

Nota: No incluye el capital de trabajo necesario en inicio, dado que se requiere sólo para la apertura del primer local, para la apertura de los locales 2,3 y 4, se utiliza el flujo de caja natural del proyecto.

Descripcion	Monto	%
Remodelacion y mejoras	\$ 128.038	58,5%
Implementacion	\$ 82.176	37,5%
Otros gastos iniciales	\$ 8.682	4,0%
<b>Total</b>	<b>\$ 218.897</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: ítem implementación incluye el stock inicial de abarrotes, bebidas y alcohol necesario para la apertura en cada local.

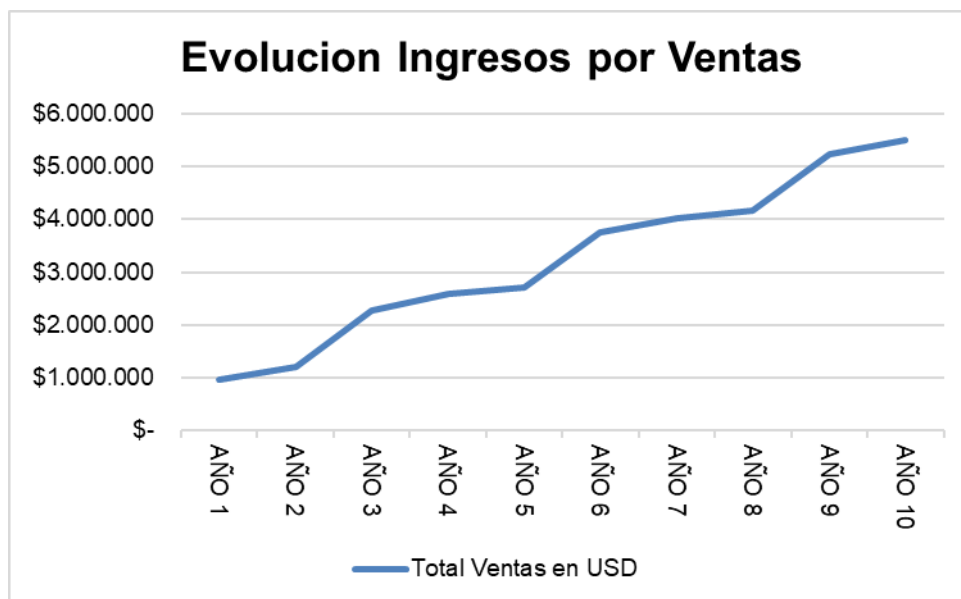
#### 7.4 Estado de resultado

Dado que el proyecto tiene un horizonte de evaluación de 10 años, para una presentación visual más cómoda, solo se presentan 5 periodos ocultando de la imagen los años impares, el cuadro completo se encuentra disponible en el Anexo 3.

	0	2	4	6	8	10
Ingresos (+)		\$ 1.197.126	\$ 2.576.671	\$ 3.765.018	\$ 4.172.349	\$ 5.518.195
DFL 889		\$ -	\$ 1.679	\$ 3.686	\$ 4.046	\$ 4.441
Equipamiento		\$ -	\$ -	\$ 822	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 1.197.126</b>	<b>\$ 2.578.350</b>	<b>\$ 3.769.526</b>	<b>\$ 4.176.395</b>	<b>\$ 5.522.636</b>
Costo Fijo		\$ 74.976	\$ 149.953	\$ 224.929	\$ 224.929	\$ 299.906
Costo Directo		\$ 359.138	\$ 773.001	\$ 1.129.505	\$ 1.251.705	\$ 1.655.459
Remuneraciones		\$ 261.723	\$ 523.446	\$ 785.169	\$ 785.169	\$ 1.046.892
<b>GANANCIA BRUTA</b>		<b>\$ 501.289</b>	<b>\$ 1.131.950</b>	<b>\$ 1.629.922</b>	<b>\$ 1.914.592</b>	<b>\$ 2.520.379</b>
GAV		\$ 132.235	\$ 132.235	\$ 132.235	\$ 132.235	\$ 132.235
<b>EBITDA</b>		<b>\$ 369.054</b>	<b>\$ 999.715</b>	<b>\$ 1.497.687</b>	<b>\$ 1.782.357</b>	<b>\$ 2.388.144</b>
Gastos financieros L/P		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciacion		\$ 14.300	\$ 28.601	\$ 40.340	\$ 40.340	\$ 54.640
Amortizacion Intangibles		\$ 174	\$ 347	\$ 521	\$ 521	\$ 695
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 354.580</b>	<b>\$ 970.767</b>	<b>\$ 1.456.826</b>	<b>\$ 1.741.496</b>	<b>\$ 2.332.809</b>
Impuesto a la renta 27%		\$ 95.736	\$ 262.107	\$ 393.343	\$ 470.204	\$ 629.859
<b>RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 258.843</b>	<b>\$ 708.660</b>	<b>\$ 1.063.483</b>	<b>\$ 1.271.292</b>	<b>\$ 1.702.951</b>

Fuente: Elaboración propia.

Revisión de la evolución de los ingresos por venta desde los Estados de Resultado:



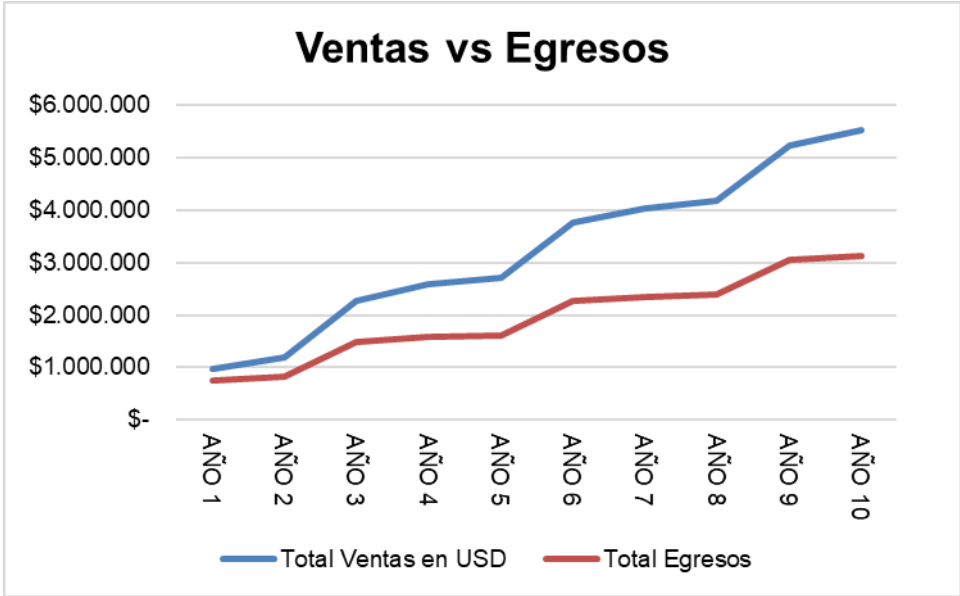
Fuente: Elaboración propia.

Revisión de la tasa de crecimiento de la evolución de los ingresos por venta desagregados por local:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas Local 1	\$ 969.102	\$ 1.197.126	\$ 1.311.138	\$ 1.379.545	\$ 1.402.348	\$ 1.416.371	\$ 1.430.535	\$ 1.444.840	\$ 1.459.289	\$ 1.473.881
Ventas Local 2	\$ -	\$ -	\$ 969.102	\$ 1.197.126	\$ 1.311.138	\$ 1.379.545	\$ 1.402.348	\$ 1.416.371	\$ 1.430.535	\$ 1.444.840
Ventas Local 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 969.102	\$ 1.197.126	\$ 1.311.138	\$ 1.379.545	\$ 1.402.348
Ventas Local 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 969.102	\$ 1.197.126
<b>Total Ventas en USD</b>	<b>\$ 969.102</b>	<b>\$ 1.197.126</b>	<b>\$ 2.280.240</b>	<b>\$ 2.576.671</b>	<b>\$ 2.713.486</b>	<b>\$ 3.765.018</b>	<b>\$ 4.030.008</b>	<b>\$ 4.172.349</b>	<b>\$ 5.238.471</b>	<b>\$ 5.518.195</b>
<b>Tasa de crecimiento</b>		<b>23,63%</b>	<b>90,48%</b>	<b>13,00%</b>	<b>5,31%</b>	<b>38,75%</b>	<b>7,04%</b>	<b>3,53%</b>	<b>25,55%</b>	<b>5,34%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El primer análisis es verificar la cobertura de los egresos con los ingresos obtenidos por la venta, de esta forma si tiene:



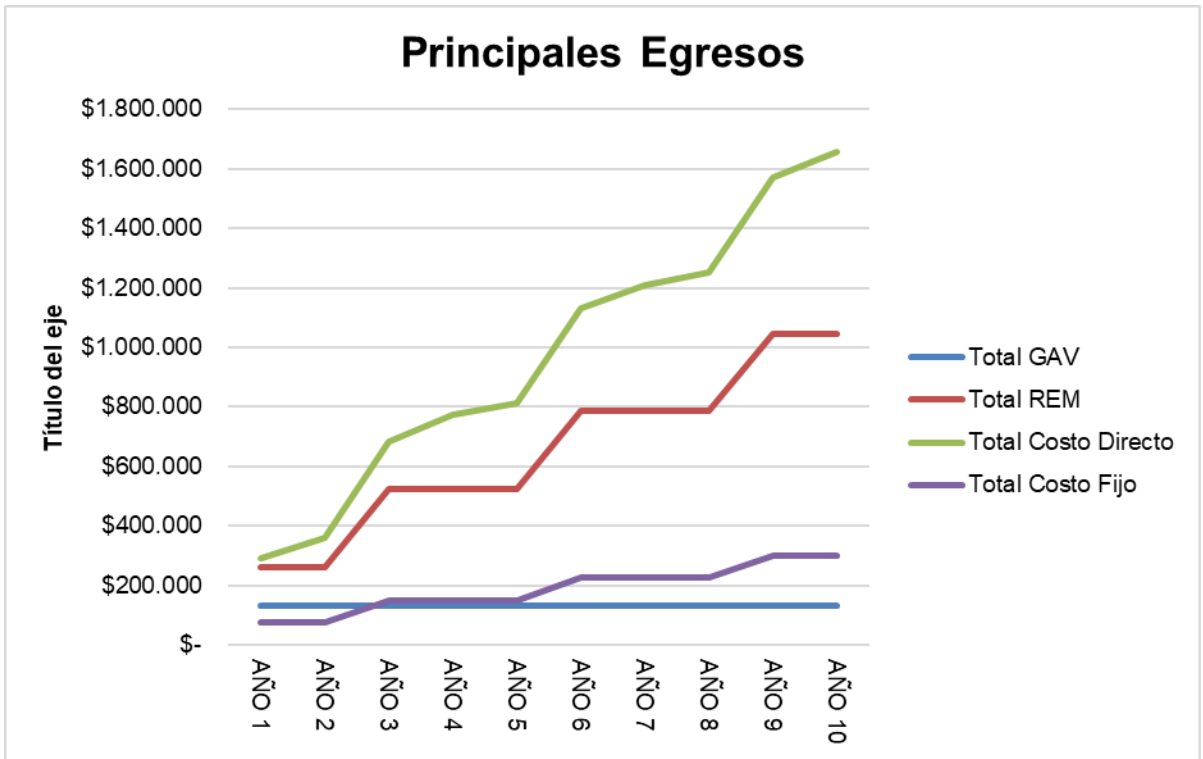
Fuente: Elaboración propia.

Como es de esperar, los egresos por costo directo de producción siguen la tendencia de los ingresos y representan un 30,0% de estos.

Las remuneraciones tienen el escalamiento propio directamente relacionado con la apertura y puesta en marcha de cada local.

El costo fijo, se observa un crecimiento escalado al igual que el gasto en remuneraciones y se explica por su relación con la apertura y puesta en marcha de cada local.

El GAV (Gastos de Administración y Ventas) se mantiene fijo durante todo el periodo de evaluación del proyecto, ahora si se desagrega por local, claramente representa cada vez menor peso específico dado que su gasto total es distribuido entre todos los locales del proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

## 7.5 Proyecciones de flujo de caja

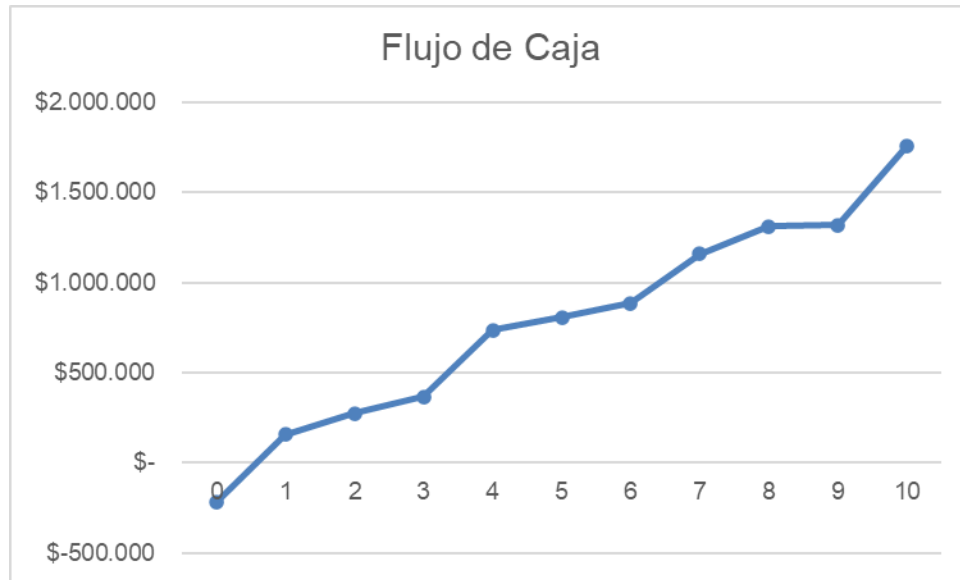
En este punto se revisan los flujos de caja del proyecto puro con un horizonte de 10 años de evaluación, se asume que todo el financiamiento es con fondos propios.

Dado que el proyecto tiene un horizonte de evaluación de 10 años, para una presentación visual más cómoda, solo se presentan 5 periodos ocultando de la imagen los años impares, la tabla completa extendida se encuentra en el ANEXO 5.

	0	2	4	6	8	10
Ingresos (+)		\$ 1.197.126	\$ 2.576.671	\$ 3.765.018	\$ 4.172.349	\$ 5.518.195
DFL 889		\$ -	\$ 1.679	\$ 3.686	\$ 4.046	\$ 4.441
Venta de activos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Terreno		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construccion		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos por venta futura		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipamiento		\$ -	\$ -	\$ 822	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$1.197.126</b>	<b>\$2.578.350</b>	<b>\$3.769.526</b>	<b>\$4.176.395</b>	<b>\$5.522.636</b>
Egresos (-)						
Costo Fijo		\$ 74.976	\$ 149.953	\$ 224.929	\$ 224.929	\$ 299.906
Costo Directo		\$ 359.138	\$ 773.001	\$ 1.129.505	\$ 1.251.705	\$ 1.655.459
Remuneraciones		\$ 261.723	\$ 523.446	\$ 785.169	\$ 785.169	\$ 1.046.892
<b>GANANCIA BRUTA</b>		<b>\$ 501.289</b>	<b>\$1.131.950</b>	<b>\$1.629.922</b>	<b>\$1.914.592</b>	<b>\$2.520.379</b>
GAV		\$ 132.235	\$ 132.235	\$ 132.235	\$ 132.235	\$ 132.235
<b>EBITDA</b>		<b>\$ 369.054</b>	<b>\$ 999.715</b>	<b>\$1.497.687</b>	<b>\$1.782.357</b>	<b>\$2.388.144</b>
Gastos financieros L/P		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciacion		\$ 14.300	\$ 28.601	\$ 40.340	\$ 40.340	\$ 54.640
Amortizacion Intangibles		\$ 174	\$ 347	\$ 521	\$ 521	\$ 695
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 354.580</b>	<b>\$ 970.767</b>	<b>\$1.456.826</b>	<b>\$1.741.496</b>	<b>\$2.332.809</b>
Impuesto a la renta 27%		\$ 95.736	\$ 262.107	\$ 393.343	\$ 470.204	\$ 629.859
<b>RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 258.843</b>	<b>\$ 708.660</b>	<b>\$1.063.483</b>	<b>\$1.271.292</b>	<b>\$1.702.951</b>
Depreciacion		\$ 14.300	\$ 28.601	\$ 40.340	\$ 40.340	\$ 54.640
Perdida ejercicio anterior		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizacion Credito L/P		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizacion Intangibles		\$ 174	\$ 347	\$ 521	\$ 521	\$ 695
<b>RESULTADO OPERACIONAL NETO</b>		<b>\$ 273.317</b>	<b>\$ 737.608</b>	<b>\$1.104.344</b>	<b>\$1.312.153</b>	<b>\$1.758.286</b>
Reinversion		\$ -	\$ -	\$ -210.215	\$ -	\$ -
Prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSION INICIAL</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperacion C. Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gast.Oper. Iniciales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -8.682	\$ -	\$ -
Valor de desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 822	\$ -	\$ 9.785.723
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 273.317</b>	<b>\$ 737.608</b>	<b>\$ 886.269</b>	<b>\$1.312.153</b>	<b>#####</b>

Fuente: Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia.

La ruptura en la tendencia de crecimiento en los años 3, 6 y 9 se explica con los momentos en el tiempo de la apertura de un nuevo local, a posterior, el resultado del flujo de caja neto se mantiene estable y en crecimiento.

El efecto del valor de desecho en el periodo 10 altera la tendencia comparativa con los periodos anteriores, por lo tanto, se eliminó para visualizar el flujo de caja real sin el efecto del valor desecho.

## 7.6 Tasa de descuento

Para la estimación de la tasa de descuento, es decir mínima atractiva de retorno para el proyecto considerando su riesgo, se realiza con dos metodologías TMAR y CAPM, y se eligió el resultado de mayor exigencia

En el caso de la metodología de TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento), utilizó la inflación informada por el Banco central de Chile del 11,50% y el riesgo país de 5,3%

$$\text{TMAR} = i + f + (i * f)$$

Donde:

i = riesgo país

f = inflación país

$$\text{TMAR} = 5,3\% + 11,50\% + (5,3\% \times 11,5\%)$$

$$\text{TMAR} = 17,41 \%$$

En el caso de la metodología CAPM (Capital Asset Pricing Model), la fórmula utilizada es la siguiente:

$$E(R) = R_f + [ E(R_m) - R_f ] * \beta + PI$$

Donde:

E(R) : Retorno Esperado

R<sub>f</sub> : Tasa libre de riesgo

E(R<sub>m</sub>) : Retorno Esperado de Mercado

[ E(R<sub>m</sub>) - R<sub>f</sub> ] : Prima por riesgo de mercado

β : Riesgo sistemático o relación entre riesgo de proyecto y riesgo de mercado

PI : Premio por Liquidez

$$E(R) = 3,5 + 6,36 * 1,56 + 3,8$$

$$E(R) = 17,22\%$$

Por lo tanto, como **TMAR = 17,41 % > E(R) = 17,22%**

**Tasa de descuento del proyecto es 17,22%**

## 7.7 Indicadores

### 7.7.1 TIR y VAN

El proyecto se evalúa con un horizonte de 10 años, la tasa de descuento es del 17,41%, con esta base, los indicadores son los siguientes:

TIR	123,85%
TMAR	17,41%
VAN	\$4.087.450

Fuente: Elaboración propia.

Periodo de recuperación o Payback

El punto de recuperación de la inversión inicial con los flujos obtenidos evaluando con 10 años de horizonte es de 1,23 años.

### 7.7.2 ROI

Este indicador se utiliza para describir cuánto dinero se invierte y cuánto beneficio se obtuvo de esa inversión, existen dos formas aceptables para su cálculo, con los flujos elaborados, tenemos:

Rendimiento del capital invertido %

$ROI = (\text{Beneficio Neto} / \text{inversión}) \times 100$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>ROI</b>	80,03%	150,49%	161,35%	220,43%	263,89%	232,05%	245,54%	281,78%	234,07%	276,01%
<b>VAR %</b>		1,88	1,07	1,37	1,20	0,88	1,06	1,15	0,83	1,18

Fuente: Elaboración propia.

En 10 años de evaluación, tenemos un ROI promedio = 214,57%, es decir US \$2,14 dólares de retorno por cada dólar invertido.

### 7.7.3 Punto de equilibrio

**Cantidad de equilibrio, estimada en número de personas.**

Dado que el proyecto contempla la apertura y puesta en marcha operacional de locales diferidos en el tiempo, buscamos cómo afecta esto en el punto de equilibrio en el proyecto en general.

Valor ticket Promedio: US \$ 31,67

Costo Variable: US \$ 9,501

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costos Fijos	\$ 74.976	\$ 74.976	\$ 149.953	\$ 149.953	\$ 149.953	\$ 224.929	\$ 224.929	\$ 224.929	\$ 299.906	\$ 299.906
REM	\$ 393.958	\$ 393.958	\$ 655.681	\$ 655.681	\$ 655.681	\$ 917.404	\$ 917.404	\$ 917.404	\$ 1.179.127	\$ 1.179.127
889	\$ -	\$ -	\$ 1.603	\$ 1.679	\$ 1.759	\$ 3.686	\$ 3.862	\$ 4.046	\$ 4.239	\$ 4.441
<b>Total C.F.</b>	<b>\$ 468.935</b>	<b>\$ 468.935</b>	<b>\$ 805.634</b>	<b>\$ 805.634</b>	<b>\$ 805.634</b>	<b>\$ 1.142.334</b>	<b>\$ 1.142.334</b>	<b>\$ 1.142.334</b>	<b>\$ 1.479.033</b>	<b>\$ 1.479.033</b>
año Qe =	21153	21153	36341	36341	36341	51528	51528	51528	66716	66716
mes Qe =	1763	1763	3028	3028	3028	4294	4294	4294	5560	5560
dia Qe =	59	59	101	101	101	143	143	143	185	185
capacidad año	50400	50400	100800	100800	100800	151200	151200	151200	201600	201600
	41,97%	41,97%	36,05%	36,05%	36,05%	34,08%	34,08%	34,08%	33,09%	33,09%
capacidad mes	4200	4200	8400	8400	8400	12600	12600	12600	16800	16800
	41,97%	41,97%	36,05%	36,05%	36,05%	34,08%	34,08%	34,08%	33,09%	33,09%
capacidad dia	140	140	280	280	280	420	420	420	560	560
	41,97%	41,97%	36,05%	36,05%	36,05%	34,08%	34,08%	34,08%	33,09%	33,09%

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que la apertura de un nuevo local disminuye la exigencia sobre el punto de equilibrio en un 5,92% entre el año 2 y 3, es decir bajando desde un 41,97% a un 36,05%, misma situación al momento de la apertura del local 3, que disminuye la exigencia en un 1,97%, desde un 36,05% a un 34,08% y finalmente el efecto de la apertura del local 4, genera una disminución del 0,99%, quedando definitivamente la exigencia de ocupación mínima en un 33,09% de su capacidad operacional instalada.

Lo importante a rescatar en este punto es que el plan de marketing estará más exigido el primer año, dado que se estima cerrar con una ocupación del 50,0% para el año 1 y el punto de equilibrio está con el 41,97% de ocupación, pensando siempre que el ticket promedio está fijo en US \$ 31,67 por persona, entonces se debe mantener una política firme de control de costos, hacer todo lo posible por aumentar el valor del ticket promedio y estimular la ocupación de las dependencias.

#### Ingreso de equilibrio, estimado en valor venta.

Para el caso del ingreso de equilibrio, es la misma situación que en la cantidad de equilibrio, la apertura y puesta en marcha operacional de locales diferidos en el tiempo tiene un efecto directo en el ingreso de equilibrio en el proyecto en general.

Valor ticket Promedio: US \$ 31,67

Costo Variable: US \$ 9,501

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costos Fijos	\$ 74.976	\$ 74.976	\$ 149.953	\$ 149.953	\$ 149.953	\$ 224.929	\$ 224.929	\$ 224.929	\$ 299.906	\$ 299.906
REM	\$ 393.958	\$ 393.958	\$ 655.681	\$ 655.681	\$ 655.681	\$ 917.404	\$ 917.404	\$ 917.404	\$ 1.179.127	\$ 1.179.127
889	\$ -	\$ -	\$ 1.603	\$ 1.679	\$ 1.759	\$ 3.686	\$ 3.862	\$ 4.046	\$ 4.239	\$ 4.441
<b>Total C.F.</b>	<b>\$ 468.935</b>	<b>\$ 468.935</b>	<b>\$ 805.634</b>	<b>\$ 805.634</b>	<b>\$ 805.634</b>	<b>\$ 1.142.334</b>	<b>\$ 1.142.334</b>	<b>\$ 1.142.334</b>	<b>\$ 1.479.033</b>	<b>\$ 1.479.033</b>
año le =	\$ 669.907	\$ 669.907	\$ 1.150.906	\$ 1.150.906	\$ 1.150.906	\$ 1.631.905	\$ 1.631.905	\$ 1.631.905	\$ 2.112.905	\$ 2.112.905
mes le =	\$ 55.826	\$ 55.826	\$ 95.909	\$ 95.909	\$ 95.909	\$ 135.992	\$ 135.992	\$ 135.992	\$ 176.075	\$ 176.075
dia le =	\$ 1.861	\$ 1.861	\$ 3.197	\$ 3.197	\$ 3.197	\$ 4.533	\$ 4.533	\$ 4.533	\$ 5.869	\$ 5.869
Vta año	\$ 969.102	\$ 1.197.126	\$ 2.280.240	\$ 2.576.671	\$ 2.713.486	\$ 3.765.018	\$ 4.030.008	\$ 4.172.349	\$ 5.238.471	\$ 5.518.195
	69,13%	55,96%	50,47%	44,67%	42,41%	43,34%	40,49%	39,11%	40,33%	38,29%
Vta mes	\$ 80.759	\$ 99.760	\$ 190.020	\$ 214.723	\$ 226.124	\$ 313.752	\$ 335.834	\$ 347.696	\$ 436.539	\$ 459.850
	69,13%	55,96%	50,47%	44,67%	42,41%	43,34%	40,49%	39,11%	40,33%	38,29%
Vta dia	\$ 2.692	\$ 3.325	\$ 6.334	\$ 7.157	\$ 7.537	\$ 10.458	\$ 11.194	\$ 11.590	\$ 14.551	\$ 15.328
	69,13%	55,96%	50,47%	44,67%	42,41%	43,34%	40,49%	39,11%	40,33%	38,29%

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra el cuadro, la mayor exigencia se enfrenta en el periodo 1, donde el ingreso de equilibrio representa el 69,13% del ingreso total proyectado, esto tiene directa relación con los porcentajes de ocupación menores en el ciclo de apertura de cada local, sin embargo, el cuadro muestra que, a contar del segundo año, la exigencia disminuye considerablemente alejándose de la zona de riesgo.

## **7.8 Valor residual**

El proyecto inicialmente está evaluado en una condición de operación perpetua, por lo tanto, no considera su venta, sin embargo, si la decisión del inversionista o de los inversionistas fuera la venta del proyecto en el año 10 de operación, su valor desecho será mayor al valor libro o valor residual, dado que estará liquidando activos con varios años de vida operacional y contable aun disponibles, de esta forma se genera una diferencia

Valor Residual / Valor Libro = US \$ 569.974

Valor Desecho / Valor mercado = US \$ 800.000

Como el valor residual es menor que el valor de mercado de los activos, al momento de producir la venta se produce un pago de impuestos por la diferencia.

## 7.9 Balance

El balance multianual del proyecto puede observarse en tabla siguiente, sólo para efectos de mejor visualización se ocultaron los años impares, en ANEXO 5 “Balance”, encontrará la tabla completa

	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
<b>ACTIVOS</b>					
Activos circulantes					
Caja	\$ 1.234.409	\$ 2.462.619	\$ 3.503.839	\$ 3.929.633	\$ 5.104.503
<b>Total Activos circulante</b>	<b>\$ 1.234.409</b>	<b>\$ 2.462.619</b>	<b>\$ 3.503.839</b>	<b>\$ 3.929.633</b>	<b>\$ 5.104.503</b>
Activo Fijo					
Muebles y Equipos	\$ 58.697	\$ 93.916	\$ 117.395	\$ 117.395	\$ 176.092
Remodelacion y mejoras	\$ 122.917	\$ 240.712	\$ 358.507	\$ 348.264	\$ 460.938
activos intangibles	\$ -	\$ -	\$ 8.682	\$ -	\$ -
depreciacion	\$ -14.300	\$ -28.601	\$ -40.340	\$ -40.340	\$ -54.640
amortizacion	\$ -174	\$ -347	\$ -521	\$ -521	\$ -695
<b>Total activo Fijo</b>	<b>\$ 167.140</b>	<b>\$ 305.680</b>	<b>\$ 443.723</b>	<b>\$ 424.798</b>	<b>\$ 581.695</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 1.401.549</b>	<b>\$ 2.768.299</b>	<b>\$ 3.947.562</b>	<b>\$ 4.354.431</b>	<b>\$ 5.686.198</b>
<b>PASIVOS</b>					
Pasivo circulante					
Cuentas por pagar	\$ 359.138	\$ 773.001	\$ 1.129.505	\$ 1.251.705	\$ 1.655.459
REM	\$ 261.723	\$ 523.446	\$ 785.169	\$ 785.169	\$ 1.046.892
GAV	\$ 132.235	\$ 132.235	\$ 132.235	\$ 132.235	\$ 132.235
Costo Fijo	\$ 74.976	\$ 149.953	\$ 224.929	\$ 224.929	\$ 299.906
Impuestos	\$ 95.736	\$ 262.107	\$ 393.343	\$ 470.204	\$ 629.859
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>\$ 923.809</b>	<b>\$ 1.840.743</b>	<b>\$ 2.665.182</b>	<b>\$ 2.864.242</b>	<b>\$ 3.764.350</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 923.809</b>	<b>\$ 1.840.743</b>	<b>\$ 2.665.182</b>	<b>\$ 2.864.242</b>	<b>\$ 3.764.350</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Propio	\$ 218.897	\$ 218.897	\$ 218.897	\$ 218.897	\$ 218.897
Utilidades del ejercicio	\$ 258.843	\$ 708.660	\$ 1.063.483	\$ 1.271.292	\$ 1.702.951
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 477.740</b>	<b>\$ 927.557</b>	<b>\$ 1.282.380</b>	<b>\$ 1.490.189</b>	<b>\$ 1.921.848</b>

Fuente: Elaboración propia.

La apertura de los locales 2,3 y 4 no afectan el patrimonio, pero sí afectan positivamente los activos fijos en el tiempo.

La variación de la depreciación obedece a la apertura de nuevos locales cada 2 años.

El aumento de caja o disponible observado en el cuadro anterior, está en relación con dos factores, por una parte, mayor disponibilidad o capacidad de oferta dado por la apertura de nuevos locales y por otra parte y en paralelo en la línea de tiempo, ocupación gradualmente creciente de las instalaciones disponibles.

## 7.10 Capital de trabajo

Para la estimación del capital de trabajo necesario, inicialmente se construye un balance de IVA, esto permite determinar la condición del saldo de IVA (crédito/débito) en cada periodo, posteriormente este valor se inserta en el presupuesto de caja, el cual incluye todos los ingresos y los egresos efectivos a realizar.

BALANCE DE IVA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>IVA Credito</b>	\$ 96.367	\$ 69.423	\$ 171.102	\$ 148.057	\$ 155.856	\$ 255.734	\$ 246.511	\$ 239.011	\$ 355.334	\$ 315.724
IVA Inversion Construccion	\$ -	\$ -	\$ 24.327	\$ -	\$ -	\$ 24.327	\$ -	\$ -	\$ 24.327	\$ -
IVA Inversion Implementacion	\$ -	\$ -	\$ 15.614	\$ -	\$ -	\$ 15.614	\$ 15.614	\$ -	\$ 31.227	\$ -
IVA Costo Dircto	\$ 55.239	\$ 68.236	\$ 129.974	\$ 146.870	\$ 154.669	\$ 214.606	\$ 229.710	\$ 237.824	\$ 298.593	\$ 314.537
IVA otros gastos	\$ 1.187	\$ 1.187	\$ 1.187	\$ 1.187	\$ 1.187	\$ 1.187	\$ 1.187	\$ 1.187	\$ 1.187	\$ 1.187
IVA Remanente mes anterior	\$ 39.941	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>IVA Debito</b>	\$ 184.129	\$ 227.454	\$ 433.246	\$ 489.568	\$ 515.562	\$ 715.510	\$ 765.702	\$ 792.746	\$ 995.466	\$ 1.048.457
IVA Debito Vta.	\$ 184.129	\$ 227.454	\$ 433.246	\$ 489.568	\$ 515.562	\$ 715.510	\$ 765.702	\$ 792.746	\$ 995.466	\$ 1.048.457
IVA Debito Vta activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SALDO IVA DEBITO/CREDITO</b>	\$ -87.763	\$ -158.031	\$ -262.144	\$ -341.510	\$ -359.706	\$ -459.776	\$ -519.190	\$ -553.735	\$ -640.131	\$ -732.733

Fuente: Elaboración propia.



PRESUPUESTO DE CAJA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS</b>										
Ingresos por venta	\$ 969.102	\$ 1.197.126	\$ 2.280.240	\$ 2.576.671	\$ 2.713.486	\$ 3.765.840	\$ 4.030.008	\$ 4.172.349	\$ 5.239.292	\$ 5.518.195
DL 889	\$ -	\$ -	\$ 1.603	\$ 1.679	\$ 1.759	\$ 3.686	\$ 3.862	\$ 4.046	\$ 4.239	\$ 4.441
<b>EGRESOS</b>										
Costos Fijos	\$ 74.976	\$ 74.976	\$ 149.953	\$ 149.953	\$ 149.953	\$ 224.929	\$ 224.929	\$ 224.929	\$ 299.906	\$ 299.906
Cuota Credito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Directo	\$ 290.731	\$ 359.138	\$ 684.072	\$ 773.001	\$ 814.046	\$ 1.129.505	\$ 1.209.003	\$ 1.251.705	\$ 1.571.541	\$ 1.655.459
Remuneraciones	\$ 393.958	\$ 393.958	\$ 655.681	\$ 655.681	\$ 655.681	\$ 917.404	\$ 917.404	\$ 917.404	\$ 1.179.127	\$ 1.179.127
IVA Debito	\$ 87.763	\$ 158.031	\$ 262.144	\$ 341.510	\$ 359.706	\$ 459.776	\$ 519.190	\$ 553.735	\$ 640.131	\$ 732.733
Prevision imprevistos 10%	\$ 84.743	\$ 98.610	\$ 175.185	\$ 192.015	\$ 197.939	\$ 273.161	\$ 287.053	\$ 294.777	\$ 369.071	\$ 386.722
<b>Saldo</b>	\$ 36.931	\$ 112.413	\$ 353.205	\$ 464.511	\$ 536.161	\$ 761.064	\$ 872.429	\$ 929.798	\$ 1.179.516	\$ 1.264.248
<b>Capital Trabajo</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

En el presupuesto de caja de incluyo forzadamente una provisión para imprevistos equivalente al 10% del total de los egresos, pero el nivel de ingresos proyectos es suficiente para cubrir con holgura los egresos, por ello no es necesario proveer de capital de trabajo.

## 7.11 fuentes de financiamiento (montos y términos)

Análisis de las posibles fuentes de financiamiento.

- Capital Propio o vía socios patrocinadores.
- Crédito banca nacional
- Del Estado, vía crédito CORFO, que financia inversión directa y capital de trabajo hasta 5.000 UF (equivalente aproximadamente a US \$180.000) con un plazo de 120 meses.
- Del Estado, vía Capital semilla de CORFO, este financiamiento no es para activo fijo, se utiliza para cofinanciar hasta el 75% con un tope de 40 millones de pesos (equivalente aproximadamente a US \$42.100) para creación, puesta en marcha y/o despegue de una idea de negocio, tales como pruebas conceptuales, desarrollo de prototipos, actividades de difusión comercial, entre otras.

La política del Estado de Chile sobre reactivación económica postpandemia Coronavirus da señales que es posible ir en busca del financiamiento ofrecido mediante CORFO, rápido de obtener y de bajo costo.

## 7.12 Ratios Claves

ROA o rentabilidad sobre activos (EBIT/ACTIVOS)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ROA	-0,25%	16,15%	17,63%	24,72%	26,53%	24,39%	27,96%	29,19%	26,94%	29,87%
VAR %		-6460,00%	109,16%	140,22%	107,32%	91,93%	114,64%	104,40%	92,29%	110,88%

Fuente: Elaboración propia.

Con este índice se puede observar la rentabilidad que se logra obtener de los activos. No se considera la utilidad del ejercicio con el fin de poder analizar de mejor manera este índice. Debido a que la reinversión se realiza con el margen de utilidad del negocio, el ROA disminuye en las aperturas debido a la baja ocupación inicial de los nuevos locales.

ROE o rentabilidad sobre el patrimonio (Utilidad del Ejercicio/Patrimonio)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ROE	0,94%	33,81%	9,04%	62,89%	64,96%	44,43%	67,89%	76,64%	54,05%	82,66%
VAR %		3596,81%	26,74%	695,69%	103,29%	68,40%	152,80%	112,89%	70,52%	152,93%

Fuente: Elaboración propia.

Con este índice se puede observar la rentabilidad lograda que se obtiene sobre el patrimonio del negocio. La rentabilidad obtenida se logra debido a la baja inversión requerida en relación con el margen de utilidad. Se puede observar cómo baja drásticamente con las aperturas de los nuevos locales.

Margen operacional/ventas (EBIT/ventas)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>M. Op. / Vtas</b>	-0,32%	19,08%	21,30%	28,63%	30,19%	28,39%	32,20%	33,23%	31,43%	34,12%
<b>VAR %</b>		-5962,50%	111,64%	134,41%	105,45%	94,04%	113,42%	103,20%	94,58%	108,56%

Fuente: Elaboración propia.

Con este índice se puede observar el comportamiento del margen operacional cuando varían las ventas. El aumento del margen se debe gracias a las economías de escalas logradas con el modelo de negocio, compartiendo así gastos administrativos y de ventas entre los locales.

### 7.13 Análisis de sensibilidad relevantes

Dos aspectos se deben cuidar, dado que son gravitantes para el éxito del negocio, por una parte, es el valor de venta correcto, fijado en US \$ 31,67 ticket promedio por persona y el otro aspecto es el costo directo de producir, calculado en un 30,00% de la venta.

#### Sensibilidad al precio de venta

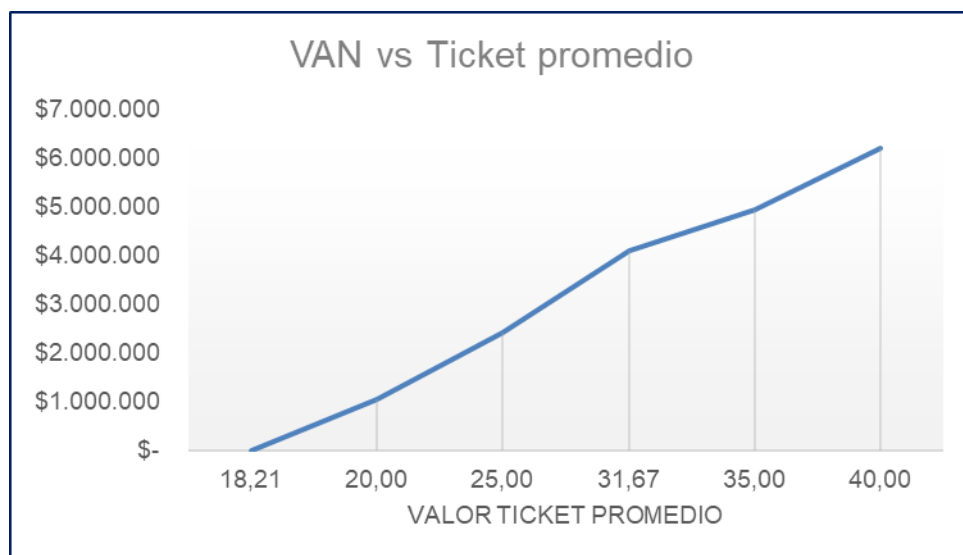
Como podemos observar en el siguiente cuadro, la sensibilidad del VAN y el TIR respecto de la variación del ticket promedio de venta en solo un dólar y el impacto que esto tiene en el resultado final.

El límite inferior es US \$18,21 en ese punto el VAN = 0, por debajo de ese valor en el ticket promedio llegamos a la zona de números rojos.

Ticket Promedio	VAN	TIR
18,21	\$ -	17,41%
20,00	\$ 1.041.869	30,78%
25,00	\$ 2.410.949	66,94%
31,67	\$ 4.087.598	123,85%
35,00	\$ 4.924.444	145,97%
40,00	\$ 6.181.191	179,71%

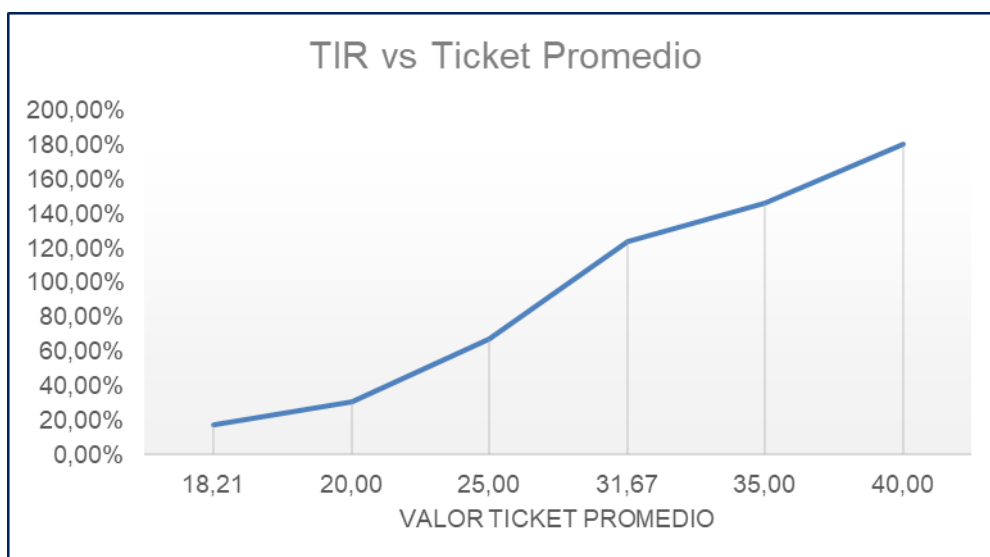
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico del comportamiento del VAN ante los cambios en el valor del ticket promedio



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico del comportamiento del TIR ante los cambios en el valor del ticket promedio



Fuente: Elaboración propia.

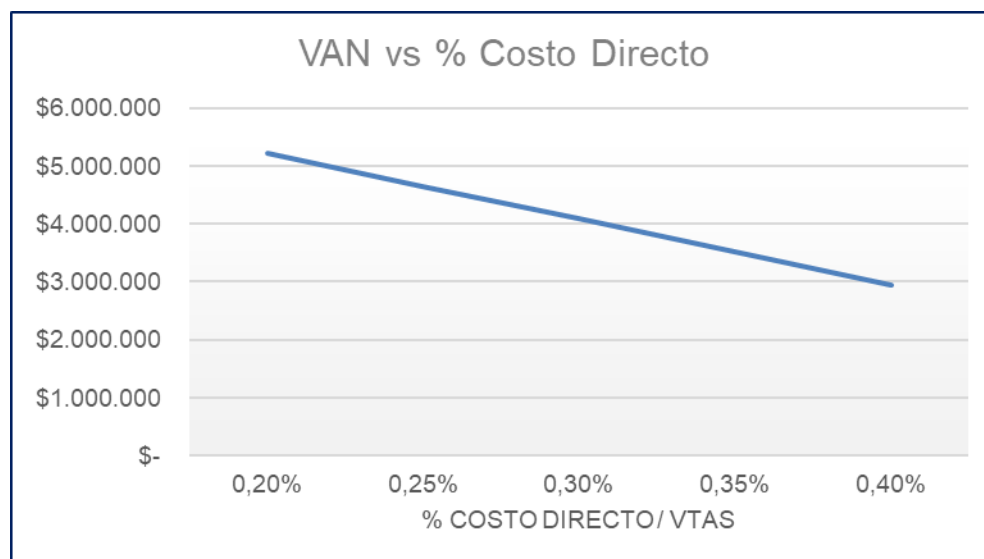
sensibilidad al costo directo de producción

Como podemos observar en el siguiente cuadro, la sensibilidad del VAN y el TIR respecto de la variación del costo promedio de producción en saltos de 0,5 % y el impacto que esto tiene en el resultado final.

% Costo D.	VAN	TIR
0,20%	\$ 5.224.627	153,98%
0,25%	\$ 4.656.038	138,8%
0,30%	\$ 4.087.598	123,9%
0,35%	\$ 3.518.861	107,0%
0,40%	\$ 2.950.273	83,4%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico del comportamiento del VAN ante los cambios en el costo directo



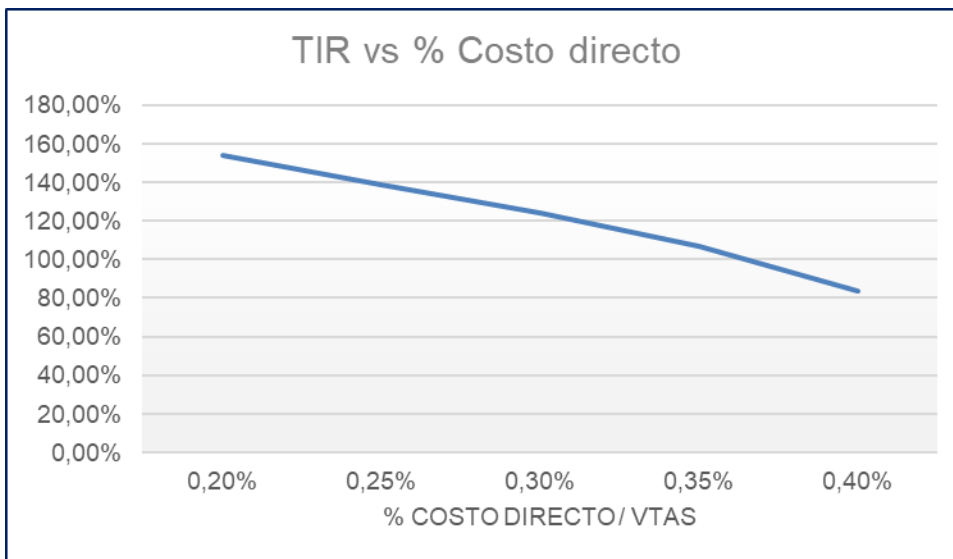
Fuente: Elaboración propia

La banda de descuento no es tan angosta con 26,54% de ancho, lo cual permite con cierto criterio y cuidado, otorgar algunas licencias en promociones que estén alineadas con la estrategia comercial por ejemplo tragos de bienvenida gratis y/u otra promoción de características similares.

La grafica se traduce en el cuidado y vigilancia permanente que debe tener toda la administracion en la contención de costo de producción, sean estos en la etapa de adquisición (pagar el precio justo), en la etapa de almacenamiento, como el cuidado del inventario (disminución de mermas por rotación de inventario deficiente) y en la etapa de producción propiamente tal.

El límite superior es 56,54%, en ese punto el VAN = 0, por sobre ese costo directo de producción, con un valor de ticket promedio de US\$ 31,67, llegamos a la zona de números rojos.

Gráfico del comportamiento del TIR ante los cambios en el costo directo de producción.



Fuente: Elaboración propia.

## VIII. Riesgos críticos

El abrir un restaurante conlleva varios riesgos críticos, debido a que es un negocio altamente competitivo y con mucha oferta, sin embargo, esto no desalienta a los inversionistas que decidan abrir uno.

Uno de los principales riesgos de fracaso es que una combinación de factores mal manejados lo lleve al cierre. Uno de los puntos más importantes es la ubicación del restaurante, donde es importante buscar un lugar lo suficientemente concurrido como para que las personas lleguen con facilidad al lugar. Es por lo mismo que un estudio previo es un factor determinante para no caer en este problema.

Otros riesgos más difíciles de prever son los siguientes:

### **Alto impacto:**

- Cierre total prolongado debido a una pandemia. A pesar de que esto es poco probable, de darse, conlleva al posible cierre del local. Un cierre repentino conlleva al pago de finiquitos y liquidaciones sin percibir ingreso alguno, lo cual significa una gran pérdida para el inversionista. No hay manera de minimizar este impacto ya que suele ser repentino. El inversionista podría recuperar parte de su patrimonio con la venta de los activos que se dispongan.
- La inflación descontrolada conlleva a un importante riesgo en la sustentabilidad del negocio y a sus gastos operativos, debido a que la utilidad se ve principalmente vista por el margen entre los costos y los ingresos. Debido a que los restaurantes requieren muchos insumos y mano de obra humana, es difícil reducirlos, obligando al negocio a subir los precios. Si los salarios no suben a un ritmo cercanamente similar, la demanda se verá posiblemente contraída. En el escenario actual, cabe una gran posibilidad de que esto pase, sin embargo, se pueden adaptar los productos y el personal a lo que el mercado esté dispuesto a pagar, manteniendo así el negocio competitivo. Por otra parte, en caso de ser inminente la caída en los márgenes, de tiempo para ir reduciendo el personal hasta poder vender los activos.
- Protestas y saqueos que obliguen al cierre temporal o definitivo del local. A pesar de que esto es menos probable debido a las ubicaciones que se pueden elegir, cabe siempre el riesgo de que suceda, dejando sin grandes opciones de liquidar

artículos robados o disminuir los ingresos temporales. Para minimizar este riesgo, se pueden coordinar los turnos del personal para que descansen los días de protestas e incluso cambiar la modalidad de contrataciones a través de contratos part-time, aumentando así los costos variables.

- Que la demanda no sea la estipulada. A pesar de que este factor permite adaptar los costos variables, puede llegar a ser un error crítico para el flujo y retorno para el inversionista. En este caso habrá que mantener encuestas de satisfacción que ayuden a visualizar el posible motivo del porqué no se llega al público como se esperaba y generar las acciones necesarias.
- Reacción de la competencia directa por la vía del precio (guerra de precios por descuentos, ofertas, promociones, etc.), la sensibilidad del proyecto respecto del precio es con una tolerancia máxima en la disminución del precio del 27,31%, entonces, partiendo desde un valor de ticket promedio igual a **US \$ 31,67**, el límite inferior disminuyendo el precio hasta que el VAN = 0 es de **US \$ 18,21**

#### **Impacto medio:**

- Los restaurantes se pueden ver afectados por demandas por daños y perjuicios causados por algún accidente a alguna persona. A pesar de que se dispondrá de un seguro, no queda libre de gastos importantes no considerados en los flujos.
- Debido a las constantes fiscalizaciones tanto de Seremi como del servicio de impuestos internos, el negocio se puede ver expuesto a importantes multas. A pesar de que el impacto es medio y posiblemente no lleve al cierre del local, con buen conocimiento del negocio por parte de los colaboradores y de la gerencia, se pueden reducir los riesgos a ser multados.
- Un riesgo alto, pero de un impacto controlado, siempre está la opción de que a las personas no les guste la propuesta gastronómica y no se logre encontrar un producto satisfactorio. En este caso se deberá cambiar al chef asociado y buscar uno que logre un producto deseado.
- Que el tiempo de apertura desde que se tiene el local arrendado y las patentes solicitadas sea mucho mayor al estipulado, puede generar un riesgo en el demorar el ingreso y aumentar los costos de apertura. Para controlar este riesgo, se deberá contar con capital disponible para mantener el negocio un tiempo de 6 meses después de lo previsto.



## **Bajo riesgo**

- Riesgo de que los proveedores no provean los insumos requeridos para la operación, siempre es un riesgo que se corre, en especial en ciertos productos de temporada o de pesca. Este riesgo se deja manejar a través de productos sustitutos y variaciones en la carta en caso de ser permanentes.
- Riesgo de competidores, siempre es un riesgo que existe, sin embargo, la demanda es alta y da espacio para realizar cambios y reconquistar a los clientes que se hayan posiblemente perdido. En caso de que la competencia sea más fuerte, se deberán realizar cambios en la propuesta o en la carta para volver a atraer a los clientes.
- El riesgo de que el local arrendado sea solicitado de vuelta siempre existe, sin embargo, se debe dejar estipulado en el contrato un monto de indemnización que cubra los costos asociados.

En caso de que el negocio se decida que sea cerrado, se buscará a un comprador durante 1 año. Mientras tanto se dejará de contratar personal nuevo en caso de que haya salidas y se comenzará a desvincular parte del personal para satisfacer mínimamente la demanda hasta que se logre encontrar a un comprador. En caso contrario, se cerrará el local al momento del término del contrato de arriendo y se liquidarán los activos.

## IX. Propuesta Inversionista

### Estructura Societaria

La propuesta de este proyecto ha sido la de obtener el 100% del financiamiento a un socio a quien se le ofrecerá el 40% de la empresa y el restante 60% será repartido entre los 3 socios que trabajarán en la empresa por el 20% respectivamente. Con esta estructura se logra un cierto equilibrio adicional en la toma de decisiones.

Es posible que el inversionista busque un retorno anual de hasta un 30% según el riesgo del negocio, más una prima por liquidez y startup.

Según la planificación del negocio, éste entregaría un VAN a Perpetuidad 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.

Para convencerlo de que apoye el proyecto, se ha pactado entregar un 40% de la participación, incluyendo la prima de start up equivalente al 3.8% y según lo conversado con otros inversionistas, el premio de liquidez en Chile por negocios similares es de entre el 1% y 3% de la propiedad.

## **X. Conclusiones**

Debido a que en el norte de Chile se observó la costumbre de salir a comer como alternativa de socialización y búsqueda de actividades para salir de la rutina y la baja oferta de locales con una ambientación diferente con comida de muy buena calidad, una relación precio-calidad equilibrada y una alternativa diferenciadora frente a al mercado existente, es que se analizó la opción de colocar una cadena de 4 restaurantes que permitirán minimizar los costos, generar una reinversión interesante para el inversionista y aplicar el conocimiento ganado durante el proceso de aperturas.

El negocio del restaurante temático se hace especialmente atractivo debido a que no existe un negocio similar actualmente en las ciudades objetivos (Antofagasta, Calama, Iquique y Arica), en palabras más simples los competidores directos para el segmento objetivo son instalaciones tradicionales no muy distintivas entre ellos.

Con el desarrollo de los cálculos financieros, se concluye sin espacio para dudas, que el negocio expuesto es económicamente viable y ofrece al inversionista (incluso sin experiencia) una alternativa atractiva de inversión con riesgo controlado, donde solo con un capital acotado, se obtiene un potencial atractivo de crecimiento del fondo invertido a través de aperturas de locales paulatinas en una línea de tiempo conocida, que incluso podría convertirse en un negocio más extenso por la vía de la franquicia.

## **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

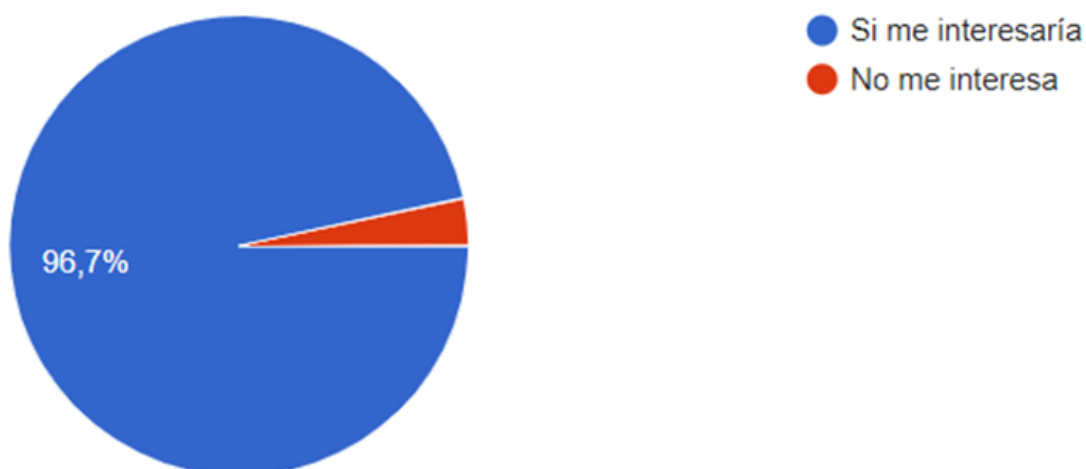
En la primera pregunta se consultó por el nombre y la edad de los encuestados, donde los resultados fueron los siguientes:

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.

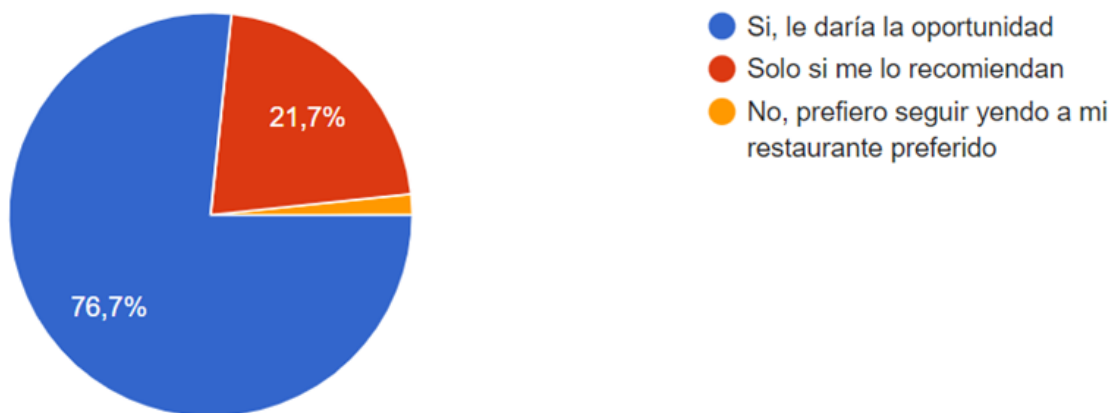
#### 1. ¿Le interesaría saber de una forma entretenida más de la historia del norte de Chile?



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?



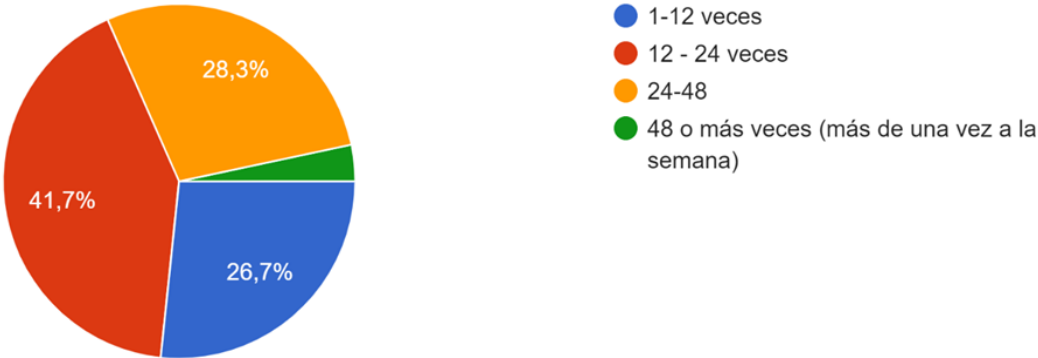
Concluimos con esta pregunta que hay un alto interés de probar algo completamente nuevo y arriesgado, que saque de la rutina a pesar de que no haya sido recomendado por terceros. Esta pregunta es clave para visualizar el interés de probar un producto nuevo, bajando la barrera de las experiencias previas, 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.

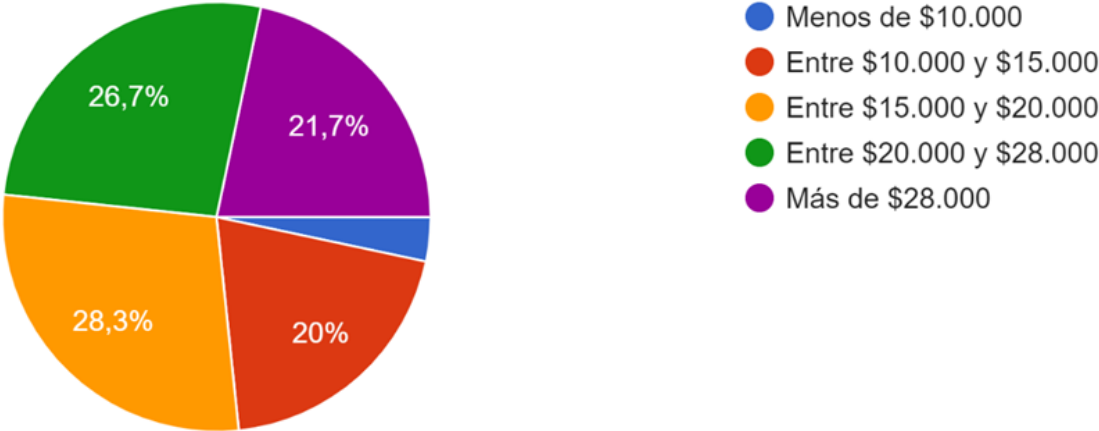
3. ¿Cuántas veces al año sale a comer a un restaurante?



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:

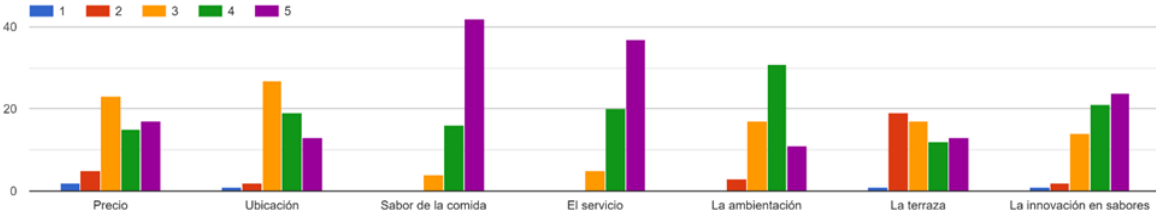


La encuesta evidenció que los encuestados tuvieron un equilibrio de consumo según los rangos bastante equitativos, pudiendo evidenciar consumo promedio de \$21.669 por persona. Sin embargo, la mediana del gasto se encuentra cercano a los \$20.000 en el segmento de entre los \$15.000 y \$20.000 por persona,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



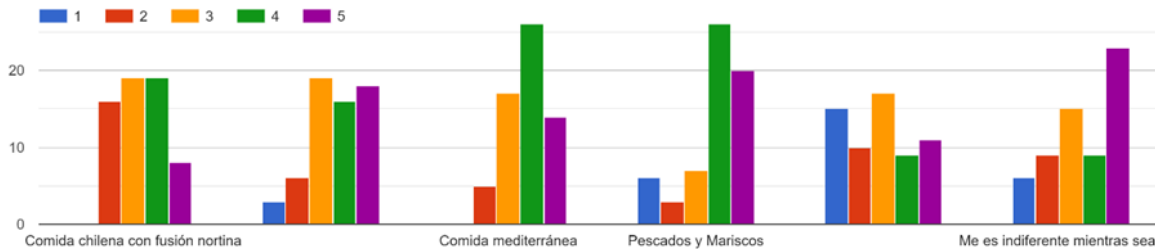
5. Al momento de elegir un restaurante, ¿qué tan importante son los siguientes ítems? (1 Poco importante y 5 muy importante)



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.

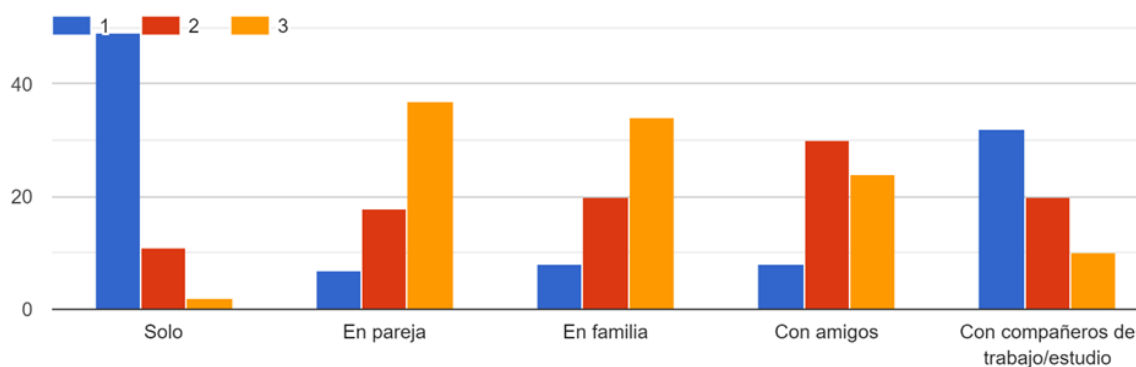
## 7. ¿Cuál es su plato de comida preferida y su bebestible predilecto?

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)



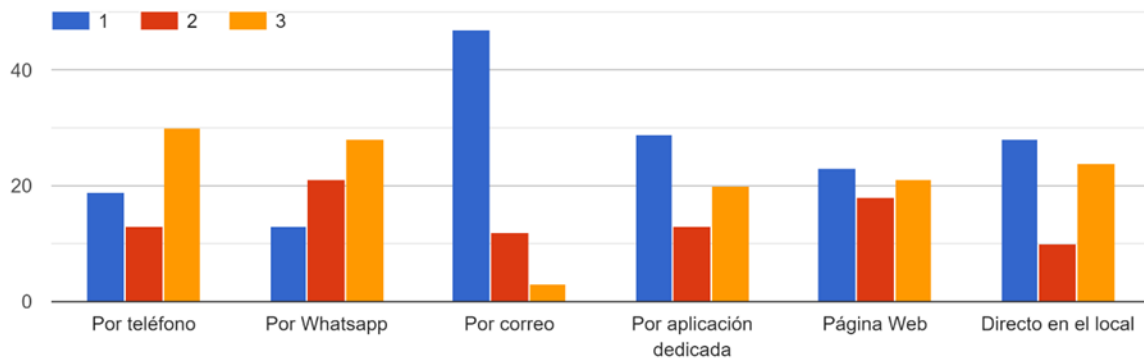
La mayoría de los encuestados suele salir a comer mayormente con sus parejas, seguido por la familia y con amigos, siendo en menor medida aquellos que salen a comer solos y con compañeros de trabajo.

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](http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Infografia-Genero-Turismo-Inter<br/>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	\$ 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	
	\$ 234.173	\$ 234.173	\$ 468.347	\$ 468.347	\$ 468.347	\$ 702.520	\$ 702.520	\$ 702.520	\$ 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	
	\$ 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	
	\$ 12.795	\$ 12.795	\$ 25.590	\$ 25.590	\$ 25.590	\$ 36.094	\$ 46.597	\$ 46.597	\$ 59.392	\$ 59.392	
	\$ 155	\$ 155	\$ 311	\$ 311	\$ 311	\$ 466	\$ 466	\$ 466	\$ 621	\$ 621	
	\$ -3.978	\$ 38.994	\$ 78.092	\$ 127.529	\$ 140.440	\$ 177.887	\$ 221.785	\$ 238.946	\$ 274.341	\$ 325.757	
IMPUESTOS	\$ -10.756	\$ 105.429	\$ 211.137	\$ 344.800	\$ 379.708	\$ 480.953	\$ 599.640	\$ 646.038	\$ 741.735	\$ 880.749	
	\$ 12.795	\$ 12.795	\$ 25.590	\$ 25.590	\$ 25.590	\$ 36.094	\$ 46.597	\$ 46.597	\$ 59.392	\$ 59.392	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	\$ 155	\$ 155	\$ 311	\$ 311	\$ 311	\$ 466	\$ 466	\$ 466	\$ 621	\$ 621	
AL NETO	\$ 2.195	\$ 118.380	\$ 237.038	\$ 370.701	\$ 405.609	\$ 517.513	\$ 646.703	\$ 682.598	\$ 801.749	\$ 930.260	
	\$ -	\$ -	\$ -188.087	\$ -	\$ -	\$ -188.087	\$ -73.526	\$ -	\$ -261.613	\$ -	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	\$ -188.087	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	\$ -48.801	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	\$ -7.768	\$ -	\$ -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	



			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



## 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 ZAPALOSO**

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 TABERNEIRO 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



