

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



EMPRESA DE RESTAURANTE “PASAPORTE CULINARIO”

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN
PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

RAUL ANTONIO MANZANO PEREZ
PABLO ANDRES ARCE VALDÉS
JUAN CARLOS ACEVEDO SEREY
DIEGO IGNACIO RODRIGUEZ NUÑEZ
DANIEL ENRIQUE MARTINEZ SILVA
FRANCISCO ANDRES FLORES FLORES

VIÑA DEL MAR, JULIO DE 2017

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



EMPRESA DE RESTAURANTE “PASAPORTE CULINARIO”

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN
PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

RAÚL ANTONIO MANZANO PÉREZ
PABLO ANDRÉS ARCE VALDÉS
DANIEL ENRIQUE MARTÍNEZ SILVA
JUAN CARLOS ACEVEDO SEREY
DIEGO IGNACIO RODRÍGUEZ NÚÑEZ
FRANCISCO ANDRÉS FLORES FLORES

Profesores:

Srta. Gloria del Real Fernández
Sr. Raúl Alvear Pérez
Sr. Néstor Pérez Poll
Sr. Abraham Martínez Sepúlveda

Quiero dedicar este trabajo a mi hermano Esteban, quien cuando tenga edad para leerlo, sepa que con esfuerzo y humildad, se puede llegar donde uno se proponga. Siempre contarás con mi abrazo hermano. Te adoro.

Agradezco a todas las personas que de alguna manera han formado parte de mi vida universitaria. A quienes fueron mis compañeros de departamento/casa; entre ellos, mi tía Susana, mi amigo Daniel, mi primo hermano Dorian, Heber, Matías, Felipe y a mi querida Carito.

Agradezco también a mis amigos incondicionales, que sin ellos, esto no tendría el sentido que tiene y los tiempos no hubieren sido tan lindos. Rodrigo, José, Diego, Sebastián, Daniel. Y por supuesto, a mis compañeros y amigos de MEG III, que luego de varios meses juntos, sacamos la tarea adelante. Estoy orgulloso de todos ustedes y les doy gracias por su dedicación y compañía.

Finalmente, agradezco de todo corazón a mi familia, que quizás no es la más perfecta del mundo, pero es la que si pudiese, volvería a elegir. A mi Papá, gracias por estar cada vez que lo necesité y darme fuerzas cuando me faltaron. A mi mamita, gracias por tu corazón enorme, por cuidarme y por hacerme sentir tu amor incondicional y tu preocupación absoluta.

Raúl Manzano

Ha sido un proceso enriquecedor, de crecimiento tanto profesional como personal y estoy profundamente agradecido de la experiencia vivida en estos 5 años de universidad y de todas aquellas personas que me acompañaron en esta hermosa etapa.

Dedico este proyecto a mi padre por su esfuerzo, resiliencia, por su humor, por ser un gran líder y un ejemplo de vida. Dedico este proyecto a mi madre por el apoyo incondicional, por su amor y su bondad. Dedico este proyecto a mi hermana por su valentía, coraje y por su fortaleza digna de admiración. También dedico este proyecto a todos los integrantes de mi familia y amigos cercanos que fueron parte de alguna u otra forma de este proceso.

Agradezco a mis compañeros y amigos de proyecto por los momentos vividos, las discusiones, las risas y los aprendizajes. Agradezco también a la música, mi más grande pasión, que me enseñó a encontrarle un propósito mayor a mi existencia a través de la creación y composición.

Pablo Andrés Arce Valdés

Quiero agradecer a mi familia por su constante apoyo y cariño.

También a mis compañeros de grupo de MEG 3 por su buena disposición y arduo trabajo.

Juan Carlos Acevedo

Primero que todo, agradecer a mis padres, Laura y Patricio, que siempre se esforzaron por darme todo para yo poder lograr estar donde estoy actualmente.

Agradecer también a todo el resto de mi familia, abuelas, abuelo, hermano, cuñada, tíos, tías, primos, primas que siempre de una u otra manera me apoyaron en todo éste proceso educacional.

De igual manera agradezco a mis compañeros que me ayudaron de alguna forma a lograr este gran paso, pero especialmente al “Pájaro”, al “Lince”, al “Puma”, al “Oso” y a la “Hiena”, que se transformaron en un pilar fundamental en esta etapa.

Quisiera agradecer también a Dani Krause, quien fue la persona que siempre estuvo apoyándome y dándome ánimos para salir adelante, que pasó de ser mi ayudante a ser mi amiga, incluso más que eso, pasó a ser como mi hermana mayor.

Agradecer al equipo de trabajo, el cual fue un gran apoyo día a día y gracias al compañerismo que se tuvo, logramos realizar un muy buen trabajo.

Agradecer también a todas las personas que conocí en la universidad y otros lados, que apoyaron, dieron consejos, distrajeron y que de una u otra forma me ayudaron a superar esta etapa. Mención especial para una persona que llegó en la última etapa, pero desde el primer momento me estuvo apoyando, muchas gracias “flaquita”.

Dedicado a toda mi familia, a los que están y a los que han partido (tata Julio), pero también a la que llegó a alegrar mis días, Florencia. Muchas gracias por todo.

Diego Rodríguez

Fueron cinco años y medio de carrera con altos y bajos, como lo es la vida misma. En estos años la Universidad de Valparaíso me permitió conocer, aprender y sobre todo crecer como persona y como profesional.

Puedo decir orgullosamente que fracasé varias veces antes de llegar aquí, sin embargo también triunfé, y aprendí que el esfuerzo tarde o temprano es recompensado.

Tuve el honor hacer grandes amistades durante mi estadía en la casona, amistades que estoy seguro perdurarán al pasar los años.

Quiero dedicar este proyecto y todo el esfuerzo puesto en esta carrera a Dios, mi familia, polola, amigos y a cada persona que me ayudo durante estos cinco años y medio de universidad. En especial agradezco a mi madre, a quien amo y he considerado mi principal apoyo durante todos los años de mi vida. También quiero agradecer de manera especial a mi polola, quien llegó a mi vida en la etapa final de esta aventura, brindándome su amor y apoyo incondicional.

Agradecer a los académicos, funcionarios y a todas esas personas que trabajan arduamente en la escuela, siempre amables, cordiales y dispuestos a ayudarnos en lo que sea.

Finalmente agradecer a mi grupo de MEG por el esfuerzo, la dedicación y el profesionalismo puesto en este proyecto.

Sin todos y cada uno de ellos no hubiera podido llegar hasta aquí.

Hoy más que nunca me siento un ganador en la vida. Me voy con la frente en alto de esta universidad, y con el corazón lleno de amor, ilusiones y nuevas metas.

Daniel Martínez Silva

Dedico este proyecto a mi madre Silvana, quien siempre estuvo presente, brindándome todas las condiciones afectivas y materiales necesarias para realizar todo lo que me he propuesto en la vida. Gracias por el amor y la dedicación entregada en estos años.

A mi familia y amigos, cuya compañía y afecto han hecho posible mi desarrollo tanto espiritual como académico.

A mi fiel compañero canino desde hace 16 años, quien me ha entregado todo el amor y afecto posible.

Quisiera agradecer a mis amigos y compañeros de MEG III, por haber hecho posible esta experiencia, que es el punto final de una gran etapa en nuestras vidas.

Francisco Flores Flores.

Índice General

Introducción	1
0. Resumen Ejecutivo	4
Abstract	5
1. Presentación del negocio	6
1.0 Descripción de la idea del negocio	6
1.1 Modelo de negocios	6
1.2 Justificación del emprendimiento	7
2. Plan estratégico	8
2.0 Definición de la visión	8
2.1 Definición de la misión	8
2.2 Valores corporativos	8
2.3 Análisis estratégico externo (entorno remoto y cercano)	9
2.3.1 Análisis Entorno Remoto (modelo PEST)	9
2.3.1.1 Análisis Político - Legal	9
2.3.1.2 Análisis Económico	10
2.3.1.3 Análisis Socio – Cultural	11
2.3.1.4 Análisis Tecnológico	13
2.3.2 Análisis de la Industria: Modelo 5 Fuerzas de Porter	15
2.3.2.1 Riesgo de entrada de nuevos competidores	15
2.3.2.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales	16
2.3.2.3 Amenaza productos sustitutos	17
2.3.2.4 Poder de negociación con los clientes	18
2.3.2.5 Poder de negociación con proveedores	19
2.3.2.6 Evaluación global de la industria	20
2.4 Identificación de oportunidades y amenazas	22
2.4.1 Identificación de oportunidades	22
2.4.2 Identificación de Amenazas	23
2.5 Análisis estratégico interno	24
2.5.1 Cadena de valor	24
2.5.1.1 Actividades de apoyo	25

2.5.1.2 Actividades primarias	27
2.5.2 Identificación de las Fortalezas	28
2.5.3 Identificación de las Debilidades	29
2.6 Identificación de las ventajas competitivas	30
2.6.1 Ventaja competitiva	30
2.6.2 Cadena de valor proyectada	35
2.6.2.1 Actividades de Apoyo	35
2.6.2.2 Actividades primarias	36
2.7 Objetivos estratégicos, competitivos y de crecimiento	36
2.7.1 Objetivos estratégicos	36
2.7.2 Objetivos de crecimiento	37
2.7.3 Objetivos competitivos	37
2.8 Estrategia de crecimiento, competitiva y estrategias fuente de ventaja competitiva	38
2.8.1 Estrategia de crecimiento	38
2.8.2 Estrategia Competitiva	39
2.8.3 Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva	39
3. Plan de Marketing	41
3.0. Objetivos Plan de Marketing	41
3.0.1. Objetivo General	41
3.0.2. Objetivos Específicos	41
3.1. Descripción del Producto	41
3.2. Marketing Estratégico	42
3.2.1. Propuesta de Valor	42
3.2.2. Segmentación de Mercado (Perfil del Cliente)	43
3.2.2.1. Segmentación Geográfica	43
3.2.2.2. Segmentación Conductual	44
3.2.2.3. Segmentación Demográfica	45
3.2.2.3.1. Edad	45
3.2.2.3.2. Grupos Socioeconómicos	46
3.2.2.3.3. Ingresos Familiares	47
3.2.2.4. Segmentación Psicográfica	48

3.2.3. Mercado Objetivo	50
3.2.4. Posicionamiento	51
3.2.4.1. Declaración de Posicionamiento	51
3.2.5. Estimación de la Demanda Potencial	52
3.2.5.1. Medición de la Demanda	52
3.2.5.2. Pronóstico de Ventas	54
3.2.5.3. Participación de Mercado	54
3.2.5.4. Estimación del crecimiento anual de ventas	55
3.3. Marketing operativo	55
3.3.1. Estrategia de producto	55
3.3.1.1. Niveles de producto	56
3.3.1.1.1. Beneficio básico	56
3.3.1.1.2. Producto genérico	56
3.3.1.1.3. Producto esperado	56
3.3.1.1.4. Producto ampliado	56
3.3.1.1.5. Producto potencial	57
3.3.1.2. Marca	57
3.3.1.3. Menú	58
3.3.2. Estrategia de Comunicaciones	60
3.3.2.1. Objetivos de la estrategia de comunicaciones	60
3.3.2.2. Publicidad	60
3.3.2.2.1. Publicidad en televisión	60
3.3.2.2.2. Publicidad en medios impresos	61
3.3.2.2.3. Publicidad en vía pública	61
3.3.2.2.4. Redes sociales	62
3.3.2.2.5. Sitio web	63
3.3.2.2.6. E-mail marketing	64
3.3.2.3. Promoción de ventas	64
3.3.2.4. Relaciones Públicas	65
3.3.3. Estrategia de Distribución	66
3.3.4. Estrategia de Precios	68

3.3.4.1. Criterios de Fijación de Precios	68
3.3.4.2. Cálculo del precio de ticket promedio por ambiente	68
3.3.4.3. Método Alvear	69
3.3.4.3.1. Ambiente Italia	69
3.3.4.3.2. Ambiente Japón	70
3.3.4.3.3. Ambiente Perú	70
3.3.4.3.4. Ambiente Dinámico (Chile)	70
3.3.4.4. Resultados Encuesta	71
3.4. Presupuesto del Plan de Marketing	72
4.0 Objetivos Estratégicos de la Función de Dirección de Personas	73
4.0.1 Objetivo General	73
4.0.2 Objetivos Específicos	73
4.1 Cultura Organizacional	74
4.2 Organigrama	76
4.3 Dotación de Personal	76
4.3.1 Temporada Baja – Marzo a Diciembre.	77
4.3.2 Temporada Baja – Semana Santa (4 días: Jueves, Viernes, Sábado y Domingo)	77
4.3.3 Temporada Baja – Día de la Madre y Año Nuevo (1 día).	78
4.3.4 Temporada Alta	78
4.4 Descripción y Análisis de Cargo	79
4.5 Objetivos y Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal	79
4.5.1 Objetivo	79
4.5.2 Estrategia	79
4.5.3 Proceso	80
4.5.3.1 Reclutamiento	80
4.5.3.2 Selección	82
4.5.3.3 Contratación de Personal	83
4.6 Objetivo y Estrategias de Socialización y Evaluación de Desempeño	84
4.6.1 Socialización	84
4.6.1.1 Objetivo	84
4.6.1.2 Estrategia	84

4.6.1.3 Bienvenida	85
4.6.1.4 Incorporación	85
4.6.1.5 Seguimiento y Evaluación	86
4.6.2 Evaluación	86
4.6.2.1 Objetivo	86
4.6.2.2 Estrategia	86
4.6.2.3 Retroalimentación de 360° Grados	86
4.6.2.4 Costo	88
4.7 Objetivos y Estrategias de Seguridad Industrial	88
4.7.1 Objetivo	88
4.7.2 Estrategia	89
4.7.3 Otros Costos	90
4.8 Objetivo y Estrategia de Desvinculaciones	90
4.8.1 Objetivo	90
4.8.2 Estrategia	91
4.9 Objetivo y Estrategia de Motivación y Desarrollo Personal	91
4.9.1 Motivación	91
4.9.1.1 Objetivo	91
4.9.1.2 Estrategia	91
4.10 Objetivo y Estrategia de Compensaciones	96
4.10.1 Objetivo	96
4.10.2 Estrategia	96
4.10.3 Puntaje de Valoración de Cargos	96
4.10.4 Valoración de Cargo	96
4.10.5 Ajuste según la Valoración de Cargos	98
4.10.6 Otras Compensaciones	99
4.11 Costo de la Estrategia de Dirección de Personas	102
4.11.1 Presupuesto Mensual	102
4.11.2 Presupuesto Anual	103
4.9.2 Desarrollo Personal	93
4.9.2.1 Objetivo	93

4.9.2.2 Estrategia	93
4.9.2.3 Costos	94
5. Plan de Operaciones	104
5.0. Objetivos del Plan de Operaciones	104
5.0.1 General	104
5.0.2 Específicos	104
5.1. Descripción Técnica del Producto	105
5.1.1 Descripción técnica	105
5.2. Descripción Proceso de Producción, Tecnología, LayOut, etc.	111
5.2.1 Descripción proceso de producción.	111
5.2.1.1 Fichas técnicas de preparación	114
5.2.10 Implementación del proyecto	125
5.2.2 Innovación y tecnología	117
5.2.3 Layout y distribución de instalaciones.	117
5.2.4 Medidas del local.	121
5.2.5 Lugar de fabricación	121
5.2.6 Cadena de suministro.	122
5.2.7 Gestión de la Cadena de suministro.	122
5.2.8 Proveedores.	122
5.2.9 Clientes.	124
5.3 Tamaño del Proyecto.	126
5.3.1 Capacidad de Producción	126
5.4. Localización	127
5.5. Presupuesto de Operaciones	127
5.6. Administración de Inventarios	134
5.7. Control De Calidad	135
5.8. Presupuesto de las Operaciones	137
6. Aspectos Legales	138
6.0 Objetivos de Aspectos Legales	138
6.1 Estructura legal de la empresa	138
6.2 Leyes y normas	139

6.2.1 Leyes y Normas Sectoriales, Regionales y Comunes	139
6.2.2 Comerciales	140
6.2.3 Tributarias	141
6.2.4 Laboral	141
6.3 Presupuestos de Gastos de Organización y Puesta en Marcha	141
7. Plan económico y financiero	143
7.0 Objetivos plan económico y financiero	143
7.1 Construcción flujos de caja proyecto puro	143
7.1.1 Inversión Inicial	143
7.1.2 Depreciación	144
7.1.3 Determinación del capital de trabajo	151
7.1.4 Costos de la operación	153
7.1.5 Flujo de caja proyecto puro para un horizonte de evaluación de 5 años.	156, 157
7.1.6 Valor de recupero al final del horizonte de evaluación	159
7.2 Evaluación económica	159
7.3 Fuentes de financiamiento	160
7.4 Costo capital	161
7.4.1 Determinación del costo de capital	161
7.4.2 Determinación de la rentabilidad exigida	161
7.5 Evaluación financiera	162
7.6 Análisis de sensibilidad	164
7.7 Análisis de riesgo.	165
Conclusiones	167
Bibliografía	168
Anexos	173

Índice de Tablas

Tabla 2.1: Evaluación industria restaurantes en Chile	21
Tabla 2.2: Clasificación de las capacidades de la empresa	31
Tabla 2.3: Ponderación relativa de Fortalezas y Debilidades percibidas	32
Tabla 3.1: Resultados frecuencia de consumo	45
Tabla 3.2: Población por edad (Viña del Mar)	45
Tabla 3.3: Mercado potencial Viña del Mar	53
Tabla 3.4: Estimación de la Demanda (Método Alvear)	53
Tabla 3.5: Pronóstico de ventas	54
Tabla 3.6: Crecimiento Anual de Ventas	55
Tabla 3.7: Precios de ticket promedio por ambiente	68
Tabla 3.8: Precio Italia (Método Alvear)	69
Tabla 3.9: Precio Japón (Método Alvear)	70
Tabla 3.10: Precio Perú (Método Alvear)	70
Tabla 3.11: Precio Chile (Método Alvear)	71
Tabla 3.12: Resultados encuesta precios	71
Tabla 4.1: Cantidad de Trabajadores en Temporada Baja	77
Tabla 4.2: Cantidad de Trabajadores en Temporada Baja Semana Santa	77
Tabla 4.3: Cantidad de Trabajadores en Temporada Baja Día de la Madre y Año Nuevo	78
Tabla 4.4: Cantidad de Trabajadores en Temporada Alta	78
Tabla 4.5: Primera Etapa Reclutamiento	81
Tabla 4.6: Segunda Etapa Reclutamiento	81
Tabla 4.7: Costo Licencia Software de Gestión de Personas BUK	88
Tabla 4.8: Honorarios Capacitador	95
Tabla 4.10: Aplicación de Puntaje	97
Tabla 4.11: Ajuste de Sueldos a la Curva Salarial Cargos Full Time	99
Tabla 4.12: Ajuste de Sueldos a la Curva Salarial Cargos Part Time	99
Tabla 4.13: Presupuesto Mensual	102
Tabla 4.14: Presupuesto Anual	103
Tabla 5.1: Leyenda Layout primer piso	118

Tabla 5.2: Leyenda Layout segundo piso	119
Tabla 5.3: Leyenda Layout tercer piso	120
Tabla 5.4: Medidas del local	121
Tabla 5.5: Capacidad de Producción	126
Tabla 5.6: Inversión en compra de local	128
Tabla 5.7: Inversión en remodelación y decoración	128
Tabla 5.8: Equipamiento cocinas A	129
Tabla 5.9: Equipamiento cocinas B	130
Tabla 5.10: Otras Inversiones Generales	131
Tabla 5.11: Presupuesto total para la inversión	132
Tabla 5.12. Estructura de Costos Variables año 1	133
Tabla 5.13: Estructura de Costos Fijos año 1	133
Tabla 5.14: Indicadores KPI	136
Tabla 5.15: Presupuesto de las Operaciones	137
Tabla 6.1: Presupuesto Aspectos Legales	141
Tabla 6.2: Costo Anual Patente Comercial	142
Tabla 7.1: Inversión Agregada Año 0	144
Tabla 7.2: Cálculo Depreciación Tributaria Equipamiento Cocina	145
Tabla 7.3: Cálculo Depreciación Tributaria Equipamiento Cocina	146
Tabla 7.4: Cálculo Depreciación Tributaria Mobiliario y Equipo	148
Tabla 7.5: Cálculo depreciación tributaria Vehículo	149
Tabla 7.6: Cálculo Depreciación Tributaria Inmueble	149
Tabla 7.7: Resumen Cálculo Depreciación Tributaria	150
Tabla 7.8: Método De Cálculo Capital De Trabajo	151
Tabla 7.9: Cálculo Capital De Trabajo	153
Tabla 7.10: Costos Variables de Fabricación	153
Tabla 7.11: CIF Variables de la operación	153
Tabla 7.12: Costos variables administración y ventas	154
Tabla 7.13: Costos fijos operacionales	154
Tabla 7.14: Gastos de administración y ventas	154
Tabla 7.15: Pago Sistema Transbank	155

Tabla 7.16: Flujo de caja proyecto puro	157
Tabla 7.17: Calculo valor de recupero	159
Tabla 7.18: Estructura de financiamiento	160
Tabla 7.19: Fuentes de financiamiento, peso relativo y WACC	161
Tabla 7.20: Calculo CAPM	162
Tabla 7.21: Flujos de caja, VAN, TIR Y Ko	163
Tabla 7.22: Análisis De Sensibilidad	164
Tabla 7.23: Análisis de riesgo: Determinación de la desviación estándar de los flujos de la caja	165
Tabla 7.24: Análisis de riesgo: Determinación del rendimiento esperado de los flujos de caja	166

Índice de Figuras

Figura 2.1: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	22
Figura 2.2: Cadena de valor	24
Figura 2.3: Matriz de fortalezas	33
Figura 2.4: Matriz de debilidades	34
Figura 2.4: Matriz de Fortalezas	34
Figura 2.6: Matriz de Ansoff	38
Figura 3.1: Tamaño de la muestra	44
Figura 3.2: Grupos socioeconómicos Chile	47
Figura 3.3: Sistema de segmentación VALS	49
Figura 3.4: Logotipo del restaurante	57
Figura 3.5: Menú Italia- Pasaporte Culinario	59
Figura 3.6: Redes Sociales (Facebook)	62
Figura 3.7: Sitio Web	63
Figura 3.8: Yann Yvin en MasterChef	66
Figura 3.9: Ubicación del restaurante (Viña del Mar)	67
Figura 4.1: Organigrama	76
Figura 5.1: Carta ambiente Peruano	106
Figura 5.2: Carta ambiente Italiano	107
Figura 5.3: Carta ambiente Chileno	108
Figura 5.4: Carta ambiente Japonés	109
Figura 5.5: Carta bebestibles	110
Figura 5.6: Diagrama de flujo ramen de pollo	111
Figura 5.7: Diagrama de flujo papa a la huancaína	111
Figura 5.8: Diagrama de flujo porotos granados	112
Figura 5.9: Diagrama de flujos spaghetti con salsa boloñesa	112
Figura 5.10: Diagrama de flujo atención al cliente	113
Figura 5.11: Ficha técnica oyakodon	114
Figura 5.12: Ficha técnica spaghetti con salsa boloñesa	115
Figura 5.13: Ficha técnica papa a la huancaína	115
Figura 5.14: Ficha técnica cazuela de vacuno	116

Figura 5.15: Layout primer piso	118
Figura 5.16: Layout segundo piso	119
Figura 5.17: Layout tercer piso	120
Figura 5.18: Cadena de suministro	122
Figura 5.19: Programación actividades	125

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1: Curva salarial	98
Gráfico 4.2: Ajuste de sueldos a la curva salarial	98

Introducción

En este plan de negocio se detallarán los objetivos, estrategias y procedimientos para llevar a cabo la creación de un restaurante en la ciudad de Viña del Mar y todo lo que ello implica desde un punto de vista estratégico, comercial, operativo, financiero y gestión de personal. Este restaurante se denominará y trabajará bajo la marca “Pasaporte Culinario” y tendrá una propuesta única, atractiva, distinta e innovadora.

A continuación se darán a conocer los objetivos del plan de negocios:

- Ofrecer un servicio de excelencia, a través de una atención de primer nivel, uso de productos elaborados por profesionales expertos en el área y con insumos de la más alta calidad, seleccionados específicamente para su cometido. El impacto de esas 3 variables, serán medidas a través de las plataformas existentes de atención clientes, email marketing y redes sociales.
- Expandir el servicio en la V región. Luego del 5to año de operación, inaugurar un nuevo local, que solo abra sus puertas durante la temporada alta (Enero- Febrero) en la zona costera (Maitencillo – Zapallar) a través de la adquisición de un nuevo edificio, o en su defecto, la construcción del mismo.
- Evaluar y retroalimentar al personal de servicio al cliente semestral y anualmente, con el fin de complementar una experiencia cultural enriquecedora e invaluable.
- Innovar la ornamentación del ambiente dinámico semestralmente, y analizar la necesidad de incorporar nuevos artefactos o elementos necesarios para impregnar la cultura de países internacionales en un local estratégicamente distribuido y decorado.
- Incrementar el nivel de ventas 2% anual consecutivamente hasta al menos el 5to año de operación.
- Alcanzar una participación de mercado de un 0,2% en el mediano plazo
- Fidelizar clientes, a través de la entrega de membresías a aquellos que cumplan con ciertas condiciones preestablecidas

- Fortalecer alianza con proveedores de insumos perecibles – frescos, de modo que se obtengan beneficios y concesiones varias
- Mejorar continuamente la infraestructura y decoración-ornato del local, para mantener y desarrollar una fuente clave de ventaja competitiva, significativamente relevante para el cliente y diferenciador de la competencia
- Capacitar constantemente al personal de servicio al cliente, con el fin de entregar el mayor valor posible a los comensales, a través de traspaso y visualización de valores arraigados en la empresa.

El trabajo comenzará con el plan estratégico, dando a conocer la visión, misión y valores de la empresa, así como también un análisis externo e interno de la industria, identificando de esta forma fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A su vez, se identificará la ventaja competitiva del negocio, se trabajará la cadena de valor proyectada y se darán a conocer los objetivos estratégicos, competitivos y de crecimiento. Por último se establecerán las estrategias para conseguir dichos objetivos.

Posteriormente, el plan de marketing desarrollará el marketing estratégico, que contempla la propuesta de valor, segmentación de mercado, público objetivo, posicionamiento y la estimación de la demanda. También se desarrollará en detalle el marketing operativo o en otras palabras las estrategias de producto, comunicación, distribución y precios del restaurante. Asimismo se mostrará el presupuesto mostrando las cifras invertidas en publicidad, promociones y costos de marketing.

Luego, en el plan de recursos humanos se trabajarán temas relacionados con la cultura organizacional, el organigrama de la empresa, la dotación de personal y descripción y análisis de puestos. También se establecerán los objetivos y estrategias de reclutamiento, selección y contratación, socialización y evaluación de desempeño, capacitación y entrenamiento de personas, motivación y desarrollo de personal y estrategias y objetivos de compensación.

Para el plan de operaciones se elaborará una descripción técnica del producto, descripción del proceso de producción, tecnología y layout o plano del local. Se determinará el tamaño del proyecto y su capacidad de producción, su localización, la administración de inventarios,

control de calidad y el presupuesto de operaciones, mostrando todos los costos incurridos. También se verán los aspectos legales necesarios para empezar el negocio, tales como la escritura legal de la empresa, las leyes y normas y un presupuesto de gastos de organización y puesta en marcha.

En última instancia se realizará el plan económico y financiero a través de la construcción de flujos de caja, evaluación económica, fuentes de financiamiento, se determinará el costo de capital, se hará una evaluación financiera, análisis de sensibilidad y análisis de riesgo.

0. Resumen Ejecutivo

Desde mediados de la década de los 70, se ha adoptado en Chile un modelo económico basado en la libre competencia, donde la actividad económica de los pueblos será regulada por los mercados, debido a la globalización y apertura la comercial.

La transformación de la industria alimenticia en Chile – que compone parte de la actividad económica, comenzó hace unos 18 años, producto de la masiva inmigración. Debido a esto, comenzaron a abrir muchos restaurantes internacionales. Con lo anterior, más la llegada de inmigrantes de diversas culturas y también como consecuencia de la globalización antes mencionada, la oferta gastronómica en el País se amplifica y comienza a diversificarse.

Entendiendo estas variables y, considerando que los restaurantes existentes del País no ofrecen una oferta culinaria de más de dos culturas distintas, nace desde una idea de negocios innovadora Pasaporte Culinario, un restaurante multiambiente pionero en la industria, que ofrece gastronomía gourmet nacional e internacional, generando una experiencia enriquecedora para los clientes.

El desarrollo del plan estratégico y de las gerencias respectivas, evaluados en un horizonte de 5 años, permite estimar un VAN de \$4.058.014.404 y una TIR de 52,43%, haciendo este proyecto atractivo, rentable y viable.

Abstract

Since the mid 1970's, Chile has adopted an economic model based on the free market theory, where the economic activity of the surrounding villages will be regulated by the market themselves due to globalization and trade liberalisation.

The transformation of the food industry in Chile – which is part of the economic activity– started 18 years ago, caused by a massive immigration. Because of this, many international restaurants settled in the country. Due to the above, plus the immigration of different cultures and the globalization mentioned earlier, the gastronomic offer starts to grow and diversify.

That said and considering that the actual restaurants in the country do not offer a restaurant with more than 2 cultures and cuisines, a brand new innovative business idea is born with the name Pasaporte Culinario, a restaurant with multiple environments, pioneer in the industry, which offers national and international gastronomy, creating a unique experience for its customers.

The development of this business plan in a time frame of 5 years, allows to estimate a NPV of \$4.058.014.404 and a IRR of 52,43%, which makes this project attractive, profitable and viable.

1. Presentación del negocio

1.0 Descripción de la idea del negocio

Pasaporte Culinario es un Restaurant temático multiambiente caracterizado acorde a diversas culturas: Italia, Japón, Perú y un cuarto ambiente dinámico; que será reemplazado semestralmente con la respectiva ornamentación, rotando su oferta culinaria a través de las distintas regiones de Chile (durante los primeros 5 años). El local consta de cuatro ambientes, en donde se ofrecen variedades premium de gastronomía/preparaciones realizadas en el momento, junto con un servicio de características especiales, de calidad superior a la media y a la competencia. El personal de atención al cliente se presenta caracterizado acorde al ambiente en el que se desempeña, mientras que los chefs son profesionales altamente capacitados y poseen vasto conocimiento de gastronomía nacional e internacional, con ideas frescas e innovadoras que permitan romper esquemas establecidos de sabores.

El entorno en que se desarrolla el negocio, es uno de inclusión cultural, en donde cada ambiente se encuentra diseñado, decorado y ornamentado de acuerdo a la respectiva cultura de las presentes en el restaurante. El negocio se desenvuelve en un clima respetuoso, de excelencia y sumamente eficiente, lo que permite ofrecer una experiencia culinaria y cultural invaluable, que enriquece a quienes visitan el lugar.

El restaurante se encuentra ubicado en la ciudad de Viña del Mar, específicamente en Avenida San Martín #410, esquina 5 norte.

1.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios se basa en ofrecer un servicio de restaurant, el cual se encuentra establecido en un lugar específico de la ciudad de Viña del Mar, en donde se ofrece almuerzo, cena y cualquier otro plato que se desee consumir (de la carta) mientras esté abierto el local.

Se ofrece un servicio de calidad e innovador, ya que en la zona no existe tal tipo de restaurant, distinguiéndose de sus pares pertenecientes a la industria, a través de un local estratégicamente modificado, decorado y caracterizado, de acuerdo con los tipos de culturas que permiten vivir la experiencia culinaria mediante la alimentación y todo el entorno que compone la estadía del consumidor en dependencias del restaurante.

La clave del negocio, radica básicamente en ofrecer la experiencia cultural/culinaria por sobre la compra misma. Traspasando rasgos culturales invaluable para el cliente.

1.2 Justificación del emprendimiento

La justificación del proyecto, asciende desde la propuesta innovadora que se ofrece, en donde se pretende satisfacer a aquellos clientes que deseen recibir un servicio de restaurante que posea productos y atención de calidad, excelencia y eficiencia superior a la oferta existente en la zona. Se busca la personalización en la atención. Complementariamente la oferta de productos de culturas gastronómicas importantes tanto a nivel mundial como a lo largo de la historia, sumado a la caracterización, decoración y ornamentación de los ambientes, permite a los consumidores adentrarse en una atmósfera de culturas internacionales (y nacional) totalmente innovadora, que justifica y alza al restaurante como uno pionero en su industria.

Por otra parte, las tendencias de consumo del mercado potencial y el crecimiento de la industria de restaurantes, los cuales, según datos del Servicio de impuestos internos, han aumentado un 42% la última década y un 13% los años 2013-2016, permiten proyectar resultados positivos en el mediano plazo, con grandes oportunidades de crecimiento para el negocio.

2. Plan estratégico

2.0 Definición de la visión

“Ser un restaurant temático de excelencia, reconocido por la experiencia culinaria y cultural que ofrece, garantizando la satisfacción de quienes nos visitan, a través de la calidad premium de las preparaciones y la atención, que ofrecen ser degustadas en ambientes agradables y caracterizados internacionalmente.”

2.1 Definición de la misión

“Pasaporte Culinario ofrece un servicio de comida Premium, en un restaurant multiambiente en Viña del Mar, orientado a aquellas personas que valoren una experiencia única en el marco culinario y cultural. Somos una empresa innovadora y comprometidos con nuestros clientes.”

2.2 Valores corporativos

- *Calidad: Seleccionar los mejores ingredientes para elaborar preparaciones Premium, ofrecidas en junto con una atención de primer nivel.*
- *Servicio al cliente: Ofrecer una atención de excelencia, garantizada por una selección rigurosa y capacitaciones integrales, que permitan al cliente, sentir la personalización que se brinda para su comodidad.*
- *Sentido de pertenencia: Es vital para la prosperidad del negocio, sumado a la excelencia de servicio al cliente, ya que permite a los clientes sentir que el producto fue elaborado especialmente para ellos, de esto modo, la experiencia se torna integral.*
- *Excelencia: Junto con ofrecer una propuesta atrevida, será también una excelente en todo sentido. Preocupándonos por cada detalle, que permitan entregar valor a nuestros comensales y enriquecerlos culturalmente, mientras disfrutan de la comida en su estadía.*
- *Trabajo en equipo: Esencial, debido a que permite la sinergia de quienes hacen posible el negocio y los cohesiona con las directrices del mismo. De modo que se puedan alcanzar los objetivos planteados en conjunto.*

2.3 Análisis estratégico externo (entorno remoto y cercano)

2.3.1 Análisis Entorno Remoto (modelo PEST)

2.3.1.1 Análisis Político - Legal

Chile presenta una forma de gobierno basada en una democracia parlamentaria, en que el presidente está dotado de poderes extensos. Respecto del *Poder Ejecutivo*; el Presidente, Sr Sebastián Piñera Echeñique es a la vez el jefe del Estado y del gobierno. Está a la cabeza del poder ejecutivo y nombra al Consejo de Ministros, que tiene la facultad de pedir la renuncia al comandante en jefe del ejército. El presidente es electo a través de un sufragio universal, que se realiza cada cuatro años, sin posibilidad de reelección. En cuanto al Poder Judicial, se encuentra liderado por la Corte Suprema, ente que dicta justicia en conjunto con la Corte de Apelaciones de Justicia. Finalmente el poder legislativo es bicameral. El parlamento, llamado Congreso Nacional, está constituido por: el Senado (la cámara alta), cuyos miembros son elegidos por sufragio universal por ocho años; la Cámara de Diputados (la cámara baja), cuyos miembros son elegidos por sufragio universal por cuatro años. Las elecciones para el Congreso chileno se llevan a cabo a través del sistema “proporcional inclusivo”, el cual reemplazó al antiguo “*sistema binominal*”, con el objetivo lograr una mayor representatividad por cada distrito y circunscripción, mayor representatividad femenina gracias a la Ley de Cuotas y abre más opciones para los candidatos independientes.

En cuanto a la deuda bruta del Gobierno Central, según el Reporte Trimestral de Deuda Bruta del Gobierno Central, que contempla datos actualizados hasta Marzo del 2018, alcanzó los \$43.090.745 millones, equivalente a 23,5% del PIB.

Actualmente el país se encuentra bajo el régimen de centro derecha, donde el actual presidente es militante del partido Renovación Nacional. El día 19 de noviembre del pasado año, se realizaron las elecciones presidenciales y elecciones de la cámara alta y baja. El presidente electo, representando a la centro derecha del País, promueve una economía de mercado. Debido a la estabilidad política de Chile, el normal funcionamiento de Pasaporte culinario no se vería afectado por un cambio futuro en el poder político, ni cambios legislativos; debido a la existencia de una base en cuanto a la creación de nuevas empresas.

2.3.1.2 Análisis Económico

Es de suma importancia para el desarrollo y funcionamiento del proyecto, tener en consideración la variable Economía, debido a que en gran parte, de ésta depende el éxito de Pasaporte Culinario en la industria.

Según datos obtenidos del Banco Central de Chile, durante el año 2017, la actividad económica creció 1,5% con respecto a 2016. Desde la perspectiva del gasto, el PIB se vio impulsado por la demanda interna, cuyo efecto fue parcialmente compensado por la caída de las exportaciones netas. La demanda interna creció 3,1%, impulsada por mayor consumo y en menor medida, por una acumulación de existencias que alcanzó un ratio de 0,5% del PIB.

Según el informe de política monetaria (IPoM) emitido por el mismo ente (Banco Central), se contempla que la economía crecerá entre 3,0 y 4,0% el 2018, rango que supera lo previsto en el IPoM de diciembre. Las causas de esta proyección se deben a los mejores datos efectivos de actividad de fines del 2017 y por la combinación de un mayor impulso externo, la recuperación de la confianza de los agentes y una política monetaria claramente expansiva.

Por su parte, la Encuesta de Expectativas Económicas (EEE) de marzo del 2018, entrega datos que respaldan lo antes descrito. Se prevé una tasa de expansión anual de 3,5% para este año, 5 décimas por sobre lo previsto en la encuesta de diciembre. Para el 2019, la proyección de crecimiento también se corrige, de 3,3 a 3,7% anual, mientras que para el año 2020 anticipa una tasa de variación anual para el PIB de 3,8%. Estas proyecciones son coherentes con la mejora de las expectativas de consumidores y empresas, que tras varios años volvieron a valores optimistas, y con perspectivas de crecimiento de agentes privados que se han elevado tanto para el 2018 como para el 2019.

En junio de 2018, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) anotó un alza mensual de 0,1%, acumulando 1,4% en lo que va del año y 2,5% a doce meses. En el sexto mes del año, cinco de las doce divisiones que conforman la canasta del IPC aportaron incidencias positivas en la variación del indicador, seis presentaron incidencias negativas y una registró nula incidencia. Respecto de la división compuesta por Restaurantes y Hoteles, presentó una variación mensual del 0,2% y una variación acumulada dentro de los últimos 12 meses del 3,7%, posicionándose dentro de las divisiones con mayor acumulación.

Según datos obtenidos del Servicio de Impuestos Internos, los cuales han sido expuestos a través del sitio web Economía y Negocios, actualmente bares y restaurantes generan ingresos por US\$ 4.700 millones al año, lo que representa un incremento de un 42% con respecto al panorama que vivía la industria hace 10 años, cuando sus ventas totalizaban US\$ 3.300 millones. El número de locales, en tanto, ha experimentado un crecimiento de 37% en los últimos años. Así, en el año 2006 la cantidad de restaurantes y bares del país sumaban 29.200 y, según el último catastro del SII, esta cifra ascendió a más de 40 mil.

Como supuesto de trabajo, se considera que en el 2018 la economía recibirá un impulso fiscal acorde con lo contemplado para el presupuesto vigente. Desde ahí en adelante, se supone que el gasto fiscal seguirá la senda de consolidación fiscal expresada en el último Informe de las Finanzas Públicas.

2.3.1.3 Análisis Socio – Cultural

Según datos del último censo realizado en Chile, en el año 2017 el País cuenta con una población total de 17.574.003 personas. Se obtiene una subdivisión en 3 grupos de acuerdo a la edad de las personas (ver anexo 1). Los menores de 15 años representan el 20,1% de la población, mientras que entre 15-64 y 65 o más, abarcan el 68,5% y 11,4% respectivamente.

También es relevante mencionar que la cantidad de hogares aumentó a 5.651.637 en el año 2017 (ver anexo 2), mientras que el tamaño medio del hogar disminuyó, pasando de 4,4 personas por hogar a 3,1 en el período 1982-2017.

Del total de la población, el 58% de ellos tiene 15 años o más y declaró trabajar, es decir, que se encontraban trabajando por un pago en dinero o especies, trabajando sin pago para un familiar, o que tenían empleo pero se encontraban de vacaciones, con licencia o en descanso laboral.

Por otro lado, la región de Valparaíso posee aproximadamente un 91% de población urbana, lo que es en términos relativos es mayor que los resultados del mismo índice aplicado al País, que posee aproximadamente un 87,8% de población urbana (4,3% más que en el los resultados que se obtuvo en el censo aplicado en el año 2002).

La población está alcanzando un mayor nivel educativo, ya que entre 1992 y 2017 aumentó la proporción de personas de 25 años o más que ha aprobado al menos un curso de la educación superior. En este nivel educacional, las mujeres representaban 10,8% en 1992 y 29,7% en 2017, en tanto que los hombres pasaron de 12,8% a 29,9% en el mismo período.

Respecto de los inmigrantes internacionales censados; 66,7% (aproximadamente 460.000 individuos) declaró haber llegado a Chile entre 2010-2017.

El día 25 de julio de 2017 fueron publicados los resultados de la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI) 2016, que fue aplicada en el trimestre octubre-diciembre de ese año con el objetivo de caracterizar los ingresos laborales de las personas ocupadas, así como los ingresos de otras fuentes de los hogares, a nivel nacional y regional, a través de los cuales se obtiene que la mayor parte de la población ocupada (20,5%) percibió ingresos entre \$200.001 y \$300.000. Le siguieron quienes obtuvieron ingresos en el tramo de \$300.001 a \$400.000 (17,3% de los Ocupados) y de \$0 a \$100.000 (11,0%). En contraste; un 9,7% de los Ocupados tuvo ingresos mayores a \$1.000.000 y solo un 1,2% de los trabajadores alcanzó montos superiores a \$3.000.000.

Por otra parte, respecto de los gustos y preferencias de los consumidores en la industria de los restaurantes, el sitio web La Tercera, dice que con el paso de los años, las personas han ido demostrando mayor interés culinario de la mano del desarrollo económico en Chile. A su vez, el experto en gastronomía, Andrés Yáñez, cree que lo que realmente exigen los consumidores actuales por sobre las otras cosas, es que la comida sea sabrosa. Si a eso se le suma una buena experiencia de atención, el éxito puede estar asegurado.

Según el sitio web de Adimark, el 71% de los chilenos asegura comer de forma saludable, de acuerdo a un estudio realizado por GFK Adimark y Carbonell, bajo el nombre "¿Cómo almuerzan los chilenos?".

En otro estudio realizado por la misma entidad, llamado "Los Chilenos y la alimentación" (2015), en el cuál se aplicó 3840 entrevistas cara a cara en hogares, de todas las capitales regionales, sumado a las ciudades de más de 100.000 habitantes, representando a un 80% de la población (Hombres y mujeres, mayores de 15 años, desde el ABC1 hasta el D) urbana de Chile (alrededor de 14.000.000 de personas), se obtienen resultados concluyentes respecto de

hábitos de consumo y alimenticios de la población nacional. Primero, el 1%, 2% y 5% del total de personas visitan restaurantes: Todos (o casi todos) los días, 2-3 veces por semana, y una vez a la semana, respectivamente. Luego, del total de encuestados que declaran ir a restaurantes (2167), visitan: Chilenos, Japoneses, Italianos y Peruanos, el 47%, 16%, 12% y 10% respectivamente. A ellos el 62% asiste con su pareja, mientras que el 39% va con sus hijos y nietos. Finalmente, el mencionado estudio concluye que el 25% de la población encuestada, prefiere como lugar de esparcimiento los restaurantes, por sobre el 11% que prefiere los bares o pubs.

El Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) es un servicio público autónomo, descentralizado y desconcentrado regionalmente, que tiene como rol fundamental informar, educar, orientar y proteger a los consumidores (2018). Depende del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

2.3.1.4 Análisis Tecnológico

Respecto de la Investigación y desarrollo, el sitio web EMOL, revela que de los 35 estados miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), sólo cinco países invierten menos del 1% del PIB en Innovación y Desarrollo: Polonia, Eslovaquia, Grecia, México y Chile. Y de ellos, por lejos, el peor posicionado es Chile, donde el gasto llega al 0,39% del producto. Así quedó de manifiesto en la VI Encuesta Nacional sobre Gasto y Personal en I+D que elabora el Ministerio de Economía y que es llevada a cabo por el INE, tomando como referencia datos de 2015.

Según el Diario el Mercurio, en Chile, el año 2015 el gasto subió 4,4%, hasta los \$607.408 millones, que todavía está muy lejos del estándar de los países OCDE -donde el promedio es de 2,38% del Producto Interno Bruto- o de potencias como Corea del Sur e Israel, donde supera el 4%.

De acuerdo con el informe “Tecnologías de la información y comunicación en las empresas” publicado en octubre del año 2015, las Tecnologías de la Información y la Comunicación están transformando las interacciones sociales y las relaciones personales que se llevan a cabo mediante dispositivos y objetos cada vez más conectados y que forman parte del Internet de las Cosas. El potencial de la economía digital aún no se logra dimensionar del todo. Según el

estudio, las suscripciones de banda ancha inalámbrica en los países OCDE, logra alcanzar alrededor de un billón de éstas. También, debido a la implementación de Fibra óptica y nuevas tecnologías, el rendimiento de las redes está mejorando, inversamente al precio, que en términos comparativos disminuye, especialmente para los servicios móviles.

La Subsecretaría de Telecomunicaciones, en su estudio “8va encuesta de accesos, usos y usuarios de Internet” (2016), determina que El acceso a Internet en Chile ha crecido sostenidamente llegando a un 79% de los hogares en 2016.

Según el sitio web Escuela online de Marketing Gastronómico, la tecnología orientada al cliente en los restaurantes se convertirá continuamente en la norma, ya que los consumidores se vuelven más cómodos con ella y los propietarios de bares y restaurantes trabajan cada día para reducir sus costos laborales y aumentar la eficiencia.

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) es el foro mundial en lo que atañe a servicios, políticas, cooperación e información en materia de propiedad intelectual (P.I.). Es un organismo de las Naciones Unidas, autofinanciado, que cuenta con 191 Estados miembros. Su misión es llevar la iniciativa en el desarrollo de un sistema internacional de P.I. equilibrado y eficaz, que permita la innovación y la creatividad en beneficio de todos. El mandato y los órganos rectores de la OMPI, así como los procedimientos que rigen su funcionamiento, están recogidos en el Convenio de la OMPI, por el que se estableció la Organización en 1967.

A su vez, a nivel nacional el encargado de la administración y atención de los servicios de la propiedad industrial es el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INAPI). Le corresponde, asimismo, promover la protección que brinda la propiedad industrial y difundir el acervo tecnológico y la información de que dispone.

2.3.2 Análisis de la Industria: Modelo 5 Fuerzas de Porter

Según Michael Porter, en su artículo “*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*” (2008), la conciencia de las cinco fuerzas puede ayudar a una compañía a entender la estructura de su industria y replantear una posición que sea más rentable y menos vulnerable al ataque.

Además, el autor señala que la comprensión de las fuerzas de la competencia y sus causas subyacentes, revela las raíces de la actual rentabilidad de una industria al tiempo que proporciona un marco para anticipar e influir competentemente (y rentablemente) con el tiempo. Entender la estructura de la industria es también esencial para el posicionamiento estratégico eficaz.

A partir de las 5 fuerzas de Porter (Anexo 3), se desglosará un análisis más detallado de la industria de Restaurantes en la que se encuentra inserta la empresa.

Se entiende industria como un grupo de empresas fabricantes/oferentes de productos/servicios semejantes entre sí. Definición que nace desde la que usa el autor en su libro *Estrategia competitiva* (1980).

Para el análisis certero de las 5 fuerzas de Porter, se clasificarán las variables implícitas en cada uno de los análisis, en los respectivos anexos a mencionar, con el fin de clasificarlas como positivas o negativas y obtener un análisis cuantitativo.

2.3.2.1 Riesgo de entrada de nuevos competidores

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la redacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados (Porter, 1980)

En la industria existen decenas de restaurantes reconocidos, que gozan de la identificación de marca y lealtad de los consumidores. Estos ofrecen preparaciones culinarias de culturas presentes en la empresa, sin embargo respecto de la misma, no presentan ventaja en costos (insumos) ni desempeño, ya que este último es una característica diferenciadora de Pasaporte Culinario.

Cabe señalar que es necesario invertir grandes recursos financieros, si un nuevo competidor quiere entrar y ser rival directo.

También es necesario mencionar que no es difícil acceder a personal capacitado, ya que todos los años las instituciones de educación superior brindan una gran oferta de profesionales capacitados al País e industria pertinente.

No se busca primordialmente obtener bajos costos. En cuanto a las licencias, certificaciones, seguros, entre otros, cabe destacar que son complejos en el proceso burocrático de su obtención.

Por otro lado, si ingresan nuevos competidores, es probable que haya contraataques de las empresas establecidas, debido a que existen compañías con gran arraigo en la industria y con grandes recursos para contraatacar. (Anexo 4)

2.3.2.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición (Porter, 1980).

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará en función del mayor número de empresas existentes. En consecuencia; alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria.

Primero, Pasaporte Culinario viene a insertarse a una industria donde existen diversos competidores, lo que podría ocasionar inestabilidad, debido a que están propensas a luchar entre sí. Esta industria en los últimos 10 años creció un 30%. Para fines de análisis, es

necesario considerar el crecimiento por tipo de comida (cultura) que ofrecen los restaurantes de la industria, en donde en los últimos años, varios de ellos han incrementado su participación de mercado, mostrando una tendencia que se mantiene constante (comida Japonesa y Peruana) y al alza.

Respecto a los costos fijos, estos son una porción relativamente baja del costo total (> 49%). Por lo tanto, se disminuye el riesgo a que ocurra una escalada rápida en la reducción de precios cuando exista capacidad ociosa.

La diferenciación presente en la empresa, respaldada en el servicio y calidad que se ofrecen, genera capas de aislamiento frente a las guerras de competencias, pues los consumidores muestran preferencia y lealtad por determinados proveedores.

Por otro lado, es difícil salir de la industria, debido a la significativa inversión necesaria a realizar para entrar en ella.

Los competidores se enfocan en desarrollar, lo que equivale a un ambiente del restaurante que se analiza, es decir, se enfocan en desarrollar un producto de manera concentrada. (Ver anexo 5)

2.3.2.3 Amenaza productos sustitutos

Según Porter, en un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad (1980).

Se contemplan clientes frecuentes al servicio que se ofrece, debido a las características del mismo, no obstante se debe tener en consideración la naturaleza de los consumidores. Sin embargo, eso se logra subsanar de acuerdo a la propuesta de valor ofrecida, en donde el cliente no es sensible al precio. De hecho, si el cliente decide cambiar de restaurante, probablemente gasta menos, sin embargo, la experiencia de compra, no se asemeja a lo que se ofrece en esta empresa.

No hay un servicio sustituto verdadero en su totalidad, ya que es una innovación, que se posiciona como pionero en la industria. (Ver anexo 6)

2.3.2.4 Poder de negociación con los clientes

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global (Porter, 1980).

En primer lugar, un cliente en términos relativos, realiza una muy baja cantidad del total de compras (diarias), aproximadamente un 0,43%.

Después, debido al segmento al que apunta el restaurante, el producto que vende en la industria constituye una parte pequeña de los costos de los compradores, los que por consiguiente, suelen ser muchos menos sensibles al precio.

Luego, desde el punto de vista de la necesidad primaria que satisface el servicio (alimentación), se podría conjeturar que el cliente lo considera estándar. No obstante, es complejo pre estimar que el cliente puede enfrentar de alguna manera, una compañía con otra, debido a que esta compañía, justifica el emprendimiento mismo, a través de un servicio totalmente innovador, que si bien satisface una necesidad primaria, ofrece una propuesta de valor inexistente en la industria.

Como se mencionó anteriormente, debido al público objetivo al que apunta la empresa, se obtiene que los clientes perciben altas utilidades. Sin embargo, respecto de una posible integración vertical hacia atrás, resulta dificultoso siquiera imaginarla, debido a que los individuos (clientes) no están técnicamente agrupados o integrados, lo que no induce a exigencias de concesiones especiales.

Eventualmente si el cliente decide cambiar de proveedor, el coste en que deberá incurrir si pretende mantener la calidad que ofrece Pasaporte culinario, no tendría mayores variaciones. Sin embargo, debido al tipo de target group, junto con el tipo de servicio que éstos buscan, el precio no es el determinante a la hora de elegir un local, mientras que sí lo es, la relación que tiene con la calidad.

El servicio que se ofrece es único, principalmente por la atmósfera en que se desarrolla, sumado a la calidad de la atención y a la excelencia de sus platos.

Respecto a la disponibilidad de información por parte del consumidor, pueden encontrar todo lo que necesiten saber, (siempre y cuando no transgreda la confidencialidad de la empresa), en la página web, rr.ss y en el local mismo. (Ver anexo 7)

2.3.2.5 Poder de negociación con proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios (Porter, 1980). Se puede agregar que el poder de negociación de los proveedores es la capacidad de negociación con la que cuentan éstos en un determinado sector.

Para la industria en cuestión, considerando la región de Valparaíso, existen 5 supermercados Jumbo (Valparaíso, Viña del mar, Con Con, El Belloto, San Felipe) 95 ferias libres (en donde se puede adquirir frutas y verduras) y 2 Caletas (Caleta el Membrillo y Caleta de Pescadores Portales) para el abastecimiento de productos del mar necesarios para ofrecer los platos existentes en la Carta.

Según el servicio de impuestos internos (SII) al año 2015, existían 5465 empresas en la industria de hoteles y restaurantes. Sin embargo, solo alrededor de 1180 de éstas, serían restaurantes.

Se obtiene, que el grupo de proveedores si está obligado a competir con productos sustitutos para venderle a la industria, debido a que existen una gran gama de potenciales oferentes (diversas cadenas de supermercados, proveedores directos, distribuidores, mayoristas, etc.) que pueden abastecer al restaurant las materias primas transadas, pudiendo alcanzar el nivel exigido en términos de calidad para éstas por parte de la empresa.

Después, cabe señalar que la industria de restaurantes es un cliente importante tanto para las ferias libres de frutas y verduras como para las caletas. Debido a que existen miles de

empresas de este tipo en la zona, lo que se traduce en grandes volúmenes de compra para este tipo de proveedores. Por lo tanto, la prosperidad de ambos entes, depende de ambas partes.

Luego, respecto del insumo de manera general, es apropiado mencionar que es de fundamental importancia para el funcionamiento del restaurante, ya que sin la materia prima, sería imposible ofrecer el servicio. Además, la diferenciación del restaurante, genera como consecuencia la ausencia de costos cambiantes, lo que impide enfrentar a los proveedores entre sí.

Respecto de la integración vertical hacia adelante, se observa que potencialmente sería muy complejo, debido a que si bien, son los proveedores quienes proporcionan los insumos necesarios, es la suma y complemento de ellos los que completan la cantidad de materias primas requeridas, que sin embargo, requieren luego una gran cantidad de modificaciones y pasar por una serie de procesos para obtener el servicio final ofrecido. Por tanto se visualiza de manera compleja una posible integración. (Ver anexo 8)

2.3.2.6 Evaluación global de la industria

Luego de la aplicación del modelo 5 fuerzas de Porter, se pueden obtener algunas conclusiones parciales de la industria y lo favorable - o no - que resultaría para una nueva empresa entrar en ella.






Es posible apreciar, que para el análisis por separado de cada una de las fuerzas que conforman el modelo, se ha utilizado una cantidad distinta de variables, de modo que las que se han expuesto, son las más representativas al adaptar el modelo a la industria gastronómica.

A continuación, en la tabla 2.1 se analiza si cada una de las fuerzas existentes en la industria es favorable, moderada o desfavorable, con el fin de estimar si es factible adentrarse en ese sector de la economía.

Para el cálculo del porcentaje se realizará una ponderación de igual valor para cada fuerza (20% c/u). Además, debido al número distinto de variables respectivas de cada una, se considerará como fuerza “Desfavorable” si entre 0- 33.33% del total de variables analizadas son positivas, como fuerza “Moderada” si entre 33,34 - 66,66% del total de variables analizadas son positivas y como fuerza “Favorable” si entre 67 – 100% del total de variables

analizadas son positivas. Cabe destacar que para este análisis se usa como referencia la escala de medición del artículo “Análisis de la estructura de la industria hotelera. Caso: hoteles de negocios en la ciudad de Toluca” de los autores Carré, Castro, Mercado y Trujillo.

Tabla 2.1 Evaluación industria restaurantes en Chile.

Fuerzas de la industria	<i>%</i>	<i>Favorable</i>	<i>Moderado</i>	<i>Desfavorable</i>
Riesgo de entrada de nuevos competidores	28,57			
Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales	71,43			
Amenaza de productos sustitutos	75			
Poder de negociación con los clientes	57,14			
Poder de negociación con proveedores	60			

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la tabla 2.1, se muestra un escenario moderado-favorable respecto del atractivo de la industria de restaurantes en la V región, específicamente Viña del Mar, el cual presenta un atractivo medio alto para potenciales nuevos negocios que quieran entrar en el sector.

En resumen, Pasaporte culinario debe hacer énfasis en sus esfuerzos estratégicos para que el efecto de la entrada de nuevos competidores no perjudique los intereses de la empresa. Además se visualiza una oportunidad existente, debido al bajo riesgo que muestra la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores actuales. De manera

complementaria, también se obtiene que el riesgo sistemático de las 5 fuerzas que componen el modelo es moderado.

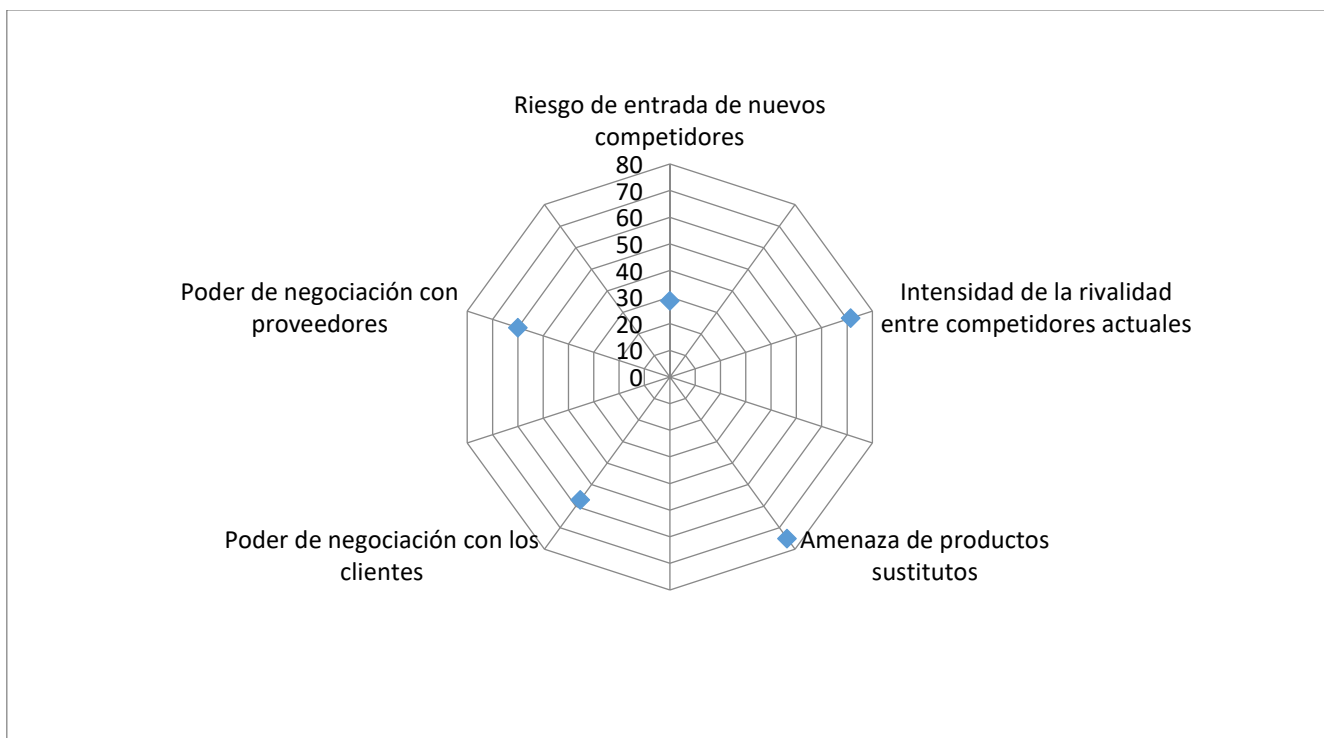


Figura 2.1 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria

Fuente: elaboración propia

2.4 Identificación de oportunidades y amenazas

2.4.1 Identificación de oportunidades

En relación con las oportunidades que se identifican en el presente plan de negocios para el restaurante Pasaporte Culinario, cabe destacar la propuesta innovadora del mismo, lo confirma como pioneros en la industria, debido a que no existe un símil que tenga las características (Multiambiente Caracterizados) ofrecidas por sus instalaciones, ornamentación y servicio en su conjunto.

También existen oportunidades cruciales que ofrece la industria; como por ejemplo un dato crucial que entrega el Servicio de impuestos internos respecto del aumento de los ingresos de

la industria de restaurantes y bares; los cuales han aumentado un 42% la última década y un 13% los años 2013-2016 (2017).

Luego, en una entrevista al diario El Mercurio, el presidente de la asociación Chilena de gastronomía (Achiga), Guillermo Prieto, dice que pese al complejo escenario económico que vive el país, las ventas de este sector deberían continuar sumando cifras positivas. Según el señor Prieto Achiga está trabajando fuertemente en diseñar estrategias que mantengan y mejoren los niveles de ventas que el sector muestra. A esto se suman los esfuerzos del Estado para aumentar el ingreso de turistas. Si seguimos haciendo las cosas como hasta ahora, estamos convencidos de que seguirán creciendo las ventas de los restaurantes, como también de las empresas proveedoras del sector (2017).

Otra oportunidad que se observa es la tendencia creciente de la llegada de turistas al País. Según datos del Servicio nacional de turismo (Sernatur), entre el 2008-2016 la tasa de variación media acumulada es del +9,6%. Sumado a lo anterior, cabe señalar que la llegada de turistas a nivel mundial se incrementó en un 3,9% el 2016; América del Sur creció un 6,6%, mientras que Chile lo hizo en un 26,0% (2017).

2.4.2 Identificación de Amenazas

Una de las principales amenazas que se identifica, es la gran cantidad de competidores que existen en la ciudad de Viña del Mar, aun cuando la competencia no cuente con diversos ambientes, ni un local caracterizado, si se enfrenta a restaurantes bien posicionados y probablemente con lealtad por parte de los clientes hacia su marca.

Otra amenaza, es el comportamiento del mar en la zona. Las marejadas ocurridas en los últimos años, han perjudicado a algunos locales de la calle San Martín, debido a la disminución del flujo de personas y/o directamente a través de daños en la estructura misma de los locales. Estas incidencias podrían eventualmente afectar a nuestro restaurant en el caso de que volviera a suceder.

Según información que se obtuvo en los restaurantes de la industria, a través de entrevistas personales, en temporada baja; de Marzo a Diciembre, sin tomar en consideración los días peak del año, los restaurantes, respecto de su capacidad de producción, operan

aproximadamente entre el 10-20%, existiendo mucho tiempo ocioso durante el día, debido al bajo flujo de personas.

2.5 Análisis estratégico interno

2.5.1 Cadena de valor

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas (Porter, 1985)



Figura 2.2: Cadena de valor

Fuente: Ventaja competitiva (Porter, 1985)

Como se aprecia en la figura 2.4, hay 5 categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial. Cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación.

Por otro lado las actividades de apoyo, las cuales están presentes en la competencia existente en la industria se dividen en 4 categorías, las que se subdividen respectivamente en las actividades propias y que correspondan a la industria en la que se desenvuelve la empresa.

2.5.1.1 Actividades de apoyo

- **Infraestructura**

Se cuenta con un local de 2039,12 mt²; distribuidos en 3 pisos, de los cuales los dos primeros son para atención a clientes y el tercero para uso del personal. Estratégicamente, el local se dividió en 4 ambientes; cada uno con un tipo de piso en particular (piso flotante, madera, etc.) y caracterizado correspondiente a la cultura culinaria que se ofrece a los comensales. Se han decorado los ambientes respectivamente, con una inversión importante en ornato.

En el primer nivel, donde se encuentra situados los ambientes Italiano y Dinámico (Chile), hay 12 mesas y 48 sillas en cada uno, mientras que en el segundo nivel, donde están los ambientes Peruano y Japonés, cada uno cuenta con 16 mesas y 64 sillas.

- **Administración de Recursos Humanos**

Se implementará una Cultura que tiene como pilares las tradiciones, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración, los que dan forma a la conducta de los trabajadores. Los miembros de la organización saben que tiene una obligación que va más allá de una relación trabajo-sueldo. Este tipo de cultura, pretende lograr unidad en la organización, a través de un proceso de socialización largo y profundo, logrando que los trabajadores desarrollen un fuerte sentimiento de identificación con la empresa, reconociendo la importancia del trabajo en equipo. Además, se incorporarán aspectos de una cultura de tipo fuerte y elementos de una cultura de servicio. Ambas se detallan en el plan de Recursos Humanos. Al comenzar el proceso de selección del personal, se da suma importancia a la búsqueda de aquellas personas que más compartan ésta cultura y valores, y por sobre todo la visión y misión de la compañía. De esta manera se logra un equipo de trabajo cohesionado e identificado con la organización, que apunte hacia un mismo objetivo, siguiendo los lineamientos estratégicos de la empresa y sumando valor en cada una de las instancias existentes.

Por otro lado, cabe destacar que a los colaboradores de la empresa se le entrega asignación para movilización y transporte, además comisiones para el área operativa de la empresa. También existen bonos y gratificaciones correspondientes; de modo que se pueda garantizar la

comodidad de los empleados, a través de incentivos y demáces según corresponda, para así, traspasar al cliente, los valores presentes en la empresa de manera correcta.

- **Desarrollo tecnológico**

El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el servicio y el proceso. La empresa cuenta con dos softwares; RESTO, el cual permitirá mantener un control de las actividades del día a día de la empresa, tales como; inventarios, cajas, cocina, administración, salón, pedidos y proveedores. Este software estará conectado a las tablets con las que los garzones tomarán los pedidos y a los computadores del establecimiento. Y BUK, que será usado en el área de personas; con la finalidad de gestionar y evaluar el personal.

- **Adquisiciones**

Para comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, es necesario considerar el nivel de calidad de las preparaciones, en donde los productos deben ser lo más frescos posibles, se hace necesario establecer que cada mañana el sub-gerente se encargará de la compra fresca de ingredientes en los siguientes lugares:

- Mercado Cardonal de Valparaíso
- Caleta portales
- Carnicería

Los proveedores harán entregas 1 vez a la semana según sea necesario por los niveles de inventario, más específicamente habrá entregas de los proveedores los días domingo por la mañana. Los pagos se harán al contado y cada 30 días, dependiendo de la cantidad de insumos que se haya necesitado en los pedidos semanales hechos por la empresa.

Los pedidos que se hagan a proveedores deben siempre tener en cuenta que se satisfaga la cantidad de stock de seguridad presentada por la empresa, para que los clientes siempre puedan pedir lo que deseen de la carta, y el producto esté disponible para ser preparado.

2.5.1.2 Actividades primarias

- **Logística de entrada**

Respecto a las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y la distribución de los insumos del producto, se cuenta con las bodegas respectivas para almacenar productos a temperatura ambiente y productos que requieran refrigeración. El restaurante cuenta con una diversa oferta culinaria, por lo que para satisfacer los pedidos de los clientes se cuenta con una gran cantidad de proveedores tanto de insumos como de equipamiento. El control de inventarios, se maneja a través el software RESTO, el cual es usado además para subsanar los potenciales quiebres de insumo, debido a un control en directo de las existencias y la medición del uso de éstas a través de los tablets que manejan los garzones, conectados con el inventario respectivo, permitiendo un abastecimiento continuo por parte de la empresa.

- **Operaciones**

Para transformar los insumos en producto final, los primeros se extraen de la respectiva bodega, para luego del pertinente proceso de producción, ser entregado a los comensales.

Además, de acuerdo con la estrategia de localización del restaurante, éste ha sido ubicado en un punto estratégico de la ciudad en que se encuentra establecido, en donde el público objetivo seleccionado, presenta un flujo importante para las aspiraciones de la empresa.

La administración del local y sus respectivas bodegas, son responsabilidad del Gerente General.

Por otro lado, Tomando en cuenta que la compañía se distingue por ofrecer un servicio de alta calidad, ésta se someterá a las certificaciones ISO; gestión de calidad (ISO 9001), gestión alimentaria (ISO 22001), gestión medioambiental (ISO 14001) y será autoevaluada por la norma ISO 9004, que complementa la ISO 9001.

- **Marketing y ventas**

Pasaporte Culinario es un restaurante gourmet compuesto de cuatro ambientes que representan distintas culturas y gastronomías: cocina italiana, cocina japonesa, cocina peruana y por último un ambiente dinámico; que irá rotando por la diversa oferta culinaria que ofrece el país Chile.

Cada ambiente estará diseñado de tal manera que muestre la identidad cultural y gastronómica de cada país, ofreciendo no solamente platos y tragos típicos, sino que también estará ambientado y decorado acorde a cada país, brindando así una experiencia completa. Una propuesta ambiciosa, que a su vez debe satisfacer a clientes exigentes, en una industria con muchos competidores, hacen que los esfuerzos de marketing sean considerables, para promocionar y posicionar la marca.

La estrategia de comunicaciones aporta considerablemente valor, ya que permite al restaurante estar presente en redes sociales, televisión, diario, vía pública y aeropuerto; informando a los clientes la oferta existente y promocionando novedades y atractivos de la Empresa.

- **Servicio**

A través de sus plataformas, la Empresa se mantiene en contacto con sus clientes. El “email-marketing” existente, permite una retroalimentación directa y al instante, en donde el cliente puede hacer saber su opinión o alguna inquietud según corresponda. A través de herramientas como esta, enfocado en pre y post venta, el cliente adquiere una posición estratégica, aportando en la mejora continua del servicio que se ofrece hacia él.

2.5.2 Identificación de las Fortalezas

En primer lugar, se destaca como fortaleza la propuesta misma del negocio, en donde un local estratégicamente situado, ha distribuido sus dimensiones de tal manera, que permite ofrecer una amplia gama de preparaciones internacionales (y nacionales), subdividido en 4 ambientes, caracterizados de acuerdo a un País/cultura. Atributos que permiten denominar a Pasaporte Culinario, como un restaurante Pionero en la industria, ya que no existe un símil con esa cantidad de ambientes.

Luego, otra fortaleza nace desde la distribución estratégica del espacio, es el 4to ambiente; cuya denominación es “ambiente dinámico”, debido a que semestralmente- el ambiente situado al lado del Italiano- irá cambiando la oferta de productos, que en primera instancia se ofrece gastronomía Chilena en general y posteriormente, dentro de los primeros 5 años de operación, se ofrecerá gastronomía Chilena por Zonas del País (I Región, X Región, Isla de

Pascua, etc.)Y, potencialmente, se ampliará la oferta de productos hacia nuevas Culturas/Países (Por ejemplo; Francia, China, México, etc.) a partir del 6to año.

Respecto de la calidad de las preparaciones ofrecidas, el restaurante se someterá a las certificaciones ISO; gestión de calidad (ISO 9001), gestión alimentaria (ISO 22001), gestión medioambiental (ISO 14001) y será autoevaluada por la norma ISO 9004, que complementa la ISO 9001. Además, se aplicarán estrictas auditorías, con el fin de obtener la certificación Q de Calidad Turística, así garantizar a los clientes un servicio de calidad, seguro y profesional.

Una Fortaleza determinante para el negocio, es la atención al cliente. Para garantizar una experiencia invaluable, excelente y confortable, los empleados de Pasaporte culinario han previamente sorteado un extenso proceso de socialización, en donde el sentido de pertenencia adquirido, trasciende la relación trabajo-sueldo, y permite interiorizar valores como la lealtad, compromiso, autoadministración y trabajo en equipo, logrando la unidad en la organización, y traspasando valor al cliente en cada una de las instancias posibles y permitiendo vivir una experiencia cultural única a cada comensal que visita las dependencias de la empresa.

Finalmente, pero no menos importante, existe una fortaleza que radica en la ubicación estratégica en donde se encuentran las instalaciones del restaurante. Presenta un flujo importante de personas durante el año y especialmente alto durante los meses estivales. Es un sector que se caracteriza por su numerosa oferta y demanda gastronómica y es frecuentado habitualmente por el público objetivo. Además existen diversos establecimientos hoteleros en las inmediaciones y presenta fácil accesibilidad para clientes y proveedores.

2.5.3 Identificación de las Debilidades

Una debilidad detectada en el negocio, radica en el concepto y políticas del restaurant, en donde podría existir cierto nivel de disconformidad, debido a que no se permite oferta cruzada de platos y ambientes. Es decir, solo se puede pedir platos del ambiente en el que se encuentra físicamente el comensal (existiendo un cierto grado de flexibilidad, para el caso de padres que vayan con sus hijos los días sábado, domingo y festivos)

Otra debilidad detectada, es que el restaurante no ofrece servicio de desayuno, mientras que otros restaurantes del sector sí lo hacen y, eventualmente fidelizan a sus clientes a través de ese servicio, en un horario en donde las puertas del restaurante aún no se abren.

Por otro lado, se considera una debilidad la alta inversión (\$1.036.144.723 considerando todos los flujos del año 0) que es necesaria realizar para poder llevar a cabo el negocio, debido a que es necesario adquirir un local en una zona importante de la región, y equiparlo (caracterizarlo, decorarlo y ornamentarlo) estratégicamente, debido a la propuesta del negocio y la división del edificio en ambientes.

2.6 Identificación de las ventajas competitivas

2.6.1 Ventaja competitiva

El modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva que se presenta a continuación, desarrollado por el Sr. Ernesto Fernández Oyarzo, es una base para identificar qué representan para la empresa sus fortalezas y debilidades y si tienen alguna relación con su ventaja competitiva. Efectivamente, esta matriz permite que las fortalezas y debilidades se clasifiquen como “bases de ventaja competitiva”, “bases de paridad competitiva”, “bases de desventaja competitiva” o “bases de elementos neutros”.

En la siguiente tabla, se muestran agrupadas las fortalezas y debilidades, expuestas como las capacidades que posee la empresa. Luego de clasificarlas (F o D), se identifica si es una fortaleza o debilidad percibida o no por el cliente.

Tabla 2.2: Clasificación de las capacidades de la empresa

Capacidades de la empresa	Fortaleza o Debilidad	Percibida	No percibida
A.- Múltiples ambientes distribuidos en un local	F	FP	
B.- 4to ambiente dinámico	F	FP	
C.- Productos de alta calidad	F	FP	
D.- Servicio al cliente de excelencia	F	FP	
F.- Experiencia Cultural	F	FP	
G.- Localización en punto estratégico	F		FNP
H.- Oferta cruzada de platos y ambientes	D	DP	
I.- No se ofrece servicio de desayuno	D	DP	
J.- Inversión inicial alta	D		DNP

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2.3, tanto las fortalezas como las debilidades identificadas como percibidas, serán ponderadas por el nivel de importancia que tienen para los consumidores; en una escala que se compone de Muy Alta, Alta, Baja y Muy Baja. Y según el nivel de diferenciación existente con el competidor, en donde la escala contempla las mediciones Muy alto, Alto, Bajo y Muy bajo.

Es importante señalar que el modelo no considera para su conclusión final las posiciones intermedias, como tampoco las fortalezas o debilidades no percibidas.

Tabla 2.3: Ponderación relativa de Fortalezas y Debilidades percibidas

Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad Percibida	Importancia para el consumidor	Diferenciación con el Competidor
A.- Múltiples ambientes distribuidos en un local	F	Muy alta	Muy alto
B.- 4to ambiente dinámico	F	Alta	Alto
C.- Productos de alta calidad	F	Muy alta	Bajo
D.- Servicio al cliente de excelencia	F	Muy alta	Alto
F.- Experiencia Cultural	F	Muy alta	Alto
H.- Oferta cruzada de platos y ambientes	D	Alta	Muy alto
I.- No se ofrece servicio de desayuno	D	Baja	Bajo

Fuente: elaboración propia

En las siguientes figuras, 2.3 y 2.4 según corresponda, se muestran las matrices de fortalezas y debilidades percibidas. El eje de las abscisas corresponde a la perspectiva del competidor y el eje de las ordenadas corresponde a la perspectiva del cliente.

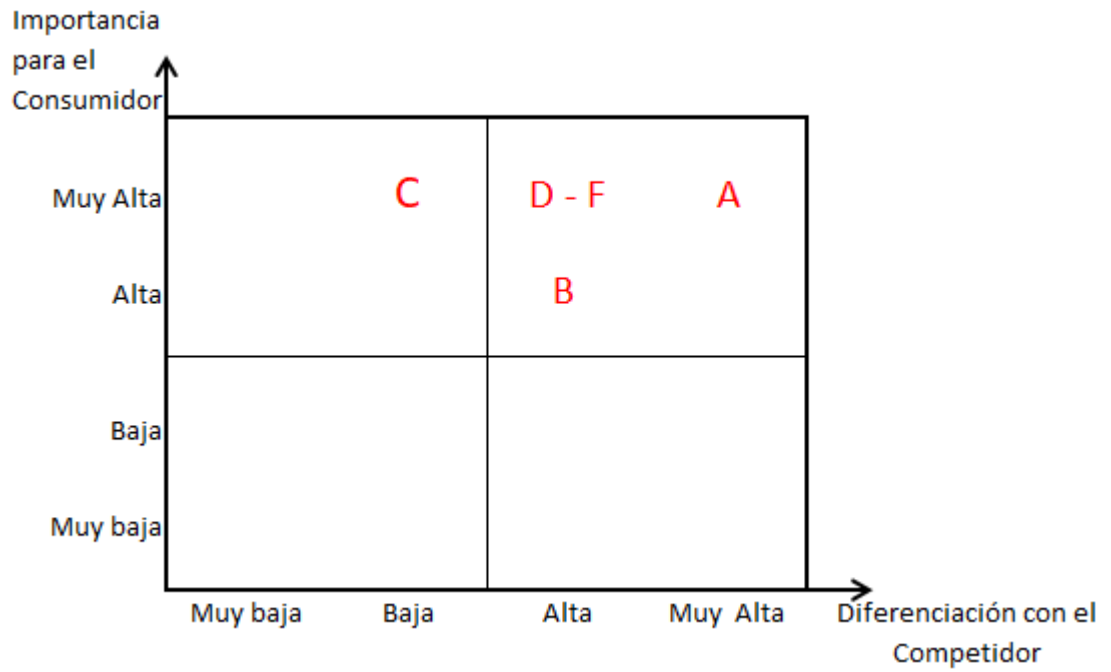


Figura 2.3: Matriz de Fortalezas

Fuente, elaboración propia

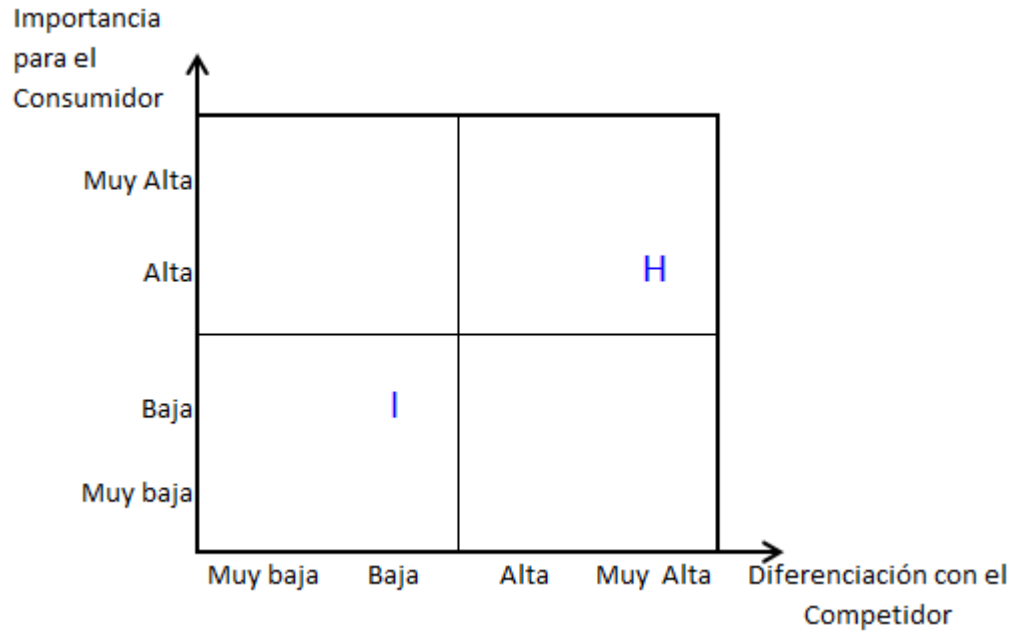


Figura 2.4: Matriz de debilidades

Fuente: elaboración propia

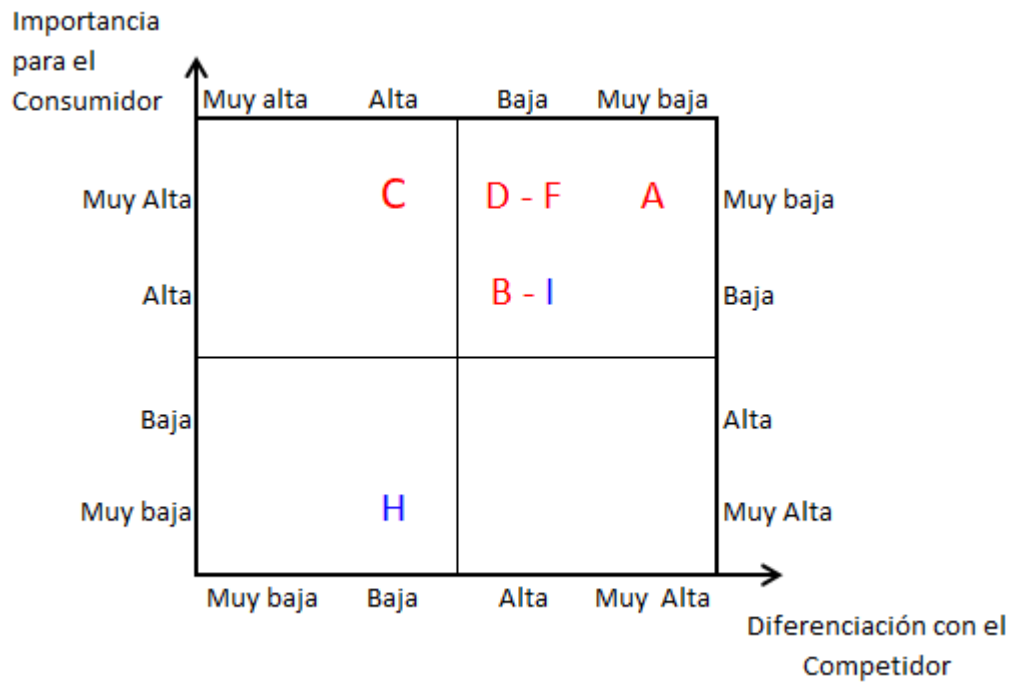


Figura 2.5: Matriz de la Ventaja Competitiva

Fuente: elaboración propia

En la figura 2.5, se han superpuesto las matrices como indica el modelo, respetando la matriz de fortalezas, y rotando la matriz de debilidades, de modo que se pueden obtener conclusiones a partir de la observación de los resultados.

En primer lugar, cabe destacar las bases de la ventaja competitiva de esta empresa; Multiambiente distribuidos en el local, uno de éstos es un ambiente dinámico, que va cambiando con el tiempo, el servicio de excelencia; asociado a la arraigada cultura de clan presentes en la empresa y una experiencia cultural enriquecedora, compuesta por todas las variables anteriores. Todas las fortalezas mencionadas, poseen una alta (o muy) importancia relativa, y permiten a la empresa diferenciarse significativamente de los competidores. Es por esto, que Pasaporte Culinario, hará esfuerzos significativos para mantener estas características, las cuales son rotundamente valoradas por el cliente y permiten entregar valor hacia el mismo. Respecto de la alta calidad de los productos, es valorado por los clientes, sin embargo, la empresa no se destaca significativamente del competidor en este atributo. Por otro lado, la base de desventaja competitiva que presenta el restaurante, yace en el impedimento de pedir productos cruzados respecto de los ambientes, debido a que es un elemento de alta importancia para el competidor y la competencia se diferencia muy significativamente en este aspecto.

2.6.2 Cadena de valor proyectada

La empresa Pasaporte Culinario dispondrá de una cadena de valor proyectada que considera actividades de apoyo, como Desarrollo Tecnológico y Adquisiciones y actividades primarias de servicio y marketing y ventas.

2.6.2.1 Actividades de Apoyo

- **Desarrollo tecnológico**

Se analizará las posibilidades y alternativas que existen al e-mail marketing, en el caso que fuese necesario suplirlo. Además, se evaluará el impacto de redes sociales y su grado de aportación a la difusión y recepción de información, orientado a tener un excelente contacto tanto en pre como post venta de los clientes.

- **Adquisiciones**

Se intentará establecer relación directa con proveedores, para sustituir el actual intermediario (JUMBO) que opera con el restaurante y comercializa los insumos que abastecen las dependencias del restaurant

2.6.2.2 Actividades primarias

- **Marketing y ventas**

Se ajustará el nivel de precios solamente respecto a la inflación acumulada de los años que transcurran mientras opera el proyecto, con el fin de mantenerse competitivo dentro de la industria.

- **Servicio**

Luego de las evaluaciones y retroalimentaciones respectivas, se corregirán las posibles fallas en el servicio, para que esta importante fortaleza, base de ventaja competitiva, no pierda valor para ser traspasado al cliente y se mantenga firme y arraigada la cultura de clan instaurada en la empresa luego de un largo proceso de socialización y mejora continua.

2.7 Objetivos estratégicos, competitivos y de crecimiento

2.7.1 Objetivos estratégicos

- Ofrecer un servicio de excelencia, a través de una atención de primer nivel, uso de productos elaborados por profesionales expertos en el área y con insumos de la más alta calidad, seleccionados específicamente para su cometido. El impacto de esas 3 variables, serán medidas a través de las plataformas existentes de atención clientes, email marketing, rr.ss.
- Expandir el servicio en la V región. Luego del 5to año de operación, inaugurar un nuevo local, que solo abra sus puertas durante la temporada alta (Enero- Febrero) en la zona costera (Maitencillo – Zapallar) a través de la adquisición de un nuevo edificio o en su defecto, la construcción del mismo

- Evaluar y retroalimentar al personal de servicio al cliente semestral y anualmente, con el fin de complementar una experiencia cultural enriquecedora e invaluable.
- Innovar la ornamentación del ambiente dinámico semestralmente, y analizar la necesidad de incorporar nuevos artefactos o elementos necesarios para impregnar la cultura de países internacionales en un local estratégicamente distribuido y decorado.

2.7.2 Objetivos de crecimiento

- Incrementar el nivel de ventas 2% anual consecutivamente hasta al menos el 5to año de operación.
- Alcanzar una participación de mercado de un 0,2% en el mediano plazo
- Adquirir o construir (A determinar luego de la evaluación respectiva del proyecto) un nuevo edificio (local) en la zona costera (Maitencillo o Zapallar) de la V región, luego del 5to año de operación

2.7.3 Objetivos competitivos

- Fidelizar clientes, a través de la entrega de membresías a aquellos que cumplan con ciertas condiciones preestablecidas
- Fortalecer alianza con proveedores de insumos perecibles – frescos, de modo que se obtengan beneficios y concesiones varias
- Mejorar continuamente la infraestructura y decoración-ornato del local, para mantener y desarrollar una fuente clave de ventaja competitiva, significativamente relevante para el cliente y diferenciador de la competencia
- Capacitar constantemente al personal de servicio al cliente, con el fin de entregar el mayor valor posible a los comensales, a través de traspaso y visualización de valores arraigados en la empresa.

2.8 Estrategia de crecimiento, competitiva y estrategias fuente de ventaja competitiva

2.8.1 Estrategia de crecimiento

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por lo tanto, debido a que el presente restaurante posee objetivos de crecimiento, es necesario determinar estrategias que permitan alcanzarlos.

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVO	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Figura 2.6: Matriz de Ansoff

Fuente: H.I. Ansoff (1976)

El restaurante, base de este plan de negocios, opera con productos actuales en mercados actuales, por lo tanto se posiciona en el cuadrante que arroja una *estrategia de penetración de mercados*. Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menos margen de error, ya que se opera con productos que se conocen, en mercados que también se conocen.

Esta estrategia se implementará a través de acciones que aumenten el consumo de los clientes. A su vez, para atraer clientes potenciales, se harán grandes esfuerzos en campañas publicitarias agresivas, llevando a cabo una sólida estrategia de Marketing, que comprende merchandising, publicidad en radios, promoción en la vía pública, en redes sociales (Facebook e Instagram), aeropuerto y a través de la página web.

2.8.2 Estrategia Competitiva

Para alcanzar una ventaja general en el sector en el cual se operará y obtener rentabilidades positivas, a través del aprovechamiento de las ventajas competitivas sostenidas a largo plazo, es necesario implementar una *estrategia de diferenciación*, debido a que Pasaporte Culinario ofrece un servicio único, inigualado por sus competidores y que es valorado por sus comensales. La cadena de valor de la empresa, permite obtener superioridad en ciertos ítems, como tener un local estratégicamente distribuido y caracterizado en ambientes, que uno de ellos sea dinámico, sumado al servicio al cliente y a la experiencia cultural experimentada en las dependencias del local, son características percibidas como únicas en toda la industria.

La estrategia implica que los esfuerzos en mantener las fuentes de ventajas competitivas sean constantes y detallados. Ya que para sostenerlas se requiere caracterización periódica, capacitaciones varias, entre otras. Debido a que el mercado potencial al que se desea atraer es exigente y de alto nivel socioeconómico con necesidades diferentes a otro tipo de personas.

2.8.3 Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva

- **Infraestructura, decoración y ornato**

Mantener las dependencias e instalaciones varias del restaurante al máximo nivel de funcionamiento y apariencia, debido a que estos elementos forman parte de los respectivos ambientes, caracterizados, decorados y que ofrecen la cultura culinaria de los Países elegidos.

- **Tecnología e innovación**

Utilización de los software RESTO y BUK, con el fin de mantener informado al área gerencial, respecto de la información de mercaderías y administración del personal, de modo que se mantenga el nivel de eficiencia y productividad correspondiente y a la altura de Pasaporte Culinario.

- **Marketing y ventas**

La marca será posicionada de tal forma que Pasaporte Culinario será sinónimo de experiencia gastronómica internacional. Junto con lo anterior, en el ambiente dinámico se ofrecerá una gastronomía nacional de norte a sur, según temporada. El restaurante

no vende solo un producto, sino que más bien vende la experiencia completa, desde que el comensal entra al local.

La estrategia de comunicación también juega un rol importante para la difusión de la propuesta de valor del negocio. El objetivo de la publicidad consiste en captar clientes a través de anuncios publicitarios por televisión, periódico, publicidad en vía pública (pantallas LED y anuncios en aeropuertos) y publicidad online (sitio web, e-mail marketing y redes sociales). Con las promociones se buscará incrementar las ventas a corto y mediano plazo a través del ofrecimiento de muestras, membresías premium, premios, descuentos y beneficios. Por último, las relaciones públicas, como aparecer en ciertos programas de cocina en televisión, o tener rostros de marca, serán parte fundamental de la estrategia de marketing.

- **Administración de Recursos Humanos**

Elemento clave y diferenciador son las personas que ofrecen servicio al cliente en la empresa, debido a que sus competencias adquiridas en el proceso de socialización permiten hacer efectivo por parte del cliente el sentido de pertenencia, en donde se atiende de tal manera que el consumidor siente que el producto es preparado especialmente para él.

A su vez se encuentran elementos de una cultura de servicio y aspectos de una cultura fuerte, arraigados en el personal, lo que sumado a la caracterización implementada y al producto de excelencia, logran brindar una experiencia cultural y culinaria de primer nivel inmersos en una atmósfera única.

3. Plan de Marketing

3.0. Objetivos Plan de Marketing

3.0.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de marketing exitoso y atractivo que logre captar la atención de las personas que conforman el público objetivo.

3.0.2. Objetivos Específicos

- Consolidar la marca 'Pasaporte Culinario' como sinónimo de experiencia gastronómica internacional en un plazo de 5 años.
- Aumentar las ventas como mínimo en un 2% cada año.
- Alcanzar una participación de mercado de un 0,2% en el mediano plazo.
- Fortalecer la presencia y el liderazgo en medios digitales al fin de primer año.
- Promediar un mínimo de 150 comensales diarios durante los 5 primeros años.
- Posicionar la marca dentro de la quinta región durante los primeros años.

3.1. Descripción del Producto

Pasaporte Culinario es un restaurante gourmet compuesto de cuatro ambientes que representan distintas culturas y gastronomías: cocina italiana, cocina japonesa, cocina peruana y por último un ambiente dinámico; plaza que será ocupada en los primeros cinco años por el país Chile, a través de un recorrido cambiante por sus distintas ofertas culinarias en las respectivas regiones. Cada ambiente estará diseñado de tal manera que muestre la identidad cultural y gastronómica de cada país, ofreciendo no solamente platos y tragos típicos, sino que también estará ambientado y decorado acorde a cada país, brindando así una experiencia completa. Esto será posible gracias a un personal altamente capacitado, desde el chef de cocina, hasta el ayudante de garzón: quienes ofrecerán un servicio de excelencia junto con una atención de primer nivel, desde que el cliente entre hasta que salga del restaurante.

El restaurante estará ubicado en la ciudad de Viña del Mar, enfocado a un público que valora la cocina gourmet. El concepto gourmet se definirá como gastronomía fina de primer nivel, para personas con gustos refinados, delicados y exquisito paladar.

3.2. Marketing Estratégico

3.2.1. Propuesta de Valor

Hoy en día existe una gran variedad de restaurantes, sin embargo, no todos logran brindar una experiencia gastronómica y cultural al mismo tiempo. La propuesta de valor de Pasaporte Culinario consiste en brindar a sus comensales una experiencia única de sabores y culturas de distintos países en un solo lugar, conservando la esencia y la identidad de cada gastronomía en distintos ambientes caracterizados.

Pasaporte Culinario es un restaurante multiambiente caracterizado, ambientado acorde a diversas culturas y cocinas; Italia, Japón, Perú y un cuarto ambiente dinámico, que en principio representará la cocina chilena, e irá cambiando por temporada, pasando por distintas gastronomías (los primeros cinco años) ya sea del Norte, Centro o Sur del país, así como también gastronomías del mundo (a partir del sexto año): cocina francesa, cocina mexicana, entre otras. En cada uno de estos ambientes, se ofrecerán variedades Premium de comida gourmet preparada y cocinada en el momento, además de personal caracterizado y chefs especializados, que en su conjunto brindan una experiencia culinaria invaluable. Los chefs, cocineros y el personal de cocina son parte esencial del negocio, ya que ellos serán los encargados de preparar de manera constante, platos de calidad internacional.

De esta forma, Pasaporte Culinario logra conseguir una diferenciación lo cual le da una ventaja competitiva, entregando una propuesta innovadora e interesante. Junto con lo anterior, se le suma un servicio de excelente calidad además de gastronomía gourmet internacional del más fino nivel. Los ambientes estarán caracterizados con ornato, decoración y música típicos de cada cultura.

3.2.2. Segmentación de Mercado (Perfil del Cliente)

A continuación, se segmentará el mercado solamente según las características que son relevantes para el restaurante Pasaporte Culinario. Estas son, primero segmentación geográfica, para conocer la cantidad de personas perteneciente al público objetivo que se sitúan cerca de la zona donde está situado el restaurante. Luego, segmentación conductual, para saber cuántas veces a la semana el público objetivo asistirá al local, o en otras palabras, conocer su frecuencia de compra. Posteriormente, segmentación demográfica para conocer ciertas características importantes como la edad, el grupo socio económico y el ingreso familiar mensual para conocer la cantidad de personas que se encuentran dentro del rango de edad del público objetivo, así como también que cuenten con el poder adquisitivo suficiente para frecuentar el restaurante. En última instancia, se segmentará psico-gráficamente para conocer en profundidad los rasgos de personalidad, estilos de vida y valores e intereses del segmento. Se utilizará el sistema de clasificación VALS (valores y estilos de vida) para identificar el segmento.

3.2.2.1. Segmentación Geográfica

Según datos del Censo del 2017, Chile actualmente posee una población total de 17.574.003 de habitantes repartidos a lo largo del país. Valparaíso, la segunda región más poblada después de la región Metropolitana y la región del Biobío, cuenta con una población igual a 1.815.902 habitantes en sus 38 comunas. A su vez, la comuna de Viña del Mar, en donde se establecerá el negocio, cuenta con 334.284 habitantes (ver Anexo 9)

Al mismo tiempo, Viña del Mar tiene una población flotante, es decir personas que no están inscritas en el censo y que residen temporalmente en un lugar, tales como extranjeros, turistas e incluso habitantes del mismo país, pero que vienen de otras regiones. La cantidad de personas que componen la población flotante de Viña del Mar y sus alrededores asciende a 217.491 personas (Ver Anexo 10). Por lo tanto, un máximo total esperado de la población de Viña del Mar alcanza a 551.775 personas.

3.2.2.2. Segmentación Conductual

La segmentación conductual determinará el comportamiento de los consumidores y sus hábitos de consumo. Es necesario saber cuántas veces a la semana las personas pertenecientes al público objetivo almuerzan o cenan fuera de la casa, para lo cual se realizó una encuesta (Ver Anexo 11). Teniendo el tamaño de la población igual a 53.299, (cifra que se explicará más adelante en la sección Medición de la Demanda) junto con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 10%, se obtiene un tamaño de la muestra igual a 96 personas:

Calcula el tamaño de tu muestra:

? Tamaño de la población: 53.299

? Nivel de confianza (%): 95 ▾

? Margen de error (%): 10

CALCULAR

Tamaño de la muestra: **96**

Figura 3.1: Tamaño de la muestra

Fuente: www.surveymonkey.com

Luego de obtener esta muestra representativa de la población, se encuestaron a 96 personas que transitan por calles cercanas al local para obtener información acerca de un aproximado de cuántas veces salen a comer a restaurantes. El detalle de los resultados de la encuesta se puede encontrar en el Anexo 12. En la siguiente tabla se reflejan los resultados de la frecuencia de consumo en restaurantes gourmet:

Tabla 3.1: Resultados frecuencia de consumo

Veces por semana	Nº	%	Personas	Asistencia Semanal	Asistencia Diaria
1	38	40%	274	274	39
2	42	44%	302	605	86
3	10	11%	72	216	31
4	3	3%	22	86	12
5	2	2%	14	72	10
	95	100%	684	1.252	179

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.3. Segmentación Demográfica

Para la segmentación demográfica, se clasificará según las variables demográficas que son relevantes para el negocio. En este caso estas variables son la edad los grupos socioeconómicos e ingresos familiares mensuales.

3.2.2.3.1. Edad

La cantidad de personas en la ciudad de Viña del Mar según rango de edad, se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 3.2: Población por edad (Viña del Mar)

NOMBRE COMUNA	Edad	Hombres	Mujeres	TOTAL
VIÑA DEL MAR	Total Comunal	158.669	175.579	334.248
VIÑA DEL MAR	0 a 4	9.415	9.029	18.444
VIÑA DEL MAR	5 a 9	9.469	9.293	18.762
VIÑA DEL MAR	10 a 14	9.205	8.775	17.980
VIÑA DEL MAR	15 a 19	12.677	12.268	24.945
VIÑA DEL MAR	20 a 24	16.945	15.989	32.934
VIÑA DEL MAR	25 a 29	14.602	14.320	28.922
VIÑA DEL MAR	30 a 34	11.544	11.745	23.289
VIÑA DEL MAR	35 a 39	10.049	10.460	20.509
VIÑA DEL MAR	40 a 44	9.270	10.177	19.447
VIÑA DEL MAR	45 a 49	8.862	10.235	19.097
VIÑA DEL MAR	50 a 54	9.829	11.781	21.610
VIÑA DEL MAR	55 a 59	9.247	11.682	20.929
VIÑA DEL MAR	60 a 64	7.841	9.911	17.752
VIÑA DEL MAR	65 a 69	6.256	8.068	14.324
VIÑA DEL MAR	70 a 74	5.171	7.038	12.209

VIÑA DEL MAR	75 a 79	3.637	5.575	9.212
VIÑA DEL MAR	80 a 84	2.556	4.299	6.855
VIÑA DEL MAR	85 a 89	1.509	3.156	4.665
VIÑA DEL MAR	90 a 94	453	1.323	1.776
VIÑA DEL MAR	95 a 99	106	363	469
VIÑA DEL MAR	100 o más	26	92	118

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, Censo 2017

De la tabla anterior se puede calcular el número de personas que pertenecen al público objetivo, es decir que tengan entre 25 y 64 años, lo cual da una suma igual a 171.555 personas.

3.2.2.3.2. Grupos Socioeconómicos

Los grupos socioeconómicos corresponden a una segmentación de mercado que involucra características del ámbito sociológico y económico, esto quiere decir que busca estratificar a la población en características de comportamiento y potencial de ingresos.

Los grupos socioeconómicos que se considerarán para este plan de marketing se harán en base a la actual división socioeconómica que existe en Chile. Existen siete grupos socioeconómicos, los cuales son: Grupo AB, grupo C1a, grupo C1b, grupo C2, grupo C3, grupo D y grupo E.

Ingreso		Grupo AB	Grupo C1a	Grupo C1b	Grupo C2	Grupo C3	Grupo D	Grupo E
		\$4.386.000	\$2.070.000	\$1.374.000	\$810.000	\$503.000	\$307.000	\$158.000
Promedio mensual del hogar		\$4.386.000	\$2.070.000	\$1.374.000	\$810.000	\$503.000	\$307.000	\$158.000
Per cápita		Desde \$1.415.000	\$ 808.000 hasta \$1.414.000	\$461.000 hasta \$807.000	\$259.000 hasta \$460.000	\$135.000 hasta \$258.000	\$67.000 hasta \$134.000	Hasta \$66.000
Salud y previsión	Con isapre	> 80%	> 60%	41%				
	Con Fonasa			48%	70%	85%	91% (4)	94% (5)
Educación	Jefe de hogar con previsión	94%	90%	88%	84%	80%	75%	68%
	Jefe de hogar con posgrado	20%	9%					
	Jefe de hogar con universitaria completa (1)	73%	60%	33%	13%			
	Jefe de hogar con técnico			18%	14%			
	Jefe de hogar no completó enseñanza media					55%	63%	69%
Trabajo	Hijos en colegios privados	> 70%	56%	29%				
	Hijos en colegios subvencionados		35%	51%	62%	54%	45%	38%
	Hijos en públicos				27%	41%	52%	60%
	Jefe de hogar con trabajo	89%	82%	77%	70% (3)	65% (3)	60%	55%
Transporte	Jefe de hogar profesional	76%	61%					
	Jefe de hogar profesional o técnico			69%				
	Jefe de hogar trabajadores calificados				68%	72%	43%	41%
Vivienda	Jefe de hogar trabajadores no calificados						28%	34%
	Tiene vehículo	86%	79%	66%	49%	32%	22%	17%
	M2 per cápita promedio	59	45	37	33	29	23	21
	Vive en casa aisladas	39%		33%	35%			53%
Bancarización	Vive en casas aisladas o pareadas		67%			91%	91%	
	Vive en casas pareadas			48%	53%			35%
	Departamentos	43%	33%	19%	12%	8%		
Conectividad	Con acceso a productos bancarios	94%	89%	76%	58%	43%	36%	32%
	Tiene banda ancha	91%	86%	73%	57%	41%	33%	23%
	Con TV pagada	90%	87%	80%	66%	54%	47%	39%
	Con celular con contrato	84%	73%	55%				
Servicio doméstico	Con celular prepago				58%	69%	75%	81%
	Con teléfono fijo	70%	69%	60%	52%	42%	28%	17%
	Cuenta con servicio doméstico (2)	73%	50%	26%	10%	4%		
Distribución geográfica	Vive en grandes ciudades	88%	80%	77%	73%	66%	58%	52%
	Vive en R. Metropolitana	67%	54%	44%	44%	36%	28%	21%

Figura 3.2: Grupos socioeconómicos Chile

Fuente: www.guioteca.com

3.2.2.3.3. Ingresos Familiares

A través de los datos obtenidos de la figura 3.2, se puede conocer el ingreso promedio mensual por hogar (o per cápita).

Grupo AB: \$4.386.000 por hogar (desde \$1.415.000 per cápita)

Grupo C1a: \$2.070.000 por hogar (\$1.111.000 per cápita)

Grupo C1b: \$1.374.000 por hogar (\$634.000 per cápita)

Grupo C2: \$810.000 por hogar (\$360.000 per cápita)

Grupo C3: \$503.000 por hogar (\$197.000 per cápita)

Grupo D: \$307.000 por hogar (\$101.000 per cápita)

Grupo E: \$158.000 por hogar (\$66.000 per cápita)

3.2.2.4. Segmentación Psicográfica

Para la segmentación psicográfica, se utilizará el método de clasificación VALS (Kotler P. y Keller K., 2012), sigla que significa valores y estilos de vida. Esta clasificación consiste en la separación de personas en 8 grupos según distintas características. Las dimensiones de este marco son la motivación del consumidor (dimensión horizontal) y los recursos del consumidor (dimensión vertical). Los consumidores se inspiran en una de tres motivaciones principales: ideales, logros y autoexpresión. Quienes están principalmente motivados por ideales toman como guía el conocimiento y los principios. Los motivados por los logros buscan productos y servicios que muestren su éxito a sus similares. Los consumidores cuya motivación es la autoexpresión desean actividad física o social, variedad y riesgo.

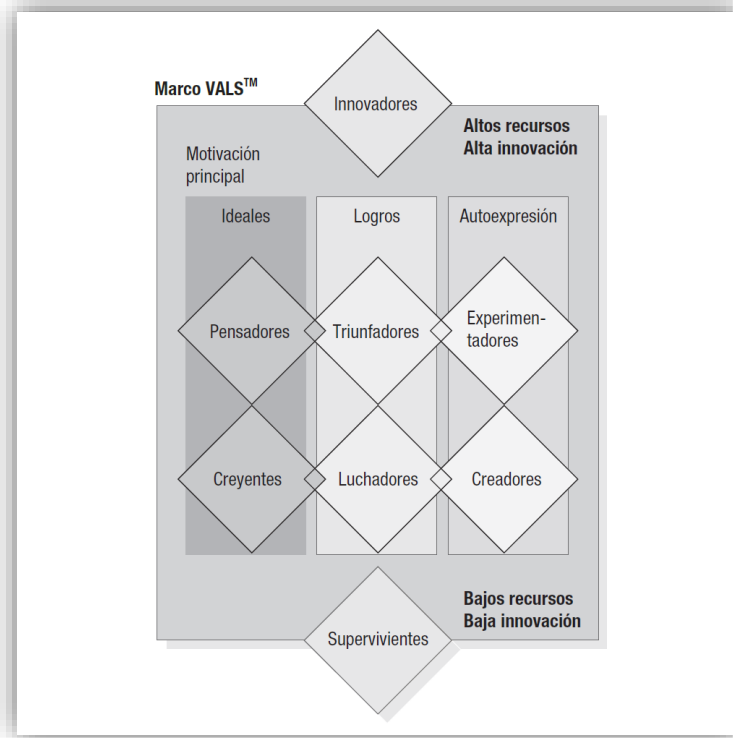


Figura 3.3: Sistema de segmentación VALS

Fuente: Dirección de Marketing, Kotler P., Keller K.

Los cuatro grupos con más recursos son:

- **Innovadores.** Personas exitosas, sofisticadas, activas, que se “hacen cargo”, con elevada autoestima. Sus compras suelen reflejar gustos cultivados por productos y servicios de alto nivel, orientados a nichos.
- **Pensadores.** Personas maduras, satisfechas y reflexivas, motivadas por los ideales y que valoran el orden, el conocimiento y la responsabilidad. Buscan durabilidad, funcionalidad y valor en los productos.
- **Triunfadores.** Personas exitosas, orientadas a las metas, que se enfocan en su carrera y su familia. Favorecen productos de lujo que demuestran su éxito a sus similares.

- Experimentadores. Personas entusiastas, impulsivos, buscan variedad y emoción. Gastan una proporción comparativamente alta de su ingreso en moda, entretenimiento y socialización.

Los cuatro grupos con menos recursos son:

- Creyentes. Individuos conservadores, convencionales y tradicionales, con creencias concretas. Prefieren productos familiares y fabricados por la industria nacional, y son leales a las marcas establecidas.
- Luchadores. Personas a la moda y amantes de la diversión, con restricción de recursos. Favorecen los productos de moda que emulan las compras de quienes tienen mayor riqueza material.
- Creadores. Personas prácticas, con los pies en la tierra, autosuficientes, a las que les gusta trabajar con sus manos. Buscan productos de fabricación doméstica y que tengan un propósito práctico o funcional.
- Supervivientes. Personas ancianas o pasivas, preocupadas por el cambio y leales a sus marcas favoritas.

3.2.3. Mercado Objetivo

El público objetivo son aquellos grupos de individuos de la segmentación de mercado a los cuales la empresa enfocará sus esfuerzos de marketing. De esta manera, conociendo las segmentaciones del mercado, es posible elegir aquellas características esenciales que debe tener el mercado objetivo del restaurante.

El público objetivo de Pasaporte Culinario está conformado por hombres y mujeres que tienen entre 25 y 65 años, pertenecientes a los grupos socioeconómicos AB, C1a y C1b, que viven o pernoctan en la ciudad de Viña del Mar (Chile). Tienen un ingreso promedio por hogar entre \$1.374.000 hasta \$4.386.000 o superior, ya que se trata de un restaurante de excelente nivel. También se identifican turistas y extranjeros, que pertenecen al grupo de Experimentadores de la clasificación VALS, es decir, personas entusiastas, impulsivas, que buscan variedad y emoción e innovación en los productos. Gastan una proporción comparativamente alta de su

ingreso en moda, entretenimiento y socialización, descripción acorde con potenciales clientes que quieran visitar un restaurante innovador. Son consumidores que valoran una gastronomía gourmet internacional, que al mismo tiempo disfrutan y aprecian la convivencia entre distintas culturas. El cálculo de la cantidad total de personas que conforman el público objetivo del restaurante se explicará en detalle más adelante con la medición de la demanda.

3.2.4. Posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler P. y Keller K., 2012). A continuación, se describirá la estrategia de posicionamiento para el restaurante Pasaporte Culinario.

3.2.4.1. Declaración de Posicionamiento

Pasaporte Culinario ofrece un servicio de comida Premium, en un restaurante multiambiente temático, con cada una de sus plazas caracterizadas y representando una cultura diferente, lo que lo hace único en su clase, enfocado a un público con un paladar refinado que busca experimentar nuevos sabores de distintas culturas.

El restaurante se posicionará en la mente de los consumidores como una marca auténtica y original que brinda una experiencia única a sus comensales mediante no solamente de su propuesta gastronómica multiambiente, sino que también a través de un servicio altamente personalizado y platos premium de la más fina calidad.

Al mismo tiempo se valora el carácter multicultural definido por sus cuatro ambientes, cada uno con su ornamentación y diseño particular que los caracteriza y les da una identidad propia. Estos cuatro ambientes conforman y representan diversas culturas y gastronomías del mundo, siendo éstas la comida Japonesa, Italiana, Peruana y Chilena; este último con una constante rotación de su oferta culinaria, de acuerdo a las diversas regiones que presenta la longitud de este País, característica que otorga innovación y frescura al Restaurante.

La estrategia fundamental para difundir su posicionamiento es brindar una experiencia inolvidable a los consumidores a través de un servicio de primer nivel, junto con una gastronomía nacional e internacional, en donde resalta la excelencia de las preparaciones y la

experiencia cultural plasmada en la atmósfera que engloba el entorno del restaurante. La calidad del producto es esencial ya que de esta manera el consumidor podrá compartir su buena experiencia con sus cercanos, fomentando así el marketing viral boca a boca, el cual es una de las principales formas con que los clientes descubren nuevos restaurantes.

El eslogan del restaurante será: “Pasaporte Culinario, un mundo de gastronómico”, haciendo alusión por un lado al mundo que representa la calidad internacional del negocio, y por otro lado a las gastronomías que representan a una cocina de primer nivel. Pasaporte Culinario será el lugar donde gastronomías y culturas converjan para que amantes de la cocina gourmet puedan disfrutar de distintos y variados sabores de todo el mundo.

3.2.5. Estimación de la Demanda Potencial

3.2.5.1. Medición de la Demanda

Para el cálculo de la demanda se consideraron factores geográficos, ya que el restaurante se localizará en la región de Valparaíso de Chile, específicamente en la ciudad de Viña del Mar, que en su totalidad está compuesta de 334.284 habitantes. Junto con las personas que viven en esta ciudad, existe la denominada “población flotante”, es decir aquellas personas que pasan por la ciudad de forma pasajera, y algunos o gran parte de estas pueden llegar a ser consumidores potenciales del restaurante. La cifra de la población flotante de Viña del Mar alcanza unas 217.491 personas durante el año

Además, se tomaron en cuenta factores sociodemográficos, en particular los grupos socioeconómicos, filtrando aún más la cantidad de personas y enfocándose en aquellos individuos que podrían consumir y asistir al restaurante. El grupo AB, C1a y C1b son parte del público objetivo y son un 13,7% del total de la población de Viña del Mar (Ver Anexo 13). Otro factor demográfico importante es la edad, ya que el restaurante está dirigido hacia personas entre 25 y 64 años. Llevando todos estos datos, se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 3.3: Mercado potencial Viña del Mar

Mercado Potencial Viña del Mar (334.284 Hab.)		ABC1 (13,7%)
Población (25-64 años)	171.555	23.503
Población flotante	217.491	29.796
		53.299

Fuente: Elaboración propia

Siendo la cifra 53.299 el tamaño de mercado (personas) que consumirán y asistirán al restaurante, junto con la frecuencia mensual con la cual asistirán, se obtiene la estimación de la demanda a través del método Alvear:

Tabla 3.4: Estimación de la Demanda (Método Alvear)

	Método Alvear		
	Pesimista	Normal	Optimista
T	53.299	53.299	53.299
F%	8,6%	10,1%	11,1%
Demanda mensual	4.562	5.367	5.904

Fuente: Elaboración propia

Siendo T el tamaño de mercado y F% el porcentaje de personas que consumirán/asistirían multiplicado por su frecuencia de compra. Se utilizaron 3 escenarios para sensibilizar aún más las proyecciones. Escenario pesimista, para el cual se utilizó un 85% de la demanda del escenario normal, y un escenario optimista con un 110% de la demanda del escenario normal. Por lo tanto, el estimado de demanda mensual oscilará entre las 4.562 y 5.904 personas al mes.

Los datos anteriores de Demanda Mensual, mostrados en la tabla 3.4, se obtuvieron gracias a los resultados de la encuesta, tabulados en el Anexo 12. En un escenario normal, se obtuvo un promedio de 179 personas diarias, tomando en cuenta la temporada alta (enero a febrero), temporada baja (marzo a diciembre) y fechas especiales (año nuevo, día de la madre, etc.). Multiplicando según corresponda, se obtiene la demanda mensual de 5.367 o demanda anual de 65.303 (en un escenario normal). En el Anexo 14 se puede observar el detalle de la demanda por ambiente y la demanda total. Cabe destacar que para los días de temporada alta y para las fechas especiales, se estima que el restaurante trabajará a su capacidad máxima, es decir 336 comensales por día en los 4 ambientes (esto es para el escenario normal y para el

escenario optimista). El cálculo de la capacidad de producción se puede encontrar en la sección de Operaciones.

3.2.5.2. Pronóstico de Ventas

En base a los datos de la demanda (Ver Anexo 14), se puede obtener una estimación del pronóstico de ventas de tickets al año por ambiente (Demanda anual). El ticket contiene entrada, plato gourmet, postre y bebestible. La demanda anual de cada ambiente se multiplica por el precio de ticket del respectivo ambiente, luego se suman los 4 montos y se obtiene el pronóstico de ingreso anual. El cálculo de los precios de cada ambiente se puede ver en la sección Estrategia de Precios. Luego, se realizaron 3 escenarios para sensibilizar aún más los datos y tener por lo tanto un rango más realista de los posibles ingresos a futuro.

Tabla 3.5: Pronóstico de ventas

Pronostico Ventas	Pesimista	Normal	Optimista
Precio ticket ambiente Italia	\$38.058	\$38.058	\$38.058
Demanda anual Italia	12.775	14.965	16.790
Precio ticket ambiente Japón	\$28.152	\$28.152	\$28.152
Demanda anual Japón	13.870	16.790	17.885
Precio ticket ambiente Perú	\$30.060	\$30.060	\$30.060
Demanda anual Perú	15.330	17.885	19.345
Precio ticket ambiente Chile (Dinámico)	\$29.996	\$29.996	\$29.996
Demanda anual Chile (Dinámico)	13.533	15.663	17.813
Ingresos al año	\$1.743.401.834	\$2.049.650.934	\$2.258.328.712

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, los ingresos estimados van a oscilar entre los \$1.743.401.834 y \$2.258.328.712 al año, dependiendo del escenario en que se desarrolle el negocio.

3.2.5.3. Participación de Mercado

Para el cálculo de participación de mercado, se aplicó nuevamente el Método Alvear y se utilizaron las siguientes formulas:

- Precio óptimo: $CVu * P_{Max} / 2$ (Costo variable unitario, Precio máximo)

- Capacidad de producción: Días al mes * Horas al día * Mesas / Horas de permanencia
- Cantidad óptima: $[(-\text{Capacidad de producción}/P_{\text{Max}} * P_{\text{opt}}) + \text{Capacidad de Producción}]$
- Participación de Mercado: Cantidad óptima/Demanda

Con estos datos, se construye una tabla que muestre la participación de mercado separado por ambientes y también muestre la participación de mercado del restaurante completo. La tabla se puede encontrar en el Anexo 15.

3.2.5.4. Estimación del crecimiento anual de ventas

Gracias a la estrategia de comunicaciones que contiene los esfuerzos de publicidad y promociones, se puede estimar un porcentaje anual de crecimiento de las ventas. El porcentaje a utilizar será 2% como mínimo. Con este porcentaje, se estima un aumento de 1.306 clientes al año como se puede apreciar en la tabla 3.6.

Tabla 3.6: Crecimiento Anual de Ventas

Crecimiento Anual de Ventas					
% crecimiento anual	Demanda al Año 0	Demanda Año 1	Variación Anual	Variación Mensual	Variación Diaria
2,0%	65.303	66.609	1.306	109	4

Fuente: Elaboración propia

3.3. Marketing operativo

3.3.1. Estrategia de producto

Para la estrategia de producto, se describirá en detalle los productos y servicios que forman parte del restaurante Pasaporte Culinario. Los productos serán las entradas, platos de fondo, postres y bebestibles. Estos 4 elementos conforman el ticket, y se pueden ver reflejados en la Carta o Menú (Ver Anexo 22). Se analizarán los niveles de producto, la marca, el logo y el menú.

3.3.1.1. Niveles de producto

El producto satisface necesidades y deseos a través de la creación de valor para el consumidor. Con los distintos niveles de producto, se va agregando gradualmente cada vez más valor al producto, partiendo por lo esencial (beneficio básico), hasta lo que podría llegar a ser y ofrecer (producto potencial).

3.3.1.1.1. Beneficio básico

El beneficio básico es la necesidad o deseo que satisface al consumidor, lo más esencial del producto. En el caso del restaurante Pasaporte Culinario, su beneficio básico consiste en la alimentación y nutrición de sus comensales.

3.3.1.1.2. Producto genérico

El satisfactor o producto que satisface las necesidades y deseos se le llama producto genérico, y en el caso de restaurante vendría a ser los platos preparados, los bienes muebles como sillas y mesas.

3.3.1.1.3. Producto esperado

El producto esperado es el conjunto de atributos y condiciones que los compradores normalmente esperan cuando compran el producto. Los clientes de Pasaporte Culinario esperan obtener una gastronomía gourmet/premium (productos de alta calidad), un servicio y una atención de excelencia, una experiencia cultural con varios ambientes, así como también un espacio higiénico que cumpla con los más altos estándares de calidad.

3.3.1.1.4. Producto ampliado

El producto ampliado es aquel que excede las expectativas del cliente. Para el restaurante, a este nivel se encuentran las reservas de mesas, platos estrellas por ambiente, la presencia de anfitriones, música ambientada y servicio de Wi-Fi, una decoración elegante, así como también una página web y sus redes sociales que la acompañen.

3.3.1.1.5. Producto potencial

El producto potencial abarca todas las mejoras y transformaciones que pudieran realizarse al producto o a su oferta en el futuro. Pasaporte Culinario piensa en agregar eventos especiales, como shows y música en vivo, pero también busca expandirse a nuevas regiones y países.

3.3.1.2. Marca



Figura 3.4: Logotipo del restaurante

Fuente: Elaboración propia

El logo de la empresa (Figura 3.4.) representa por un lado, su carácter mundial e internacional a través de la figura del planeta y por otro lado muestra un lado culinario a través del gorro del chef, también conocido como Toque Blanche. En conjunto ambos demuestran y representan una gastronomía internacional, de distintas culturas, que tiene lógica y está alineado con la propuesta de valor del negocio. Más abajo aparecen las banderas de los Países, en los cuales se basa la oferta culinaria y cultural del restaurante: Italia, Japón, Perú y Chile, quien se posiciona como oferente de la plaza dinámica, alternando su oferta a través de las distintas

regiones del mencionado País. Por último, el texto Pasaporte Culinario, diseñado con una fuente manuscrita transmite cercanía y elegancia.

El logotipo junto con el eslogan “Un mundo gastronómico”, fueron elegidos en base al Focus Group realizado al público objetivo, y se puede observar en detalle en el Anexo 13.

3.3.1.3. Menú

El restaurante tendrá 5 cartas, una para cada ambiente más una carta aparte para tragos y bebestibles, de esta forma se evitarán confusiones entre los comensales. El menú completo con las entradas, platos de fondo, postres y bebestibles se puede encontrar en los Anexos 21 (Parte 1 y 2). A modo de ejemplo, se muestra el menú del ambiente de Italia a continuación:

  Pasaporte Culinario	 - PLATOS -										
- ENTRADAS -	<p>LASAGNA ALLA BOLOGNESE <i>Finas laminas de pasta intercaladas con salsa boloñesa y queso rallado gratinado</i> \$18.900</p> <p>GNOCCHI DI RICOTTA E SPINACI <i>Pasta de ñoquis con elegante queso ricota más espinacas</i> \$17.600</p> <p>SPAGHETTI ALLA CARBONARA <i>Espaguetis con tocino, acompañado de queso pecorino romano y pimienta negra</i> \$15.900</p> <p>CANNELONI RIPENI AL TONNO <i>Canelones rellenos con atún, queso mozzarella y cubiertos con salsa Pomodoro</i> \$16.900</p> <p>RISOTTO GAMBERETTI <i>Risotto de arroz, camarones selectos y queso parmesano</i> \$18.900</p> <p>RISOTTO FRUTTI DI MARE <i>Risotto de arroz con mariscos frescos, aceite de oliva y pimienta blanca</i> \$16.900</p> <p>PIZZA MARGHERITA <i>Pizza individual con queso mozzarella, hojas de albahaca fresca y salsa de tomate natural</i> \$19.600</p> <p>PIZZA VEGETARIANA <i>Pizza individual con finas verduras al horno, aceitunas y queso mozzarella y aceite de oliva</i> \$18.600</p>										
- POSTRES -											
<table border="1"> <tr> <td>TIRAMISU</td> <td>\$5.900</td> </tr> <tr> <td>PANNA COTTA</td> <td>\$4.900</td> </tr> <tr> <td>CANNOLI</td> <td>\$5.600</td> </tr> <tr> <td>SEMIFREDDO</td> <td>\$5.600</td> </tr> <tr> <td>PASTA FROLLA</td> <td>\$5.900</td> </tr> </table>	TIRAMISU	\$5.900	PANNA COTTA	\$4.900	CANNOLI	\$5.600	SEMIFREDDO	\$5.600	PASTA FROLLA	\$5.900	
TIRAMISU	\$5.900										
PANNA COTTA	\$4.900										
CANNOLI	\$5.600										
SEMIFREDDO	\$5.600										
PASTA FROLLA	\$5.900										

Figura 3.5: Menú Italia – Pasaporte Culinario

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Estrategia de Comunicaciones

3.3.2.1. Objetivos de la estrategia de comunicaciones

- Dar a conocer la propuesta de valor del nuevo restaurante Pasaporte Culinario al público objetivo durante el primer año.
- Promocionar la marca a través de anuncios publicitarios por medios tradicionales.
- Aumentar la conciencia de marca o *Brand awareness* por medio de creación de contenido informativo y entretenido en la web y redes sociales.
- Fomentar e incentivar el marketing de boca en boca ofreciendo la mejor experiencia posible dentro del restaurante.
- Posicionar el restaurante Pasaporte Culinario como de sinónimo de experiencia gastronómica internacional.

3.3.2.2. Publicidad

3.3.2.2.1. Publicidad en televisión

La televisión por lo general es reconocida como el medio publicitario más poderoso y puede llegar a una gran cantidad de consumidores. Gran parte del público objetivo del restaurante ve televisión y por lo tanto es una buena oportunidad para dar a conocer la propuesta de valor.

Los anuncios televisivos para promocionar el restaurante Pasaporte Culinario se harán durante el programa televisivo “MasterChef” de Canal 13, los domingos, de 22:30 a 24:00 horas. El costo mensual asciende a unos \$4.437.000 pesos para 20 segundos de publicidad (Ver Anexo 16). También, se publicitará durante el programa “La Divina Comida” de Chilevisión, el día sábado de 22:30 a 24:00 horas. Su costo mensual asciende a unos \$1.904.762 pesos (Ver Anexo 17).

Además, se invertirá en publicidad integrada en programas de televisión, es decir, se promocionará el restaurante durante la transición del programa “MasterChef”, ya que de esta forma, tendrá un mayor impacto y respaldo de una voz confiable como lo son los chefs y cocineros profesionales del mismo programa.

3.3.2.2.2. Publicidad en medios impresos

A diferencia de los medios radiales y televisivos, en los medios impresos los lectores consumen el contenido a su propio ritmo. Las revistas y diarios pueden proveer información detallada de los productos. Para el restaurant, se harán anuncios en los periódicos El Mercurio de Valparaíso y La Tercera, los cuales están enfocados al público objetivo del negocio (Ver Anexo 18). Los anuncios se harán un viernes al mes a través del sistema de prensa modular, es decir venta por exposición, de acuerdo con la proporción que el aviso ocupa en una página. Los beneficios que tiene este sistema son una mayor visibilidad del aviso, aumentando el tamaño acorde a lo necesario y también agregándole color para que sea más atractivo. El costo de éstos se encuentra en detalle en el Presupuesto de Marketing (Anexo 20).

3.3.2.2.3. Publicidad en vía pública

La publicidad exterior es una amplia categoría que incluye muchas formas creativas e inesperadas de captar la atención del consumidor. La ventaja es que conviene más al fabricante llegar a las personas en donde trabajan, se divierten y, por supuesto, donde compran.

Para el restaurante, se utilizarán dos tipos de anuncios en vía pública, el primero siendo a través de pantallas LED, y el segundo, publicidad y anuncios en aeropuertos, dada la naturaleza internacional del negocio (Ver en anexo 19).

Para la publicidad en pantalla LED, en general garantiza un número de pasadas mínima en un tiempo determinado (lo común son 500 pasadas diarias de 10 segundos cada una). Su valor depende principalmente de su ubicación y demanda. Para regiones, su valor oscila entre los 600.000 y los \$1.500.000 pesos.

En el caso de anuncios en aeropuertos, los lugares más comunes son la publicidad en la sala de espera para abordar, publicidad en la sala de retiro de equipaje y publicidad en la zona de embarque. Entre los principales formatos destacan las cajas de luz y circuitos de TV. El costo se encuentra entre \$1.400.000 y \$2.500.000 de pesos. Esta publicidad se llevará a cabo en época de verano, cuando haya mayor cantidad y afluencia de turistas y extranjeros, potenciales clientes del restaurante.

3.3.2.2.4. Redes sociales

Se utilizarán redes sociales con el fin de aumentar la conciencia de marca (*Brand awareness*) y tener una presencia online consolidada. Las plataformas que se utilizarán serán Facebook e Instagram (@PasaporteCulinario), y servirán principalmente para crear contenidos relevantes para el público objetivo y consumidores potenciales. Se publicará y actualizará constantemente con imágenes y videos informativos y entretenidos que muestren de que se trata el restaurante, y como se diferencia de los demás. También, se aprovecharán estas plataformas para crear concursos y dar a conocer promociones. Se realizarán votaciones online, preguntándoles a los clientes cual les gustaría que fuese la próxima gastronomía, cultura y país para el ambiente dinámico, teniendo de esta forma un feedback instantáneo de las preferencias de los consumidores. Ocasionalmente, para eventos especiales, se realizarán transmisiones en vivo para acercar aún más a los clientes y potenciales clientes a la experiencia de una gastronomía internacional.



Figura 3.6: Redes Sociales (Facebook)

Fuente: www.facebook.com/PasaporteCulinario

3.3.2.2.5. Sitio web

Para complementar las redes sociales, se tendrá un sitio web (www.pasaporteculinario.cl) en el cual se mostrará la oferta y la propuesta de valor del restaurante junto con la carta de platos, entradas, bebidas y licores de cada ambiente. Además, tendrá una sección de promociones, concursos y descuentos. Por último, habrá una sección de contacto (contacto@pasaporteculinario.cl), donde también se mostrará la ubicación y disponibilidad del restaurante (lunes a domingo de 12:00 a 24:00 Hrs.), así como también una sección para reservas de mesas.

Otro factor importante para difundir la marca es el posicionamiento web en los motores de búsqueda como Google, para el cual se invertirá no solo con publicidad pagada, sino que también utilizando palabras clave de gastronomía dentro del sitio web, de manera de que salga primero en la lista de motores de búsqueda cuando se busque por “restaurante de calidad en Viña del Mar”. Existe un sitio web llamado Trip Advisor (www.tripadvisor.com) el cual junta opiniones y recomendaciones de clientes que viajan por el mundo sobre hoteles, restaurantes y otros. La idea es posicionarse bien, generar opiniones positivas y estar bien calificado y catalogado dentro de este tipo de páginas.

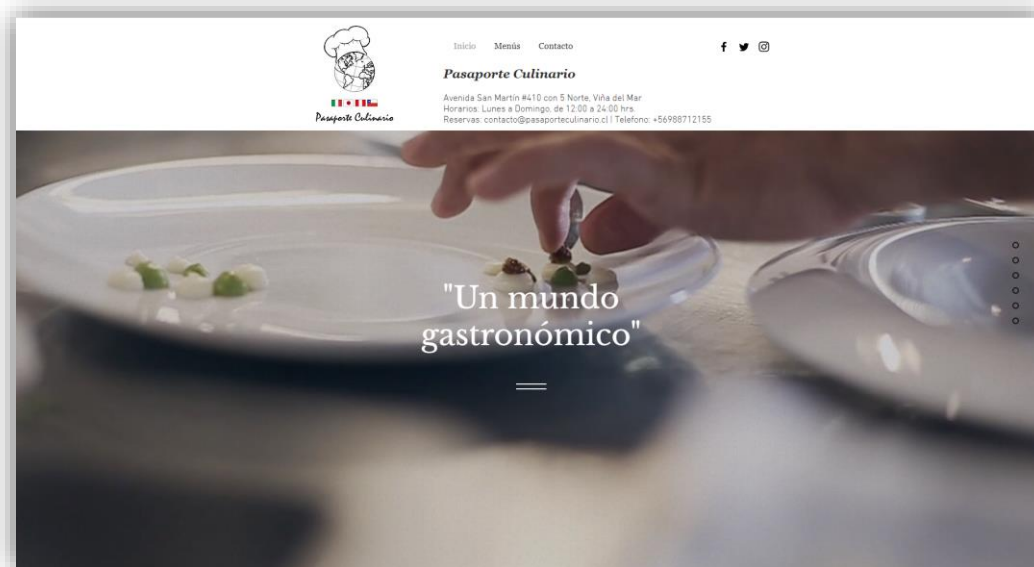


Figura 3.7: Sitio web

Fuente: www.pasaporteculinario.cl

3.3.2.2.6. E-mail marketing

El e-mail marketing es una herramienta fundamental para mantener el contacto directo con los consumidores. La principal ventaja que tiene por sobre las redes sociales es que éstas últimas están saturadas de información además de la alta competencia, mientras que el e-mail ofrece un canal directo hacia el consumidor, con la opción de retroalimentación instantánea. A través de este medio, el restaurante dará a conocer sus distintas promociones que hará cada cierto tiempo, pero también anunciará concursos y eventos especiales.

El método de obtención de correos será a través del sitio web. Cuando clientes hagan reservas, se les solicitará su correo electrónico y de esta forma se podrá mantener el contacto para futuras promociones.

3.3.2.3. Promoción de ventas

La promoción de ventas es una parte fundamental en las campañas de marketing y está formada por un conjunto de herramientas e incentivos, sobre todo a corto plazo, diseñados para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios. Los objetivos de la promoción para el restaurante serán primero captar nuevos clientes, junto con fidelizar los actuales y también aumentar las ventas en momentos de poca ocupación.

Pasaporte Culinario ofrecerá promociones sobre todo en los primeros años de puesta en marcha ya que, en esta fase, la afluencia de público es esencial. Las promociones de ventas que se harán son las siguientes:

- Promoción tarjeta Pasaporte Culinario: Promoción para fidelizar clientes, aquellos que asistan regularmente al restaurante recibirán una tarjeta especial Pasaporte Culinario que ofrezca descuentos y beneficios.
- Promoción de muestras: Se ofrecerán pequeñas muestras de la gastronomía típica de cada ambiente a las afueras del restaurante, con el fin de informar y captar clientes. Los anfitriones tendrán el objetivo de invitar y entusiasmar a las personas que prueban muestras para que entren y conozcan el restaurante por dentro.

- Promoción mejor foto: En esta promoción, el cliente debe compartir una foto de su plato favorito en las redes sociales. El ganador o ganadora con la mejor foto del mes no solo recibirá una mención especial en las redes sociales de Pasaporte Culinario, sino que también se ganará dos tickets gratis para dos personas.
- Promoción descuento por invitar a amigos: Esta promoción consiste en que un cliente recibirá un 15% de descuento por cada amigo invitado al restaurante. Para que resulte, el cliente deberá entregar el RUT de su amigo. Esta promoción será válida por el primer año de puesta en marcha.
- Promoción participa por almuerzo o cena gratis compartiendo en Facebook/Instagram: Para esta promoción, los concursantes deberán compartir una publicación mencionando a un amigo/a de manera pública en su perfil y estarán participando por un almuerzo o cena gratis para 2 personas en Pasaporte Culinario.

3.3.2.4. Relaciones Públicas

Las celebridades pueden desempeñar un rol fundamentalmente más estratégico para sus marcas. Es por eso que Pasaporte Culinario, tendrá la recomendación de una celebridad, en específico, del Chef de cocina internacional Yann Yvin, que aparece en la famosa serie de televisión "MasterChef".

El presidente y CEO de la agencia de publicidad DDB, Eduardo Fernández, comparte este pensamiento. "Hoy las marcas buscan relacionarse en forma diferente con sus consumidores. Es por eso que además de la clásica credibilidad, aparecen atributos como la empatía, la inteligencia, la simpatía y la tan codiciada cercanía". (Aguirre, A., 2013)



Figura 3.8: Yann Yvin en MasterChef

Fuente: www.google.cl

El carismático francés será el rostro de la marca y ayudará al restaurante a posicionarse fuertemente como una marca de prestigio y de gastronomía gourmet internacional. Formará parte de las campañas publicitarias de televisión y dará entrevistas y opiniones en medios de comunicación, dando a conocer la buena experiencia que ha tenido en el restaurante y recomendando por sobre todo su gastronomía. Yann Yvin como rostro de marca de Pasaporte Culinario jugará un rol esencial para la difusión y promoción del negocio.

3.3.3. Estrategia de Distribución

Existen dos tipos de distribución de productos, siendo la primera distribución directa, en la cual el productor hace llegar de manera directa el producto o servicio al consumidor final. El segundo tipo de distribución involucra intermediarios como mayoristas o minoristas para después distribuirlo al consumidor final.

En el caso del restaurante Pasaporte Culinario, se trata de distribución directa, ya que el producto, el servicio y la experiencia se ofrecen directamente a los comensales y clientes del local. Además, dadas las características del negocio con sus ambientes que brindan una experiencia única, se descarta la posibilidad de entrega a domicilio o *delivery*, ya que de esta forma se alejaría de la propuesta de valor del restaurante.

Pasaporte Culinario estará ubicado en Avenida San Martín N°410, esquina 5 Norte, en la ciudad de Viña del Mar de Chile. Ya que se trata de un local fijo, la estrategia de distribución será exclusiva, es decir tendrá un único punto de venta, lo que le da un valor agregado, posicionamiento y sentido de exclusividad además de estar localizado en un sector altamente concurrido por personas que pertenecen al público objetivo, entre ellos turistas y extranjeros sobre todo en temporada alta.



Figura 3.9: Ubicación del restaurante (Viña del Mar)

Fuente: www.google.cl/maps

El restaurante constará de cuatro ambientes en sus dos pisos, abajo con el ambiente italiano junto al ambiente dinámico, mientras que en el segundo piso estará el ambiente japonés y el ambiente peruano. El plano o *layout* del local muestra gráficamente la distribución de las mesas, baños, cocina y otros y se puede ver en detalle en la sección de Plan de Operaciones.

3.3.4. Estrategia de Precios

3.3.4.1. Criterios de Fijación de Precios

Para establecer el precio óptimo se utilizarán 3 criterios:

- Se calculará el precio promedio de ticket (entrada, plato de fondo, postre y bebestible) por ambiente (Italia, Japón, Perú, Chile), para estimar los ingresos por ventas.
- Se utilizará el método Alvear para tener una referencia, determinando el precio a través del promedio entre el costo variable unitario y el precio máximo.
- Con ayuda de la encuesta y la información levantada a potenciales clientes que pertenecen al público objetivo.

3.3.4.2. Cálculo del precio de ticket promedio por ambiente

Para el cálculo del precio del ticket, que contiene entrada, plato de fondo, postre y bebestible, se hará un promedio de los precios del menú por ambiente. De esta forma, se simplificará en un precio de ticket para cada ambiente, para fines de estimación de ingresos y otros. Los resultados de los promedios del precio del ticket por ambiente se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3.7: Precios de ticket promedio por ambiente

Precios promedios por ambiente	
Promedio Ticket Italia	\$38.058
Promedio Ticket Japón	\$28.152
Promedio Ticket Perú	\$30.060
Promedio Ticket Chile	\$29.996
Promedio Ticket total	\$31.566

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de éstos, se promediaron las entradas, los platos de fondo, los postres y los bebestibles y después se sumaron según cada ambiente. A modo de ejemplo veamos al ambiente de Italia: Su precio promedio de entradas alcanza los \$8.025, el precio promedio de los platos de fondo alcanza los \$18.242, el precio promedio de los postres alcanza los \$5.580 y

el precio promedio de los bebestibles alcanza los \$6.211. La suma de todos estos precios es \$38.058, reflejado en la tabla 3.10. Todos estos precios promedios fueron obtenidos con el menú que se puede observar en detalle en el Anexo 21. El promedio total llegó a los \$31.566 pesos, lo cual es congruente con respecto a los resultados de la encuesta que se mencionará más adelante.

3.3.4.3. Método Alvear

El método Alvear permite calcular el precio óptimo de un producto a través de la fórmula:

$$\frac{\text{Costo variable unitario} + \text{Precio máximo}}{2}$$

A modo de simplificación, se utilizarán 1 ticket (entrada, plato, postre y bebestible) por ambiente (italiano, japonés, peruano y chileno o dinámico). La elección de los platos se fundamenta gracias a los resultados de la encuesta (Ver Anexo 12). El costo variable unitario (CVu) es un dato obtenido gracias al cálculo de costos e ingredientes de cada plato en la sección Plan de Operaciones. Para el precio máximo (Pmax) se estimó como supuesto, un margen del 600% por sobre el costo variable unitario, considerando la propuesta de valor del negocio y los precios de la competencia. (Ver Anexo 30)

3.3.4.3.1. Ambiente Italia

Entrada: Berenjena a la Parmesana

Fondo: Lasaña Boloñesa

Postre: Tiramisú

Bebestible: Copa casillero del diablo 150 ml.

Tabla 3.8: Precio Italia (Método Alvear)

Método Alvear	
Margen	600%
Cvu	\$ 8.109
Pmax	\$ 48.654
Precio	\$ 28.381

Fuente: Elaboración propia

3.3.4.3.2. Ambiente Japón

Entrada: Gyoza de Cerdo

Fondo: Ramen de Pollo

Postre: Wagashi

Bebestible: Copa casillero del diablo 150 ml.

Tabla 3.9: Precio Japón (Método Alvear)

Método Alvear	
Margen	600%
Cvu	\$ 12.049
Pmax	\$ 72.291
Precio	\$ 42.170

Fuente: Elaboración propia

3.3.4.3.3. Ambiente Perú

Entrada: Porción Ceviche Pescado del Día

Fondo: Lomo Saltado

Postre: Suspiro Limeño

Bebestible: Copa casillero del diablo 150 ml.

Tabla 3.10: Precio Perú (Método Alvear)

Método Alvear	
Margen	600%
Cvu	\$ 8.448
Pmax	\$ 50.690
Precio	\$ 29.569

Fuente: Elaboración propia

3.3.4.3.4. Ambiente Dinámico (Chile)

Entrada: Machas a la parmesana

Fondo: Pastel de choclo

Postre: Porción torta mil hojas

Bebestible: Copa casillero del diablo 150 ml.

Tabla 3.11: Precio Chile (Método Alvear)

Método Alvear	
Margen	600%
Cvu	\$ 12.726
Pmax	\$ 76.355
Precio	\$ 44.540

Fuente: Elaboración propia

Estos precios son de platos representativos y característicos de cada ambiente por persona. De esta forma, se puede tener un valor estimado de cuánto gasta cada persona por ticket. El ticket incluye entrada, plato de fondo, postre y un bebestible presentes en el menú. Estos precios son referenciales y no serán utilizados para fines de estimación de ingresos u otros cálculos, para ello se utilizarán los precios de la Tabla 3.7 que fueron obtenidos con los precios del menú

3.3.4.4. Resultados Encuesta

Para la fijación de precios, es importante conocer cuánto la gente perteneciente al público objetivo estaría dispuesta a pagar por asistir a un restaurante gourmet como Pasaporte Culinario, por lo cual se realizó una encuesta que obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 3.12: Resultados encuesta precios

	Encuesta precios	
	N°	%
\$10.000 - \$20.000	16	17%
\$20.000 - \$30.000	28	29%
\$30.000 - \$40.000	34	35%
> \$40.000	18	19%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, gran parte de la muestra se inclina por precios elevados a la hora de asistir a este tipo de restaurantes, debido principalmente a la calidad del servicio, ya que se trata de un restaurante de primer nivel, no solo en cuanto a su gastronomía internacional, sino que también en cuanto a la excepcional experiencia que entrega a sus comensales.

3.4. Presupuesto del Plan de Marketing

El presupuesto comprende los costos e inversiones asociados a las distintas promociones, publicidades, anuncios y relaciones públicas que conforman el plan de marketing de Pasaporte Culinario. El desembolso anual asciende a los \$145.394.177 pesos, y el detalle del presupuesto se puede encontrar en el Anexo 20. Es importante destacar que el presupuesto de marketing debe estar entre el 7% y el 12% del total de ingresos (Leone, C., 2018), o en otras palabras entre los \$143.475.565 y los \$245.958.112 llevando a cifras del negocio, por tanto el costo del presupuesto de marketing de Pasaporte Culinario es una cifra razonable.

4. Plan de Gestión de Personas

4.0 Objetivos Estratégicos de la Función de Dirección de Personas

4.0.1 Objetivo General

Gestionar el personal de la compañía, a través de la implementación eficaz de un Plan de Recursos Humanos, en base a la visión, misión, objetivos, estrategia y recursos disponibles de la empresa.

4.0.2 Objetivos Específicos

- Establecer la descripción de cargos idónea en relación a la estrategia de la empresa y a las necesidades de cada área para el primer año de funcionamiento del negocio, y de esa manera optimizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Diseñar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de acuerdo a los perfiles de cargo que busca la empresa, siguiendo los lineamientos estratégicos de la misma con el fin de encontrar a los aspirantes ideales que puedan realizar de mejor forma las labores de la empresa, desde el año cero.
- Instaurar la cultura organizacional más adecuada para la empresa, tomando en cuenta la visión, misión, valores y objetivos organizacionales de Pasaporte Culinario.
- Motivar a los empleados para que trabajen mejor, se involucren con la visión y misión de la empresa y aumenten su productividad a través de un plan de incentivos, ya sean financieros o no, de acuerdo a la estrategia de costos de la empresa, para los primeros cinco años de funcionamiento.
- Constituir una planilla de sueldos justa, equitativa y que esté acorde a las competencias, tipo de cargo y a las responsabilidades de cada puesto de trabajo, a través de una correcta valoración de los cargos.
- Compensar a los trabajadores, con el fin de amortiguar los descuentos legales, a través de la correcta distribución de asignaciones y bonos.

- Evaluar y controlar el desempeño de los trabajadores durante los primeros cinco años del negocio, a través de un sistema de evaluación del personal y de reportes mensuales por parte de los supervisores o jefes directos de cada área, de esa manera identificar posibles falencias en el personal, las cuales se subsanarán con capacitación y entrenamiento.
- Mejorar el conocimiento, capacidad y habilidad del personal que lo necesite, mediante programas de capacitación y entrenamiento, con el fin de aumentar la productividad del negocio año a año.
- Describir el proceso de Socialización adecuada para el nuevo personal, de manera de facilitar la convivencia y el desarrollo del individuo.
- Configurar una provisión para eventuales desvinculaciones, con el fin de disminuir costos ante la posibilidad de futuros despidos, a partir del primer año.
- Realizar de manera correcta el presupuesto de recursos humanos, de acuerdo a las necesidades del área y de la estrategia de costos de la empresa, para todos los años de funcionamientos de la empresa.
- Mantener la calidad de vida dentro de la organización en niveles óptimos para el personal garantizando la seguridad y la higiene del mismo, a través de un sistema preventivo de accidentes.

4.1 Cultura Organizacional

En “Pasaporte Culinario” se implementará una Cultura de Clan (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2008), la cual tiene como pilares las tradiciones, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración, los que dan forma a la conducta de los trabajadores. Los miembros de la organización saben que tiene una obligación que va más allá de una relación trabajo-sueldo. Este tipo de cultura, pretende lograr unidad en la organización, a través de un proceso de socialización largo y profundo, logrando que los trabajadores desarrollen un fuerte sentimiento de identificación con la empresa, reconociendo la importancia del trabajo en equipo.

La cultura de “Pasaporte Culinario”, también tendrá aspectos de una Cultura de tipo Fuerte, como se muestra a continuación:

- Conocimiento claro de las normas de la organización
- Valores ampliamente compartidos
- Fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento
- Existe apoyo mutuo entre los integrantes de la organización
- La cultura transmite un mensaje claro y coherente respecto a lo que es importante.
- Los trabajadores se identifican totalmente con la cultura

Y a su vez elementos de una Cultura de Servicio:

- Calidad en cada aspecto del servicio que se le ofrece a los clientes, agregando valor a la experiencia del cliente.
- Los colaboradores conocen la importancia de su intervención y el valor que entregan en cada punto de la experiencia del cliente.
- Canales de comunicación efectivos para la rápida solución de problemas, quejas o recomendaciones.

Por lo tanto, es menester que a partir del momento de comenzar con el proceso de selección del personal, se privilegie a la búsqueda de aquellas personas que más compartan ésta cultura y valores, y por sobre todo la visión y misión de la compañía. De esta manera se logra un equipo de trabajo cohesionado e identificado con la organización, que apunte hacia un mismo objetivo, siguiendo los lineamientos estratégicos de la empresa.

A continuación, algunas instancias para reforzar la Cultura Organizacional:

- Reuniones matutinas (antes de comenzar cada jornada)
- Reuniones mensuales

- Panel de Informaciones. Se publicarán fechas importantes, cumpleaños, vacantes y el acontecer de la empresa

4.2 Organigrama

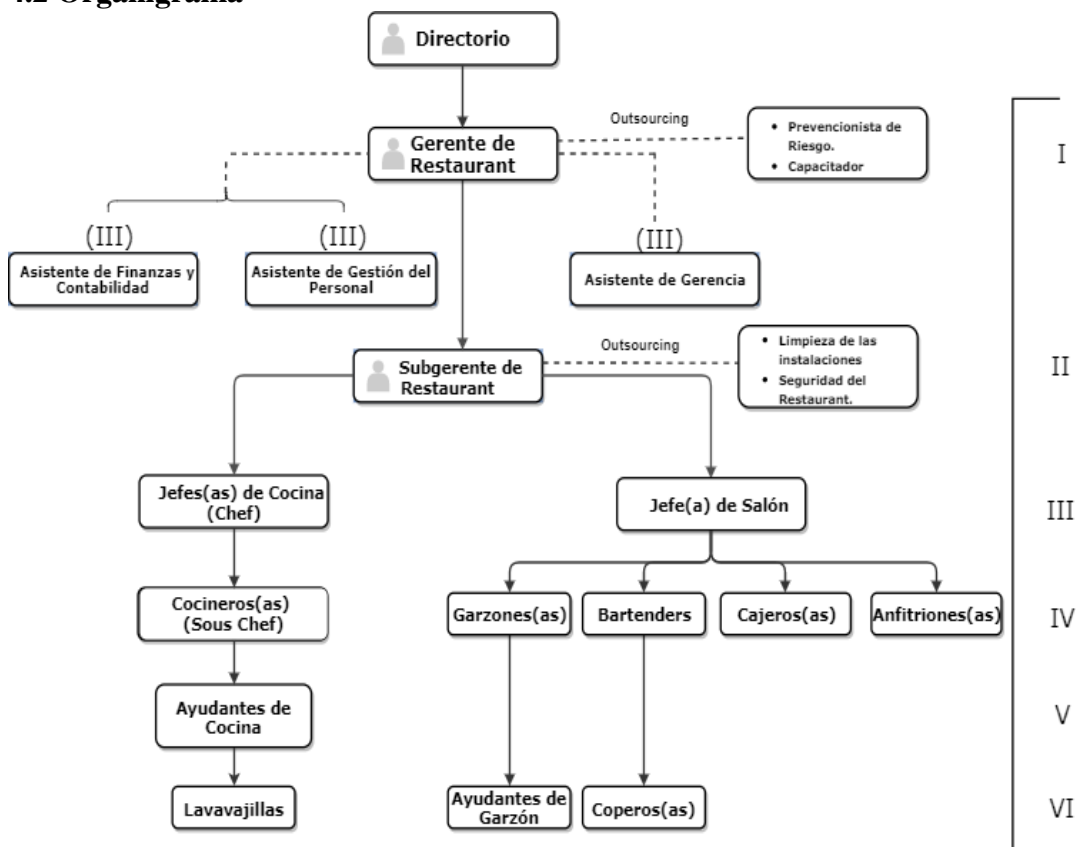


Figura 4.1: Organigrama

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Dotación de Personal

Pasaporte Culinario contará con personal para la temporada baja, tanto de planta como Part Time, desde Marzo a Diciembre, contratando personal de contingencia de manera esporádica (honorarios) en los días peak o de alta demanda, es decir, en Semana Santa, Día de la Madre y Año Nuevo. Además contará con personal de contingencia para la temporada alta en Enero y Febrero.

4.3.1 Temporada Baja – Marzo a Diciembre.

Tabla 4.1: Cantidad de Trabajadores en Temporada Baja

Tipo de Contrato	Área	N° Trabajadores
Full Time	Oficinas	5
	Cocinas	10
	Salón	21
Part Time	Cocinas	10
	Salón	21
TOTAL		67

Fuente: Elaboración Propia

La totalidad del personal, tanto Full como Part Time, es de contrato indefinido.

4.3.2 Temporada Baja – Semana Santa (4 días: Jueves, Viernes, Sábado y Domingo)

Tabla 4.2: Cantidad de Trabajadores en Temporada Baja Semana Santa

Tipo de Contrato	Área	N° Trabajadores
Full Time	Oficinas	5
	Cocinas	22
	Salón	30
Part Time	Cocina	22
	Salón	30
TOTAL		109

Fuente: Elaboración Propia

El personal de contrato indefinido se mantiene y se incluyen personal Full a honorarios con contrato a plazo fijo en cocinas (12) y en salón (9), además del personal Part Time a honorarios con contrato a plazo fijo en cocinas (12) y en salón (9).

4.3.3 Temporada Baja – Día de la Madre y Año Nuevo (1 día).

Tabla 4.3: Cantidad de Trabajadores en Temporada Baja Día de la Madre y Año Nuevo

Tipo de Contrato	Área	N° Trabajadores
Full Time	Oficinas	5
	Cocinas	22
	Salón	30
Part Time	Cocina	22
	Salón	30
TOTAL		109

Fuente: Elaboración Propia

El personal de contrato indefinido se mantiene y se incluyen personal Full a honorarios con contrato a plazo fijo en cocinas (12) y en Salón (9), además del personal Part Time a honorarios con contrato a plazo fijo en cocinas (12) y en salón (9).

4.3.4 Temporada Alta

Tabla 4.4: Cantidad de Trabajadores en Temporada Alta

Tipo de Contrato	Área	N° Trabajadores
Full Time	Oficinas	5
	Cocinas	22
	Salón	30
Part Time	Cocina	22
	Salón	30
TOTAL		109

Fuente: Elaboración Propia

El personal de contrato indefinido se mantiene y se incluyen personal Full con contrato a plazo fijo en cocinas (12) y en salón (9), además del personal Part Time con contrato a plazo fijo en cocinas (12) y en salón (9).

Los guardias nocturnos, capacitadores, prevencionista de riesgo y el asesor legal, corresponden a personal externo, por lo que no se consideran dentro de la dotación principal de la empresa. El detalle se encuentra en el Anexo 25.

El desglose de la jornada laboral se encuentra en el Anexo 24.

4.4 Descripción y Análisis de Cargo

En el Anexo 23 se presenta de manera detallada las descripciones de cargo, con sus respectivas funciones, tanto generales como específicas, además de los requisitos y el sueldo bruto a recibir por el trabajador.

4.5 Objetivos y Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal

4.5.1 Objetivo

Diseñar el proceso de reclutamiento, selección y contratación, de acuerdo a los perfiles de cargo que busca la empresa, siguiendo los lineamientos estratégicos de la misma, con el fin de encontrar a los aspirantes ideales que puedan realizar de mejor forma las labores de la empresa desde el año cero.

4.5.2 Estrategia

En primera instancia el Directorio designará al Gerente de Restaurant, quién se encargará de reclutar y seleccionar candidatos, para luego contratar al Subgerente de Restaurant. Una vez conformados estos cargos claves, se procede al reclutamiento, selección y contratación del resto del personal administrativo y operativo.

Este proceso, en una primera etapa será gestionado por el Gerente del Restaurant en conjunto con el Subgerente de Restaurant, quienes se encargarán de reclutar al personal del área administrativa. Una vez designado el personal administrativo, se procederá a la segunda etapa, en la que el Subgerente de Restaurant con el apoyo del Asistente de Gestión del Personal, se encargarán del reclutamiento del personal operativo.

Se utilizarán un reclutamiento externo de tipo virtual para el primer año en ambas etapas, ya que es más eficiente y permite un mayor alcance. Desde el segundo año en adelante, se implementará también, un programa de reclutamiento interno, ya que fomenta un ambiente de motivación y otorga oportunidades de crecimiento y desarrollo al personal, este funcionará en paralelo con el programa de reclutamiento externo.

Por su parte, la selección y contratación se llevarán a cabo en las dependencias del Restaurant y las realizarán el supervisor directo del cargo en conjunto con el Subgerente. Si es un cargo

operativo, o directamente el Gerente de Restaurant en caso de un cargo administrativo. También en caso de que el Gerente no se encuentre disponible, toda el área de Gestión del Personal recaerá en el Subgerente de Restaurant con apoyo del Asistente.

Cabe destacar un tercer punto. El año de funcionamiento del Restaurant se compone de una temporada baja, temporada alta y días peak. Por lo que este proceso se llevará a cabo en cada una de estas situaciones durante el año de funcionamiento de Pasaporte Culinario.

El diagrama de tiempo del proceso se detalla en el Anexo 26

4.5.3 Proceso

4.5.3.1 Reclutamiento

- Externo:

En una primera etapa, para los cargos administrativos, el Gerente publicará los avisos en distintos portales de empleos en la web, como emol.com y laborum.com, además de la red social LinkedIn. Estos portales ofrecen una amplia gama de posibilidades de selección, con lo que permite escoger de mejor manera al personal ideal para los cargos. Y en una segunda etapa, el Asistente de Gestión del Personal publicará los avisos para el área operativa.

El reclutamiento se realizará de manera periódica, ya sea necesario o no, ya que permitirá generar una base de datos de postulantes, la cual se utilizará para la temporada alta en Enero y Febrero, y para los días peak, como Semana Santa, Día de la Madre y Año Nuevo. Esto facilitará el proceso en caso de que se necesite personal de manera extraordinaria.

Primera Etapa:

Tabla 4.5: Primera Etapa Reclutamiento

Sitios Web	Costo Mensual
laborum.com	\$ 83.181
empleos.emol.com	\$ 155.604
trabajando.com	\$ 83.181
linkedin.com	\$ 62.477
TOTAL	\$ 384.443

Fuente: Elaboración Propia

Segunda Etapa:

Tabla 4.6: Segunda Etapa Reclutamiento

Sitios Web	Costo Mensual
laborum.com	\$ 83.181
empleos.emol.com	\$ 10.790
facebook.com	\$ 75.000
linkedin.com	\$ 62.477
TOTAL	\$ 231.448

Fuente: Elaboración Propia

- Interno:

A partir del segundo año, cuando se presente una vacante dentro de la empresa, se realizará un proceso de reclutamiento interno, en paralelo con el proceso externo. Este proceso constará de cinco etapas:

- i. Convocatoria abierta: El área de Gestión del Personal, representado por el Asistente de Gestión del Personal, publicará dentro de las instalaciones del restaurant la o las distintas vacantes disponibles y los requisitos necesarios para el cargo.

- ii. Evaluación: El Asistente de Gestión del Personal en conjunto con el supervisor o jefe del área a la que postula en candidato, realizarán una entrevista, con una posterior evaluación de las habilidades y capacidades de dicho candidato para el cargo al que postula.
- iii. Preselección: Se realiza una lista final con los candidatos más adecuados al cargo.
- iv. Selección: Se selecciona al candidato que finalmente ocupará el puesto.
- v. Se hace oficial el nombramiento del ascenso del empleado y se comunica al resto del personal de la empresa.

En el Anexo 28 se muestra un ejemplo del formato de un Aviso de Trabajo en Laborum.com.

4.5.3.2 Selección

El proceso de selección para la parte administrativa lo realizarán en conjunto el Gerente de Restaurant y el Subgerente. En cambio, para la parte operativa lo realizará el Subgerente con apoyo del Asistente de Gestión del Personal. Para ambas selecciones se contará con toda la información y requerimientos del cargo.

En cada caso, se aplicará la siguiente estructura:

- Preselección: con el objetivo de reducir la cantidad de candidatos y hacer el proceso menos largo y costoso, se realizará una primera preselección de acuerdo con la descripción de cargo, dejando a los candidatos más afines con el cargo.
- Entrevista semiestructurada: este tipo de entrevista no tiene por objetivo obtener información respecto de su personalidad o experiencia previa, sino que es de tipo mixta. Por un lado está la parte estructurada, la cual permite comparar y contrastar resultados entre los diferentes candidatos y por otro lado, está la parte libre, la que permite profundizar en las características específicas del candidato. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.
- Test Psicológicos: Para los cargos administrativos y de jerarquía alta y media (Gerente, Subgerente, Asistentes, Jefes de Cocina y Salón), se aplicará un test PMA (Aptitudes

Mentales Primarias de Thurstone), el cual se compone de un test de razonamiento numérico y verbal con elevado nivel de exigencia, diseñado para ejecutivos y administrativos. A su vez, para el resto de los cargos se aplicará un test de los factores de personalidad de Cattell (16 PF), el cual tiene por objetivo mostrar una visión global de la personalidad, basándose en la evaluación de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas, aisladas y definidas.

- Prueba de Cocina y Bebidas (sólo Ayudantes de Cocina, Cocineros y Bartenders): luego de establecer una base de candidatos potenciales sólida, se procederá a una etapa final. En esta etapa, se someterán a pruebas en sus eventuales puestos de trabajo cocinando los platos que el chef designe, y en el caso de los Bartenders, el Jefe de Salón designará el coctel que deberá preparar. Luego los resultados serán evaluados por ambos Jefes, quienes tendrán gran injerencia en la decisión final para la selección de dicho personal.

Finalmente, dependiendo de los resultados de su evaluación, el candidato pasará o no a la etapa de contratación. Cualquiera sea el caso, la empresa notificará al candidato de sus resultados vía email y/o teléfono.

4.5.3.3 Contratación de Personal

La contratación se realizará en las dependencias del restaurant. Para los cargos administrativos, se realizará en la oficina del Gerente General con el Subgerente como apoyo, y en caso del personal operativo, se realizará en la oficina del Subgerente con apoyo del Asistente de Gestión del Personal y en conjunto con el Jefe Directo del candidato como ministro de fe.

La duración del contrato dependerá de las necesidades de la empresa y de sus estrategias. Al momento de firmar el contrato laboral, el trabajador se afiliará de manera automática al sistema de salud Fonasa y a la AFP Cuprum, designada por el empleador, con lo que podrá acceder a distintos beneficios en salud, educación, vivienda, apoyo financiero y familiar, entre otros. De todas maneras, el trabajador podrá optar a otro sistema de salud y/o AFP, si ya pertenecía previamente.

El pago se realizará el primer día hábil de cada mes vía transferencia electrónica a la cuenta bancaria indicada por el trabajador o a través de un vale vista en un banco designado por la empresa, según sea el caso. El cierre de mes será el día 25 de cada mes (o día hábil siguiente).

El contrato se conformará de la siguiente estructura:

- Lugar y fecha del contrato
- Identificación de ambas partes
- Duración del contrato
- Descripción del cargo
- El monto, la forma y fecha de pago de las remuneraciones
- Duración y distribución de las jornadas laborales
- Cualquier otro acuerdo entre las partes.

En el Anexo 27 se detalla un ejemplo de contrato a Plazo Fijo.

4.6 Objetivo y Estrategias de Socialización y Evaluación de Desempeño

4.6.1 Socialización

4.6.1.1 Objetivo

Describir el proceso de Socialización adecuada para el nuevo personal, con el fin de facilitar la convivencia y el desarrollo del individuo.

4.6.1.2 Estrategia

Al momento de incorporar nuevos trabajadores a la empresa, deberán adquirir actitudes, habilidades y comportamientos necesarios para adaptarse a su nuevo cargo y a la empresa. Para esto, se aplicará una estrategia de Socialización Organizacional de tipo Colectivo (Van Maanen & Schein, 1979), el cual hace referencia a una serie de tácticas de Socialización que se realizarán en grupos de novatos, los cuales tendrán que pasar por una serie de experiencias, logrando trabajo en equipo, estableciendo lazos de afecto y relaciones duraderas.

Se establecerá un sistema denominado Plan de Acogida, o en inglés Onboarding, el cual se divide en tres fases: Bienvenida, Incorporación, y Seguimiento y Evaluación.

4.6.1.3 Bienvenida

- i. **Presentación:** El nuevo colaborador es presentado a sus colegas, supervisores y/o subordinados (dependiendo del cargo), además se realiza un recorrido por las instalaciones, enfocándose en que la persona conozca lo más posible organización durante su primer día.
- ii. **Reunión de Bienvenida:** en ésta reunión, estarán presentes el Asistente de Gestión del Personal junto al jefe directo del nuevo colaborador, quienes darán la bienvenida a la persona.
- iii. **Aspectos Básicos:** se detallaran los aspectos básicos del funcionamiento interno del local: código de conducta, políticas internas, manuales de seguridad y orden, contrato y condiciones salariales acordadas, horarios y calendario de trabajo. Además dispondrán todos los implementos necesarios para su puesto.

4.6.1.4 Incorporación

- i. **Conocimiento de la Empresa:** una vez transcurrido el primer día, el jefe directo comunicará al nuevo colaborador acerca de todos los aspectos relacionados con la organización y la cultura de la empresa, como por ejemplo el modelo de organización (misión, visión y valores), la cultura organizacional, los aspectos de gestión estratégica y operativa, la estructura de las instalaciones, herramientas de comunicación interna, protocolos internos y políticas de compromiso social.
- ii. **Conocimiento del Mercado:** se le presentan los principales competidores, proveedores y la situación del mercado actual (cifras y datos del sector).
- iii. **Formación Disponible para el Puesto:** planes de capacitación y desarrollo personal que la empresa ofrece para el cargo.

4.6.1.5 Seguimiento y Evaluación

- iv. Seguimiento: se realiza un seguimiento el comportamiento del nuevo colaborador, del cómo se desenvuelve y cómo se ha adaptado durante las primeras semanas.
- v. Evaluación: a partir de los resultados del seguimiento, se evalúa al nuevo trabajador en cuanto a rendimiento, aptitudes, actitudes y disposición para el trabajo.

Cabe destacar que este proceso no tiene costos extra para la empresa, ya que estas actividades, son parte de las funciones a algunos trabajadores.

4.6.2 Evaluación

4.6.2.1 Objetivo

Evaluar y controlar el desempeño de los trabajadores durante los primeros cinco años del negocio, a través de un sistema de evaluación del personal y de reportes mensuales por parte de los supervisores o jefes directos de cada área, de esa manera identificar posibles falencias en el personal, las cuales se subsanarán con capacitación y entrenamiento.

4.6.2.2 Estrategia

Pasaporte Culinario realizará la evaluación del desempeño una vez al año, utilizando un método de evaluación que permita mantener una amplia visión del desempeño de sus empleados. Se implementará una Retroalimentación de 360° Grados, demostrando el interés de la empresa por el mejoramiento continuo de sus colaboradores, a través de un análisis integral de su trabajo. Se adquirirá la licencia de categoría Medium para empresas de 40 a 200 empleados del software BUK, el cual será gestionado por el Gerente y el Asistente del área de personas.

4.6.2.3 Retroalimentación de 360° Grados

Normalmente la evaluación la realiza el supervisor de recursos humanos, entrevistando al supervisor de un empleado y a los compañeros de dicho empleado. En el caso de Pasaporte Culinario, a través del software BUK, se diferenciarán entre la parte operativa y la

administrativa. La gestión de la primera, recaerá en el Asistente de Gestión del Personal y la segunda en el Gerente del Restaurant.

La Retroalimentación de 360°, permite que el evaluador de turno obtenga un perfil completo del empleado, ya que se enfoca en la valoración del desempeño en el trabajo del empleado y de las habilidades técnicas, contrastándola con las opiniones de sus compañeros y de su supervisor. A partir de esta valoración, el evaluador recibe una retroalimentación más profunda y completa sobre el comportamiento del trabajador. Esto permitirá medir las áreas de subjetividad de los empleados, como por ejemplo, habilidades de liderazgo y personalidad, lo que le permitirá a la empresa manejar de mejor manera el desarrollo de un empleado.

Esta evaluación se divide en siete etapas:

- **Preparación:** Se analizan las competencias laborales claves por cada cargo. Además se define el formato de evaluación, a los evaluadores, los empleados que se someterán a la evaluación y el calendario de evaluación.
- **Sensibilización:** En esta etapa se busca que, tanto evaluadores como evaluados, comprendan la finalidad de la evaluación de 360 grados. Esto permitirá que la tensión emocional de las partes, disminuya durante la evaluación. Se realizará un informativo un mes antes de la evaluación, explicando paso a paso el proceso y los beneficios de la misma.
- **Proceso de Evaluación:** Con el fin de hacer esta etapa fácil y práctica, la empresa utilizará el software BUK, mediante previa adquisición de la licencia. Este software, a través de un portal amigable e intuitivo, proporciona el sistema de evaluación idóneo para la estrategia de Pasaporte Culinario. Permitirá personalizar las evaluaciones, diferenciando las de la parte administrativa de la empresa de la parte operativa. Permitirá mantener el progreso de los empleados y comparar su evolución.
- **Recolección de Datos:** La información llegará al Gerente y al Asistente a través del software, quienes se encargarán de monitorear el avance de los trabajadores y avisarán a sus jefes directos en caso de alguna anomalía.

- Reporteo: En esta etapa se sintetiza la información de una manera lógica y estructurada, y se traspa a los jefes directos, quienes la harán llegar a los empleados, con el fin de que obtenga el impacto esperado en el personal.
- Retroalimentación: El jefe directo realizará la retroalimentación correspondiente al evaluado, con un enfoque positivo y de manera cordial, proponiendo soluciones y medidas en caso de un desempeño bajo y reconocimiento en caso de un desempeño sobresaliente. Teniendo como principal objetivo la reacción y la aceptación de la evaluación por parte del personal.
- Planes de Desarrollo: A través del software, se podrá contrastar el desempeño de los trabajadores y ver su evolución. Con esto es posible identificar en qué áreas de conocimiento o habilidades el personal muestra más falencias. Con esto se determinará a los empleados que necesiten capacitación o entrenamiento, según sea el caso.

4.6.2.4 Costo

Tabla 4.7: Costo Licencia Software de Gestión de Personas BUK

Licencia Software BUK			
Tipo de Contrato	N° de Trabajadores	Costo por Trabajador (Mensual)	Costo Total Mensual
Full Time	57	0,11 UF	6.27 UF
Part Time	52	0,11 UF	5.72 UF
Total			11.99F

Fuente: Elaboración Propia

4.7 Objetivos y Estrategias de Seguridad Industrial

4.7.1 Objetivo

Mantener la calidad de vida dentro de la organización en niveles óptimos para el personal, garantizando la seguridad e higiene del mismo, a través de un sistema preventivo.

4.7.2 Estrategia

La empresa externalizara los programas de higiene y seguridad. Respecto de esta última, será a través de un prevencionista altamente capacitado. El objetivo de este asesor radica en prever y evitar accidentes físicos, químicos o biológicos.

El asesor deberá implementar un Sistema de Gestión en Prevención de Riesgos, con el cual se mantienen procesos productivos libres de riesgos y con una base legal acorde con los nuevos tiempos.

Entre las principales funciones del Prevencionista se encuentran:

- Establecer políticas de Prevención de Riesgos para el restaurant, que entreguen los lineamientos necesarios para actuar de manera segura frente a cada labor que se desarrolla en la empresa.
- Establecer Procedimientos en caso de accidente, indicando a demás cómo actuar frente a una situación de riesgo extremo
- Reconocer y Evaluar los Riesgos de Accidentes y Enfermedades Profesionales existentes en la empresa.
- Desarrollar una acción educativa de Prevención de Riesgos, efectuando charlas de inducción a los nuevos trabajadores, presentarles el procedimiento en caso de accidente y charlas específicas para cada cargo de acuerdo a los riesgos visualizados en las actividades.
- Deberá confeccionar y legalizar ante el seremi de salud correspondiente, el Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad, de acuerdo a las actividades del restaurant, según la Ley 16.744 y el Artículo N° 67.

Pasaporte Culinario se afiliará al Instituto de Seguridad Laboral (IST), acogiéndose al Seguro Contra Accidentes y Enfermedades Profesionales de acuerdo a la Ley 16.744, el cual tiene una prima del 0.93% del sueldo imponible de cada trabajador más una tasa adicional por el riesgo presunto de la actividad económica principal que realice la empresa, según lo establece el D.S. N°110 del año 1968, que va del 0% hasta 3,4%. En el caso de un Restaurant, Código de

Actividad Económica (CIU) N°552010, el IST le otorga una tasa adicional de 0%. Por lo tanto Pasaporte Culinario cotizará 0,93% mensual por trabajador. El detalle del Seguro de Accidentes y Enfermedades Profesionales se encuentra en el Anexo 29.

4.7.3 Otros Costos

Todos los costos se encuentran expresados en pesos chilenos (CLP)

- Asesoría de Ingeniero en Prevención de Riesgo a Honorarios: \$ 600.000
- Dar cumplimiento a los requerimientos de la Ley 16.744 y Ds.40, 54, 594 y otros asociados: \$150.000
- Charla del Derecho a Saber (DAS), y cumplir con el DS. 40: \$50.000
- Constitución y funcionamiento del Comité Paritario de Higiene y Seguridad de acuerdo al DS. 54: \$50.000
- Diseño del reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, cumpliendo con la normativa legal DS. 40: \$150.000
- Charla sobre el reglamento interno de Orden, Higiene y Seguridad y dar cumplimiento a los requerimientos del DS. 40: \$ 50.000
- Constatar en terreno los requerimientos en materia de Higiene y Seguridad de acuerdo a la Ley 16.744 y DS.40, 54, 594 y otros asociados: \$50.000.
- Confección de un Plan de Emergencia para el restaurant: \$ 50.000.

4.8 Objetivo y Estrategia de Desvinculaciones

4.8.1 Objetivo

Configurar una provisión para eventuales desvinculaciones, con el fin de disminuir costos ante la posibilidad de futuros despidos, a partir del primer año.

4.8.2 Estrategia

En el caso del personal de planta, se mantiene una provisión anual equivalente al finiquito correspondiente a un año de trabajo y ningún día de vacaciones hecho efectivo, esto por cada trabajador. Este monto se aprovisionará en diciembre de cada año.

En el caso de los trabajadores de contingencia, aquellos de temporada alta se les pagarán su finiquito correspondiente a los dos meses de contrato. Y en caso de aquellos trabajadores de contingencia que son a honorarios, no se hace necesario finiquito.

El detalle de la provisión para desvinculaciones se encuentra en el Anexo 30.

4.9 Objetivo y Estrategia de Motivación y Desarrollo Personal

4.9.1 Motivación

4.9.1.1 Objetivo

Motivar a los empleados para que trabajen mejor y aumenten su productividad, a través de un plan de incentivos, ya sean financieros o no, de acuerdo a la estrategia de costos de la empresa, para los primeros cinco años de funcionamiento.

4.9.1.2 Estrategia

La empresa contará con distintos incentivos a los trabajadores, con el objetivo de lograr satisfacción y seguridad laboral en los empleados, y de esa manera retener a los mejores y motivar a otros a querer trabajar en Pasaporte Culinario. La estrategia de la empresa se basa en el principio del reconocimiento genuino al buen trabajo. Para lograr esto, se presenta la siguiente estrategia de motivación.

- Se realizará una reunión mensual entre la gerencia y los jefes de cada área, informando del desempeño mensual del restaurant y de las metas para el siguiente mes. Los jefes tendrán como misión informar a sus subordinados de estos resultados, con el fin de generar motivación en el personal, haciéndolos sentir parte vital del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Se programarán breves reuniones matutinas, antes de comenzar cada jornada. Esto, con el fin de hacer a los trabajadores parte vital del quehacer diario del restaurant, presentando las metas diarias, motivando a los trabajadores a dar lo mejor de sí para cumplir con lo planteado al final de la jornada.
- Reconocimiento al Mejor Trabajador del Mes. Mes a mes se designará, de entre los cargos operativos, al empleado más destacado. El encargado de tomar esta decisión será el Subgerente de Restaurant. Luego de la decisión, se publicará una foto de dicho empleado al interior del restaurant, siendo reconocido por sus colegas, superiores y subordinados (dependiendo del cargo), y por los mismos clientes. Este reconocimiento le permitirá participar de las reuniones mensuales de la gerencia, generando liderazgo en aquel empleado, reforzando la estrategia de la empresa de desarrollo profesional para los trabajadores.
- Una vez al año se elegirá al Trabajador del Año, quien será elegido por el Gerente De Restaurant de entre los Mejores Trabajadores del Mes. El reconocimiento tendrá como premio un bono del 1% del promedio mensual de las ventas anuales. El detalle del premio se encuentra en el Anexo 31.
- Una vez al año se realizará el paseo de la empresa. El lugar elegido es Rosa Agustina Conference Resort & Spa. Los empleados podrán asistir con sus familias. La empresa financiará el paseo, el cual tendrá un valor de:
 - Adultos: \$ 51.300
 - Niños de 2-8 años: \$ 42.900
 - Niños de 9-12 años: \$ 47.900
- Se entregarán aguinaldos a los trabajadores, los cuales se encuentran libres de imposiciones y descuentos. Estos se entregarán dos veces al año: en septiembre y en diciembre, y ambos serán de \$90.000 por cada trabajador de planta. Los detalles de los Aguinaldos se encuentran en el Anexo 32.

4.9.2 Desarrollo Personal

4.9.2.1 Objetivo

Mejorar el conocimiento, capacidad y habilidad del personal que lo necesite, mediante programas de capacitación y entrenamiento, con el fin de aumentar la productividad del negocio año a año.

4.9.2.2 Estrategia

Uno de los factores para el éxito y la obtención de ventajas competitivas, no se encuentra en los recursos que alguien consideraría los más importantes en un negocio, como los recursos materiales o financieros, o incluso la tecnología. La base fundamental se encuentra en las personas que conforman la empresa, y el nivel de capacitación y gestión de las personas, las competencias de las personas y el desarrollo personal de las mismas.

En Pasaporte Culinario, se aplicará una capacitación presencial en el trabajo, una vez al año, esta será, tanto grupal como individual, dependiendo de la técnica de capacitación. Para esto, se utilizarán los instrumentos y materiales que normalmente se utilizan en los puestos de trabajo, en la cual dos instructores, tanto para los administrativos como los operativos, contratados por la empresa, van a interactuar directamente con el o los participantes durante todo el proceso. Dichos capacitadores, se harán presente el día destinado a capacitación, los cuales recibirán los correspondientes honorarios por sus servicios.

Para aquello, los capacitadores utilizarán distintas técnicas de capacitación y entrenamiento, dependiendo si se trata de personal administrativo u operativo, las cuales ya fueron definidas por la empresa. Estas técnicas se obtienen desde la página web del Sence.

Los trabajadores deben cumplir con un mínimo de 2 horas de capacitación al año.

- **In-Basket:** Los participantes reciben toda clase de documentos que plantean situaciones puntuales simuladas típicas que un gerente debe resolver en el quehacer diario de una empresa. Los participantes deben tomar decisiones frente a los problemas planteados y despachar los documentos en un plazo breve, para lo cual pueden pedir información adicional al instructor.

- **Modelo de comportamiento:** Consiste en presentar películas, videos o audio a los participantes que muestran modelos de comportamiento deseado frente a situaciones de conflicto determinadas. Luego se asignan a los participantes papeles que deberán interpretar en situaciones similares, lo que les permite practicar y ensayar los comportamientos deseados. Estas simulaciones son monitoreadas por un especialista que corrige y anima a los participantes. Finalmente, el especialista asesora a los participantes en la aplicación de sus nuevas habilidades en el 115 puesto de trabajo. Es una técnica especialmente indicada para desarrollar habilidades de relación interpersonal.
- **Programa de internado:** Es una técnica para desarrollar competencias gerenciales a través de cursos de larga duración que son impartidos por instituciones especializadas (por ejemplo, universidades o institutos profesionales) en horarios discontinuos (por ejemplo, un día a la semana). A veces, los cursos están organizados en forma modular y se desarrollan en un período largo, lo que permite a los participantes asistir a un programa extenso de capacitación diseñado a la medida de sus intereses y disponibilidad de tiempo.

4.9.2.3 Costos

Es importante considerar los costos de capacitación como una inversión en el personal, y no como un costo más, ya que se busca generar más eficiencia y mayor rentabilidad para la empresa, mejorando el conocimiento y las habilidades del personal.

- **Honorarios del capacitador:** Para las capacitaciones es necesario traer a un especialista, el cual recibirá honorarios. De esa manera el capacitador vendrá a la empresa, solo cuando sea requerido. Se designarán los siguientes gastos para el capacitador:

Tabla 4.8: Honorarios Capacitador

Honorarios Capacitador		
Área de la Empresa	Capacitadores	Honorarios
Administrativa	1	\$ 336.949
Operativa	1	\$ 336.949
TOTAL		\$ 673.898

Fuente: Elaboración Propia

- **Material para la capacitación:** Es necesario que la empresa brinde material a los trabajadores que van a ser capacitados, para que éstos puedan aprovechar esta capacitación al máximo. Se trabajará con el material disponible en la empresa, con el que los trabajadores desarrollan sus funciones día a día. No se incurre en costos extra.
- **Equipamiento:** Serán todos los equipos o instrumentos de trabajo que utilizan diariamente los trabajadores y que se necesitan para el normal desarrollo de las mismas.
- **Costo de las horas destinadas del Empleado:** Si la capacitación se realiza en las horas laborales, se incurrirá en costos por concepto de horas de trabajo de los empleados destinadas a capacitación. Es por esto que se escoge otro horario fuera del horario de trabajo, durante las mañanas, de manera de no evitar dicho costo. Para incentivar la asistencia a la capacitación, se entregará un bono de \$35.000 al área administrativa y \$30.000 para el área operativa.

Tabla 4.9: Bono Capacitación

Bono Asistencia Capacitación		
Área de la Empresa	Hrs. Capacitación	Costo Total por Trabajador
Administrativa	1,5	\$ 37.500
Operativa	1,5	\$ 30.000
Total		\$ 67.500

N° Trabajadores	Bono Asistencia Capacitación	Total Mensual
67	\$ 37.500	\$ 2.512.500

Fuente: Elaboración Propia

4.10 Objetivo y Estrategia de Compensaciones

4.10.1 Objetivo

Compensar a los trabajadores, con el fin de amortiguar los descuentos legales, a través de la correcta distribución de asignaciones y bonos.

4.10.2 Estrategia

A modo de mantener la equidad y la igualdad dentro de la empresa se realiza una Valoración de Cargos, utilizando el Método por Puntos de Chiavenato, añadiendo bonos y asignaciones legales, aumentando el monto percibido por el trabajador.

Los factores utilizados en esta valoración fueron definidos por cada gerencia dependiendo de las consideraciones para cada uno de los cargos. En el Anexo 33 se definen los factores, subfactores y grados de valoración

4.10.3 Puntaje de Valoración de Cargos

Se establece un máximo de 10 y un mínimo de 1 para el puntaje. La ponderación comienza en un 20% del puntaje total por cada subfactores, aumentando en la misma cantidad por cada grado hasta llegar al 100%. En el Anexo 34 se detalla la tabla de puntaje.

4.10.4 Valoración de Cargo

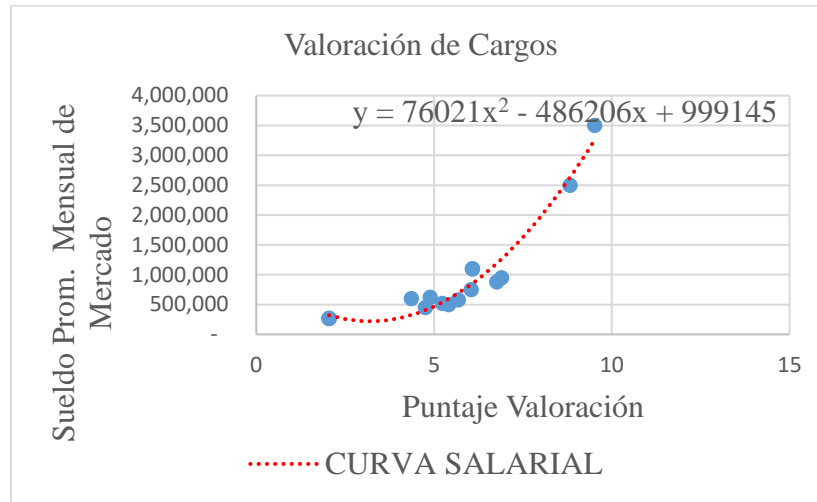
Se valora cada cargo según los distintos factores y subfactores, enfocándose en la equidad de la valoración. En la siguiente tabla se detalla la aplicación del puntaje a los distintos cargos.

Tabla 4.10: Aplicación de Puntaje

Factores	Competencias				Complejidad del Puesto		Responsabilidad		Puntaje
	Nivel Educativo	Experiencia Requerida	Habilidades de Gestión	Relaciones Internas/Externas	Condiciones de Trabajo	Toma de Decisiones	Tipo de Cargo	Nivel de Control	
Gerente de Restaurant	1,00	2,50	2,00	0,50	0,03	1,50	1,00	1,00	9,525
Subgerente de Restaurant	0,80	2,50	2,00	0,50	0,03	1,20	1,00	0,80	8,825
Asistente de Gestión del Personal	0,60	2,00	1,20	0,17	0,03	0,50	1,00	0,60	6,085
Asistente de Finanzas y Contabilidad	0,60	2,00	1,20	0,17	0,03	0,50	1,00	0,60	6,085
Jefe(a) de Cocina	0,60	2,00	1,20	0,40	0,30	0,90	0,90	0,60	6,9
Jefe(a) de Salón	0,60	2,00	1,20	0,40	0,17	0,90	0,90	0,60	6,765
Asistente de Gerencia	0,33	2,00	0,66	0,40	0,03	0,50	1,00	0,33	5,24
Bartenders	0,33	2,00	0,66	0,40	0,30	0,50	0,90	0,33	5,415
Cajeros(as)	0,33	2,00	0,66	0,30	0,03	1,50	0,90	0,33	6,045
Cocineros(as)	0,60	2,00	0,66	0,30	0,40	0,50	0,90	0,33	5,685
Garzones(as)	0,33	2,00	0,66	0,30	0,17	0,08	0,90	0,33	4,76
Anfitriones(as)	0,33	2,00	0,66	0,30	0,30	0,08	0,90	0,33	4,895
Ayudantes de Cocina	0,33	1,50	0,66	0,03	0,40	0,50	0,90	0,05	4,36
Coperos(as)	0,05	0,83	0,10	0,03	0,03	0,08	0,90	0,05	2,05
Ayudantes de Garzón	0,05	0,83	0,10	0,03	0,17	0,08	0,90	0,05	2,05
Lavavajillas	0,05	0,83	0,10	0,03	0,03	0,08	0,90	0,05	2,05

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.1: Curva Salarial



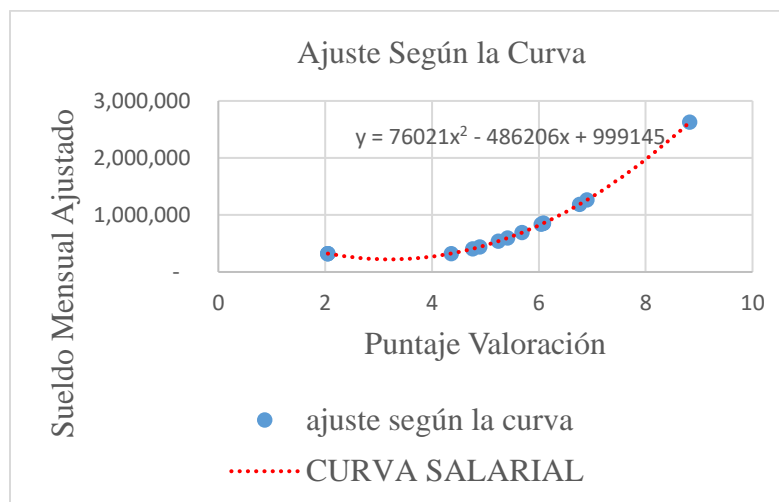
Fuente: Elaboración Propia

A partir de este gráfico de dispersión, que muestra la relación entre los sueldos y el puntaje, arrojando la curva salarial $y = a+bx+cx^2$ a la cual se deben ajustar los sueldos.

Curva Salarial $y = 76021x^2 - 486206x + 99145$

4.10.5 Ajuste según la Valoración de Cargos

Gráfico 4.2: Ajuste de Sueldos a la Curva Salarial



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.11: Ajuste de Sueldos a la Curva Salarial Cargos Full Time

Cargos Full Time	Sueldo de Mercado Promedio	Sueldo Ajustado	Variación %
Gerente de Restaurant	\$ 5.000.000	\$ 3.265.086	-34,70%
Subgerente de Restaurant	\$ 2.850.000	\$ 2.628.940	-7,76%
Asistente Finanzas y Contabilidad	\$ 1.100.000	\$ 855.428	-22,23%
Asistente de Gestión del Personal	\$ 1.100.000	\$ 855.428	-22,23%
Jefe(a) de Salón	\$ 950.000	\$ 1.263.683	33,02%
Jefes(as) de Cocina	\$ 880.000	\$ 1.189.080	35,12%
Asistente de Gerencia	\$ 480.000	\$ 538.780	12,25%
Cajeros(a)	\$ 460.000	\$ 595.444	29,44%
Cocineros(a)	\$ 750.000	\$ 837.991	11,73%
Garzones(as)	\$ 580.000	\$ 692.004	19,31%
Anfitriones(as)	\$ 450.000	\$ 407.258	-9,50%
Bartenders	\$ 620.000	\$ 440.708	-28,92%
Ayudantes de Cocina	\$ 600.000	\$ 324.416	-45,93%
Coperos(as)	\$ 270.000	\$ 321.901	19,22%
Ayudantes de Garzón	\$ 270.000	\$ 321.901	19,22%
Lavavajillas	\$ 270.000	\$ 321.901	19,22%
Total	\$ 16.630.000	\$ 14.859.948	-10,64%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.12: Ajuste de Sueldos a la Curva Salarial Cargos Part Time

Cargos Part Time	Sueldo de Mercado Promedio	Sueldo Ajustado	Variación %
Ayudantes de Cocina	\$ 600.000	\$ 324.416	-45,93%
Bartenders	\$ 620.000	\$ 440.708	-28,92%
Cajeros(as)	\$ 460.000	\$ 595.444	29,44%
Cocineros(as)	\$ 750.000	\$ 837.991	11,73%
Coperos(as)	\$ 270.000	\$ 321.901	19,22%
Jefes(as) de Cocina	\$ 950.000	\$ 1.263.683	33,02%
Garzones(as)	\$ 580.000	\$ 692.004	19,31%
Jefe(a) de Salón	\$ 880.000	\$ 1.189.080	35,12%
Anfitriones(as)	\$ 450.000	\$ 407.258	-9,50%
Ayudantes de Garzón	\$ 270.000	\$ 321.901	19,22%
Lavavajillas	\$ 450.000	\$ 321.901	-28,47%
Total	\$ 6.280.000	\$ 6.716.286	6,95%

Fuente: Elaboración Propia

4.10.6 Otras Compensaciones

Se entregará a todo el personal \$60.000 para colación y \$32.000 para transporte, lo que incrementará el sueldo líquido a los trabajadores. También, la empresa otorgará comisiones por

venta para el área operativa de la empresa (Cocina y Salón), exceptuando trabajadores a honorarios y contrato a plazo fijo. Esta comisión equivale al 0.05% de las ventas mensuales.

También contarán con las propinas sugeridas, equivalente al 10% de cada servicio. Estas últimas, irán a un fondo común y serán repartidas entre el personal de manera equitativa y proporcional a los días trabajados, excepto por los lavavajillas, coperos y ayudantes de garzón, quienes no reciben propina ni comisión. Los detalles de las propinas y las comisiones se encuentran en el Anexo 35.

Para los cargos Part- Time, se obtuvo un sueldo proporcional a los Full- Time tomándose en cuenta los días trabajados. A este valor se le agrega una asignación extra al sueldo bruto de \$62.000, con la cual, los cargos Part- Time más inferiores se encuentran levemente por encima del sueldo mínimo legal de \$276.000. Dichos trabajadores no recibirán comisión por ventas, aunque sí recibirán propinas correspondientes a los días trabajados.

Se distingue a los cargos Gerenciales (Gerente y Subgerente), quienes recibirán un bono mensual equivalente al 40% de su sueldo bruto. Y para el resto del área administrativa, un bono por esfuerzo del 25% de su sueldo bruto.

Una vez que los trabajadores ingresen a la empresa, serán asignados a la afp “AFP Cuprum”, a menos que acredite pertenecer a otra afp, en dicho caso se realiza la modificación correspondiente. También serán asignados al sistema de salud Fonasa, a menos que acrediten pertenecer a otro sistema de salud, al igual que el caso anterior, si es ese el caso, se realiza la modificación correspondiente.

Cabe destacar que, tanto trabajadores de planta (Full y Part Time) como trabajadores a plazo fijo y honorarios, recibirán todas las asignaciones y descuentos legales correspondientes. Estas corresponden a:

- Gratificación Legal: 25% del sueldo base con un tope de 4,75 veces el sueldo mínimo legal, que corresponde a \$276.000. Excepto trabajadores a Honorarios.

- Cotización Previsional Obligatoria: AFP Cuprum. 10% de la suma del sueldo base más gratificaciones y bonos, más el 1,48% por efectos de comisión para la AFP, con un tope de 78,3 UF.
- Sistema de Salud: Fonasa. 7% de la suma del sueldo base más gratificaciones y bonos, con un tope de 4,72 UF.
- Seguro de Cesantía: 0.6% de la suma del sueldo base más gratificaciones y bonos, más el 2,6% correspondiente al aporte legal del empleador a este fondo. Los trabajadores Honorario y Contrato Plazo Fijo, no aportan de su sueldo, es el empleador quien aporta el equivalente al 3% del sueldo imponible de dichos trabajadores. El detalle de este aporte se encuentra en el Anexo 36.
- Impuesto Único de Segunda Categoría: se aplica a partir de los \$634.756 de sueldo imponible, y se calcula dependiendo del tramo en el que se encuentre.
- Retención Boleta Honorarios: 10% del sueldo base. Aplica solo para trabajadores a honorarios.

El detalle de las Remuneraciones, y la aplicación de las respectivas Compensaciones y Descuentos Legales, se encuentran en el Anexo 37, y en el Anexo 38 se muestra un ejemplo de una liquidación de sueldo.

4.11 Costo de la Estrategia de Dirección de Personas

4.11.1 Presupuesto Mensual

Tabla 4.13: Presupuesto Mensual

Item/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Remuneraciones Personal Administrativo	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550
Remuneraciones Personal Operativo	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886
Provisión Eventual Desvinculaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41.835.736
Provisión Personal contingencia Temp. Alta	\$ 25.007.283	\$ 25.007.283	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión Desvinculaciones Temp. Alta	\$ -	\$ 2.865.646	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión Personal contingencia Temp. Baja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.346.253	\$ 879.659	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 879.659
Provisión Personal Externo	\$ 2.443.824	\$ 2.443.824	\$ 2.443.824	\$ 2.443.824	\$ 2.443.824	\$ 2.443.824	\$ 2.443.824	\$ 2.443.824	\$ 2.443.824	\$ 2.443.824	\$ 2.443.824	\$ 2.443.824
Aporte Empleador Seguro de Cesantía	\$ 1.331.913	\$ 1.331.913	\$ 1.331.913	\$ 1.331.913	\$ 1.331.913	\$ 1.331.913	\$ 1.331.913	\$ 1.331.913	\$ 1.331.913	\$ 1.331.913	\$ 1.331.913	\$ 1.331.913
Seguro Accid. y Enferm. Pro. (Ley N° 16.744)	\$ 961.996	\$ 961.996	\$ 768.370	\$ 796.722	\$ 775.965	\$ 768.370	\$ 768.370	\$ 768.370	\$ 768.370	\$ 768.370	\$ 768.370	\$ 775.965
Licencia Software BUK	\$ 321.631	\$ 321.631	\$ 321.631	\$ 321.631	\$ 321.631	\$ 321.631	\$ 321.631	\$ 321.631	\$ 321.631	\$ 321.631	\$ 321.631	\$ 321.631
Aguinaldo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.030.000	\$ -	\$ -	\$ 6.030.000
Premio Trabajador del Año	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.754.216
Paseo de la Empresa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.591.700	\$ -
Capacitaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.512.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reclutamiento	\$ 231.448	\$ -	\$ -	\$ 231.448	\$ 231.448	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 231.448	\$ -	\$ -	\$ 462.896
Total	\$ 84.335.531	\$ 86.969.729	\$ 58.903.174	\$ 62.509.227	\$ 60.021.876	\$ 61.415.674	\$ 58.903.174	\$ 58.903.174	\$ 65.164.622	\$ 58.903.174	\$ 64.494.874	\$ 109.873.276

Fuente: Elaboración Propia

4.11.2 Presupuesto Anual

Tabla 4.14: Presupuesto Anual

Item/Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones Personal Administrativo		\$ 115.422.595	\$ 115.422.595	\$ 115.422.595	\$ 115.422.595	\$ 115.422.595
Remuneraciones Personal Operativo		\$ 533.026.629	\$ 533.026.629	\$ 533.026.629	\$ 533.026.629	\$ 533.026.629
Provisión Eventual Desvinculaciones		\$ 41.835.736	\$ 41.835.736	\$ 41.835.736	\$ 41.835.736	\$ 41.835.736
Provisión Personal contingencia Temp. Alta		\$ 50.014.566	\$ 50.014.566	\$ 50.014.566	\$ 50.014.566	\$ 50.014.566
Provisión Desvinculaciones Temp. Alta		\$ 2.865.646	\$ 2.865.646	\$ 2.865.646	\$ 2.865.646	\$ 2.865.646
Provisión Personal contingencia Temp. Baja		\$ 5.105.571	\$ 5.105.571	\$ 5.105.571	\$ 5.105.571	\$ 5.105.571
Provisión Personal Externo		\$ 29.325.886	\$ 29.325.886	\$ 29.325.886	\$ 29.325.886	\$ 29.325.886
Aporte Empleador Seguro de Cesantía		\$ 15.982.962	\$ 15.982.962	\$ 15.982.962	\$ 15.982.962	\$ 15.982.962
Seguro Accidentes y Enfermedades Profesionales (Ley N° 16.744)		\$ 9.651.235	\$ 9.651.235	\$ 9.651.235	\$ 9.651.235	\$ 9.651.235
Licencia Software BUK		\$ 3.859.572	\$ 3.859.572	\$ 3.859.572	\$ 3.859.572	\$ 3.859.572
Aguinaldo		\$ 12.060.000	\$ 12.060.000	\$ 12.060.000	\$ 12.060.000	\$ 12.060.000
Premio Trabajador del Año		\$ 1.754.216	\$ 1.754.216	\$ 1.754.216	\$ 1.754.216	\$ 1.754.216
Paseo de la Empresa		\$ 5.591.700	\$ 5.591.700	\$ 5.591.700	\$ 5.591.700	\$ 5.591.700
Capacitaciones		\$ 2.512.500	\$ 2.512.500	\$ 2.512.500	\$ 2.512.500	\$ 2.512.500
Reclutamiento	\$ 615.891	\$ 1.388.688	\$ 1.388.688	\$ 1.388.688	\$ 1.388.688	\$ 1.388.688
Tramites de Seguridad e Higiene para Puesta en Marcha	\$ 550.000					
Total	\$ 1.165.891	\$ 830.397.502	\$ 830.397.502	\$ 830.397.502	\$ 830.397.502	\$ 830.397.502

5. Plan de Operaciones

5.0. Objetivos del Plan de Operaciones

5.0.1 General

Crear una experiencia culinaria de excelencia para los clientes, basada en una atención de primer nivel y procesos que cumplan y aprueben todos los controles de calidad, para así ofrecer un servicio de acorde a los lineamientos estratégicos de la empresa.

5.0.2 Específicos

- Determinar la ubicación del Local, dentro de la ciudad de Viña del Mar, la cual debe cumplir con los requisitos necesarios para poder llevar a cabo la construcción o modificación de lo que será la infraestructura de nuestro local.
- Diseñar un Layout que permita mantener un buen control de inventario y de las operaciones, sin afectar de ninguna manera el proceso de producción de platos de calidad y la experiencia de los clientes.
- Producir y mantener espacios ambientados e inspirados en cuatro culturas distintas (Italia, Japón, Perú, Chile), el cual haga sentir a los visitantes como si estuvieran en el mismo país del ambiente que visitan.
- Establecer un proceso de producción adecuado donde se logre optimizar las materias primas, y permita al personal encargado la creación y confección de los platos gourmet, con el fin de que tengan una buena presentación y un delicioso sabor.
- Ofrecer un servicio de calidad que cumpla todas las normas internacionales de higiene, seguridad, calidad y turística.

5.1. Descripción Técnica del Producto

5.1.1 Descripción técnica

Pasaporte Culinario es un restaurante temático multiambiente que permite experimentar una diversa variedad de platos internacionales (e internacionales).

El establecimiento se caracteriza por entregar a sus clientes cuatro experiencias culinarias de diferentes países; Japón, Italia, Perú y un ambiente dinámico (Chile). El diseño de cada ambiente, el sabor tradicional de cada plato representante de cada país y el ambiente dinámico lo destacan por sobre las otras alternativas a la hora de comer.

El ambiente dinámico transportara a los futuros clientes por diferentes zonas de Chile (Norte, Centro y Sur), en diferentes épocas del año.

A continuación, en las figuras 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 y 5.5 se pude visualizar las cartas por ambiente y la carta de bebestibles.



Figura 5.1: Carta ambiente peruano

Fuente: Elaboración propia

 Pasaporte Culinario		 - PLATOS -	
- ENTRADAS -		LASAGNA ALLA BOLOGNESE <i>Finas laminas de pasta intercaladas con salsa boloñesa y queso rallado gratinado</i> \$18.900	
INSTALATA CAPRESE <i>Armonia de tomates, mozzarella fresca y hojas seleccionadas de albahaca</i> \$7.900		GNOCCHI DI RICOTTA E SPINACI <i>Pasta de ñoquis con elegante queso ricota más espinacas</i> \$17.600	
BRUSCHETTA <i>Rebanadas de pan tostado con tomate y cebolla, rebozados con ajo y aceite de oliva</i> \$7.400		SPAGHETTI ALLA CARBONARA <i>Espaguetis con tocino, acompañado de queso pecorino romano y pimienta negra</i> \$15.900	
CARPACCIO DI ZUCCHINE <i>Fino salmón con queso gruyere, alcaparras y estragón</i> \$7.900		CANNELONI RIPENI AL TONNO <i>Canelones rellenos con atún, queso mozzarella y cubiertos con salsa Pomodoro</i> \$16.900	
PARMACIANA DI MELANZANE <i>Berenjenas de Sicilia con queso parmesano y una suave salsa de tomate con mozzarella</i> \$8.900		RISOTTO GAMBERETTI <i>Risotto de arroz, camarones selectos y queso parmesano</i> \$18.900	
- POSTRES -		RISOTTO FRUTTI DI MARE <i>Risotto de arroz con mariscos frescos, aceite de oliva y pimienta blanca</i> \$16.900	
TIRAMISU	\$5.900	PIZZA MARGHERITA <i>Pizza individual con queso mozzarella, hojas de albahaca fresca y salsa de tomate natural</i> \$19.600	
PANNA COTTA	\$4.900	PIZZA VEGETARIANA <i>Pizza individual con finas verduras al horno, aceitunas y queso mozzarella y aceite de oliva</i> \$18.600	
CANNOLI	\$5.600		
SEMIFREDDO	\$5.600		
PASTA FROLLA	\$5.900		

Figura 5.2: Carta ambiente italiano

Fuente: Elaboración propia



Figura 5.3: Carta ambiente chileno

Fuente: Elaboración propia



Pasaporte Culinario

- ENTRADAS -

KAWAZAKI FURAI
Delicioso roll de frito de salmón, queso crema y cebollín
\$4.900

TEKUSHIMA FURAY
Delicioso California roll cubierto con sésamo, ciboulette o masago y relleno de pollo apanado, queso crema, palta y cebollín
\$5.900

GYOZA DE LANGOSTINO
Tradicionales empanaditas japonesas rellenas de langostino
\$5.900

HARUMAKI
Rollitos de verdura fritos con salsa agridulce
\$5.600



- PLATOS -

OKONOMIYAKI
Preparación a la plancha de ligera masa esponjosa con relleno de vegetales y camarones
\$12.900

CALIFORNIA TOKIO
Roll con pulpo y salsa spicy, envuelto en sésamo, ciboulette o masago
\$11.600

SPICY TEMPURA
Roll de salmón kanikama, cebollín, envuelto en masa tempura y bañado en salsa picante
\$11.900

SASHIMI SALMON
Finos cortes de salmón fresco sazonados al mejor estilo japonés
\$13.900

TEMAKI CAMARON
Delicioso cono de alga relleno de camarón acompañado de cebolla cocida y salsa de soya
\$10.900

MANGO TANGO
Roll de pollo, queso crema y mango, envuelto en fina pasta japonesa
\$12.600

SOPA RAMEN POLLO
Tradicional sopa de pollo con fideos, carne de cerdo, espinacas, dientes de dragón y huevo
\$9.900

OYAKODON DE CARNE
Bowl de arroz cubierto con pollo, tortilla de verduras y huevos
\$11.900

- POSTRES -

TEMPURA HELADO	\$5.600
TOFU DE COCO	\$4.600
WAGASHI	\$4.900
KAKIGORI	\$4.600
KASUTERA	\$4.600

Figura 5.4: Carta ambiente japonés

Fuente: Elaboración propia



	
Pasaporte Culinario	- DRINKS -
- TRAGOS -	
AGUA MINERAL PUYEHUE \$2.200	CHARDONNAY SAUVIGNON \$7.600
AGUA MOUNTAIN WATER \$3.600	CASILLERO DEL DIABLO \$8.900
JUGO NATURAL MANGO \$4.600	SAPPORO \$6.400
JUGO NATURAL FRUTILLA \$4.600	JARRA DE SAKE \$7.900
TE VERDE \$2.900	PISCO SOUR \$6.900
TE ROJO \$2.900	DAIQUIRI \$6.900
CAFE CORTADO \$3.400	MARTINI \$7.600
CAPUCCINO \$3.900	CAIPIRINHA \$7.200
CERVEZA KUNSTMANN \$5.900	CHIVAS REGAL \$9.800
KROSS PILSEN \$5.600	COGNAC HENNESY \$11.900
STELLA ARTOIS \$7.200	HEINEKEN \$6.900
	CERVEZA ARTESANAL ALTAMIRA \$4.900

Figura 5.5: Carta bebestibles

Fuente: Elaboración propia

5.2. Descripción Proceso de Producción, Tecnología, LayOut, etc.

5.2.1 Descripción proceso de producción.

Para el proceso productivo del establecimiento se han confeccionado distintos diagramas de flujo que explican el funcionamiento, tiempo de preparación, ventas e interacciones con el cliente. Junto con estos diagramas se poseen fichas técnicas para la realización de las preparaciones.

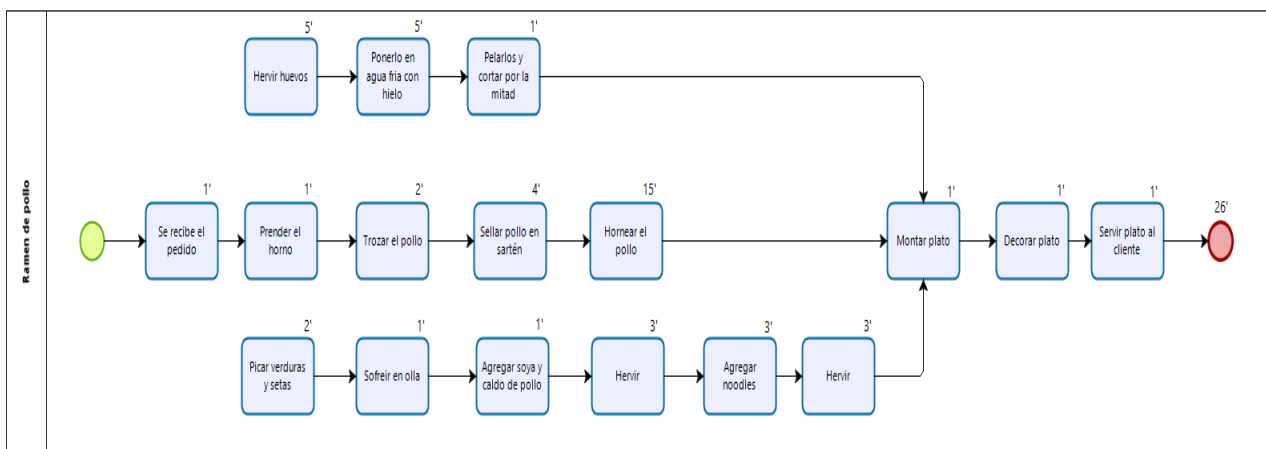


Figura 5.6: Diagrama de flujo ramen de pollo

Fuente: Elaboración propia

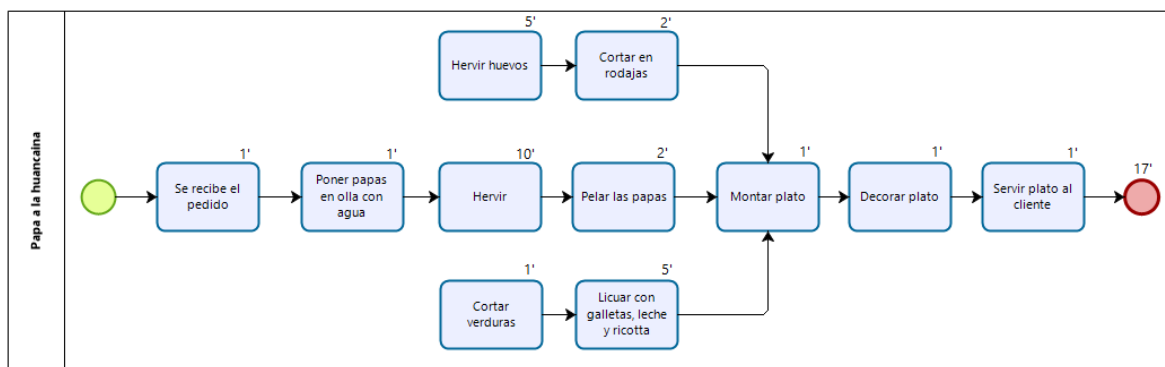


Figura 5.7: Diagrama de flujo papa a la huancaína

Fuente: Elaboración propia

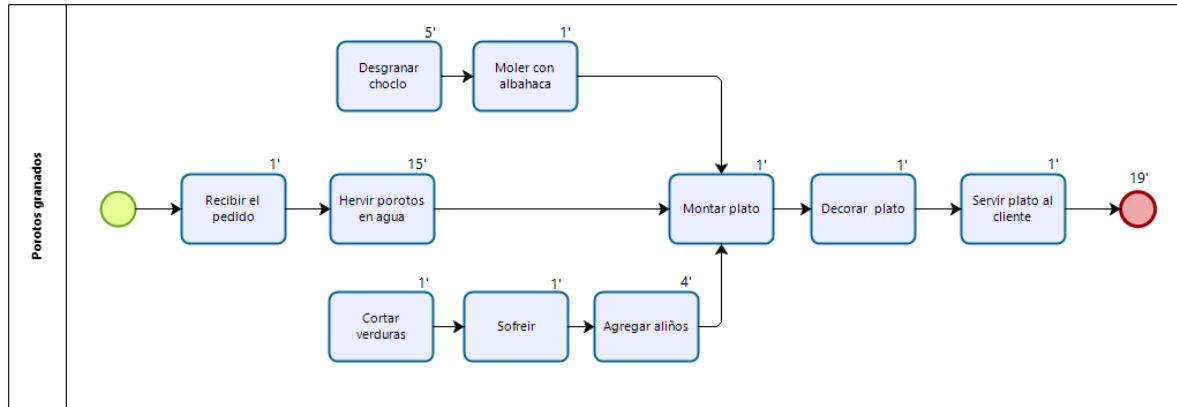


Figura 5.8: Diagrama de flujo porotos granados

Fuente: Elaboración propia

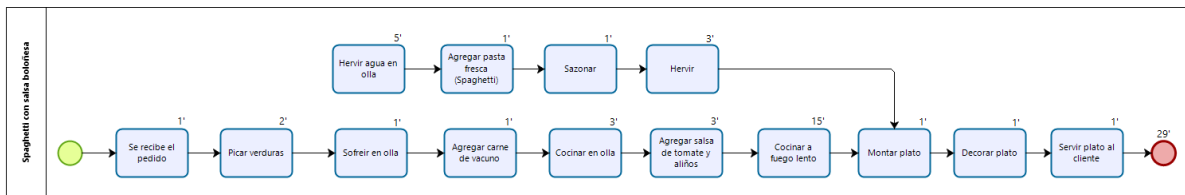


Figura 5.9: Diagrama de flujo spaghetti con salsa boloñesa

Fuente: Elaboración propia

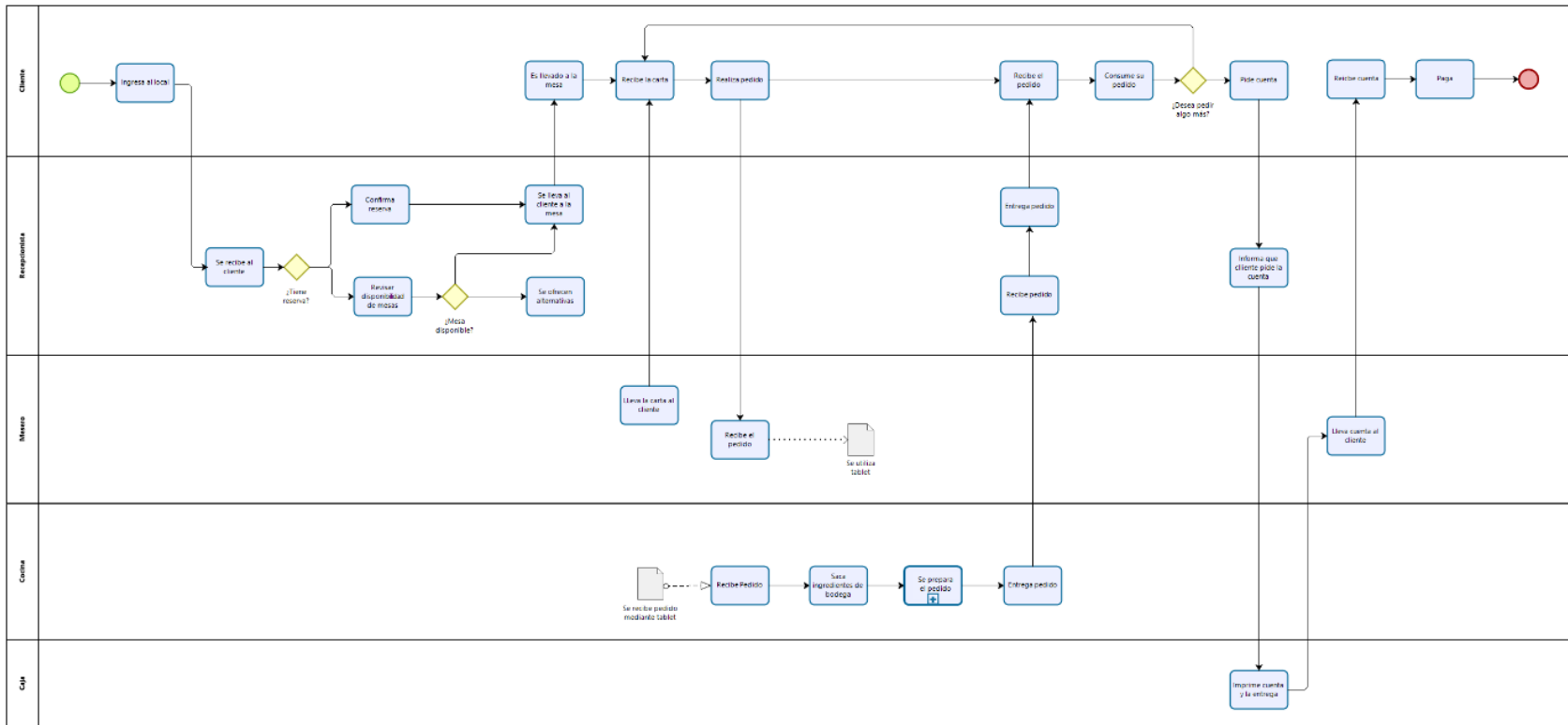


Figura 5.10: Diagrama de flujo atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.1 Fichas técnicas de preparación

A continuación se describen los procesos de preparación y los respectivos ingredientes para la elaboración de un plato por ambiente, los demás ver en Anexo 39. Estas fichas deben estar a disposición del personal de cocina para la confección de los diferentes platos.


DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Oyakodon	FOTO
AMBIENTE	Japón	
INGREDIENTES		
1	1 tazas arroz	
2	100 gr pollo	
3	1 cebolla dulce	
4	1/2 tazas caldo de pollo	
5	1 cdas salsa de soja	
6	1 cdas jerez	
7	1 cdas azúcar	
8	1 huevos	
PREPARACIÓN		
Se cuece el arroz. Mientras tanto trabajaremos todo lo demás de la receta; se corta el pollo en trocitos y la cebolla en rodajas finas; se pone el caldo en una cacerola y a calentar. Añadimos aquí la soja, el jerez y el azúcar. Remover bien para que se disuelva todo.		
Cuando está todo disuelto se añade el pollo. se deja hacer unos 5 minutos, y se añade la cebolla; se baten los huevos, pero solo un poco, pues no interesa que estén totalmente batidos.		
Echar el huevo sobre la mezcla de pollo, cebolla y caldo condimentado; poco después de que cuaje el huevo ya está listo para servir.		
La presentación es la siguiente: en un bol (como los de los cereales) se echa arroz. Sobre el arroz se echa la parte sólida de la cacerola (pollo, cebolla y huevo) y se riega con el caldo en el que se han hecho.		
Fuente: https://cookpad.com/cl/recetas/142216-oyakodon		

Figura 5.11: Ficha Técnica Oyakodon

Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Spaghetti con salsa boloñesa	FOTO
AMBIENTE	Italia	
INGREDIENTES		
1	1 hoja de laurel	
2	400 grs de carne de res picada	
3	½ cebolla picada fina	
4	1 zanahoria chica rallada	
5	1 ajo	
6	2 cucharadas de aceite para la salsa	
7	3 tomates maduros o	
8	Sal, pimienta, orégano	
9	⅓ de taza de vino tinto	
PREPARACIÓN		
Si se usa los tomates naturales, sumergirlos en agua hirviendo hasta que se quiebre la piel, retirar pasar por un chorro de agua fría y pelar. Cortar al medio, retirar las pepitas, picar finamente y reservar.		
En un sartén colocar el aceite y freír la cebolla, agregar la zanahoria y el ajo. Luego adjuntar la carne. Dorar un poco y luego agregar los tomates o la salsa de tomates. Aliñar bien con sal, pimienta y orégano. Finalmente agregar el vino tinto. Cocer a fuego lento. Si son tomates naturales por una hora. Si es salsa tomates ya lista por unos 25 minutos.		
Cocer el spaghetti según las indicaciones del envase. Agregar al agua la hoja de laurel. Dejar al dente.		
Servir con la salsa boloñesa y un buen queso rallado.		
Fuente: http://www.midiariodecocina.com/spaghetti-con-salsa-bolonesa/		

Figura 5.12: Ficha técnica Spaghetti con salsa boloñesa

Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Papa a la huancaína	FOTO
AMBIENTE	Perú	
INGREDIENTES		
1	1 kg de papa	
2	¾ taza de leche descremada	
3	5 ajíes amarillos	
4	2 dientes de ajo	
5	½ de cebolla	
6	200 gr de ricotta	
7	6 galletas de soda	
8	4 huevos	
9	8 aceitunas	
PREPARACIÓN		
Cocer las papas y pelarlas. Reservar.		
Lavar y cortar el ají sin pepas, los dientes de ajo y la cebolla.		
En la licuadora, verter el ají, el ajo, la cebolla, la ricotta, las galletas y la leche. Agregar poco a poco los ingredientes hasta obtener una salsa espesa.		
Hervir los huevos y cortarlos en rodajas.		
Servir colocando las papas y sobre éstas la salsa a la huancaína. Decorar con huevo y aceitunas.		
Fuente: http://www.chilevivesano.cl/recetas/papas-la-huancaina		

Figura 5.13: Ficha técnica Papa a la huancaína

Fuente: Elaboración propia


DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Cazuela de vacuno	FOTO
AMBIENTE	Chile	
INGREDIENTES		
1	0.2 kg costillar de vacuno	
2	1 papa medianas	
3	1/4 zanahoria(s)	
4	0.125 kg zapallo	
5	1/4 choclo	
6	1/4 pimiento	
7	1/4 taza porotos verdes	
8	1/4 taza arvejas	
9	1/4 cebolla mediana	
10	verduras surtidas	
11	0.125 cucharada orégano	
12	0.125 cucharadita comino	
13	0.125 taza arroz	
PREPARACIÓN		
Lavar la carne y ponerla a cocer a fuego lento en una olla ancha en abundante agua fría junto con la zanahoria, la cebolla, pimiento todos cortados en trozos grandes junto con la sal y la verdura surtida.		
Una vez semi cocida la carne, retirarla y colar el caldo.		
Calentar aceite y freír un poco la cebolla con ají de color, incorporar las verduras que se han preparado y la carne semi cocida.		
Freír un momento y luego agregar el caldo, el choclo, las arvejas, porotos verdes, las papas y el resto de los aliños.		
Cocer a fuego moderado hasta que todo esté cocido.		
Agregar el arroz lavado y terminar la cocción.		
Fuente: https://martita.cl/recetas/cazuela-de-vacuno		

Figura 5.14: Ficha técnica Cazuela de vacuno

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Innovación y tecnología

En Pasaporte Culinario se entiende que la tecnología es esencial en la actualidad como clave del éxito empresarial y cómo ésta al servicio de los administradores resulta de suma importancia y utilidad. Por tanto, su integración en el proceso productivo es fundamental.

En este restaurante un gran número de áreas serán controladas por el software RESTO, el cual permitirá mantener un control de las actividades del día a día de la empresa, tales como; inventarios, cajas, cocina, administración, salón, pedidos y proveedores. Este software estará conectado a las tablets con las que los garzones tomarán los pedidos y a los computadores del establecimiento.

En el área de personas se utilizará el software BUK para la gestión y evaluación del personal.

5.2.3 Layout y distribución de instalaciones.

Para la confección del Layout de Pasaporte Culinario se utilizó el programa AUTOCAD en su versión 2018. El diseño fue realizado por miembros de la gerencia de operaciones del equipo que ha preparado el presente plan de negocios y se realizó en este programa, ya que es el utilizado profesionalmente para el diseño de instalaciones.

El establecimiento cuenta con tres pisos, en el primer piso se encuentran el ambiente chileno (dinámico) y el ambiente italiano, en el segundo se encuentran el ambiente japonés y el peruano. El tercer piso es de uso exclusivo de empleados y cuenta con cuatro oficinas para el uso de éstos. El restaurante cuenta con un acceso de vehículos en la parte posterior, bodegas, cocina y baños. En las tres figuras siguientes se puede ver el Layout por piso con sus respectivas leyendas.

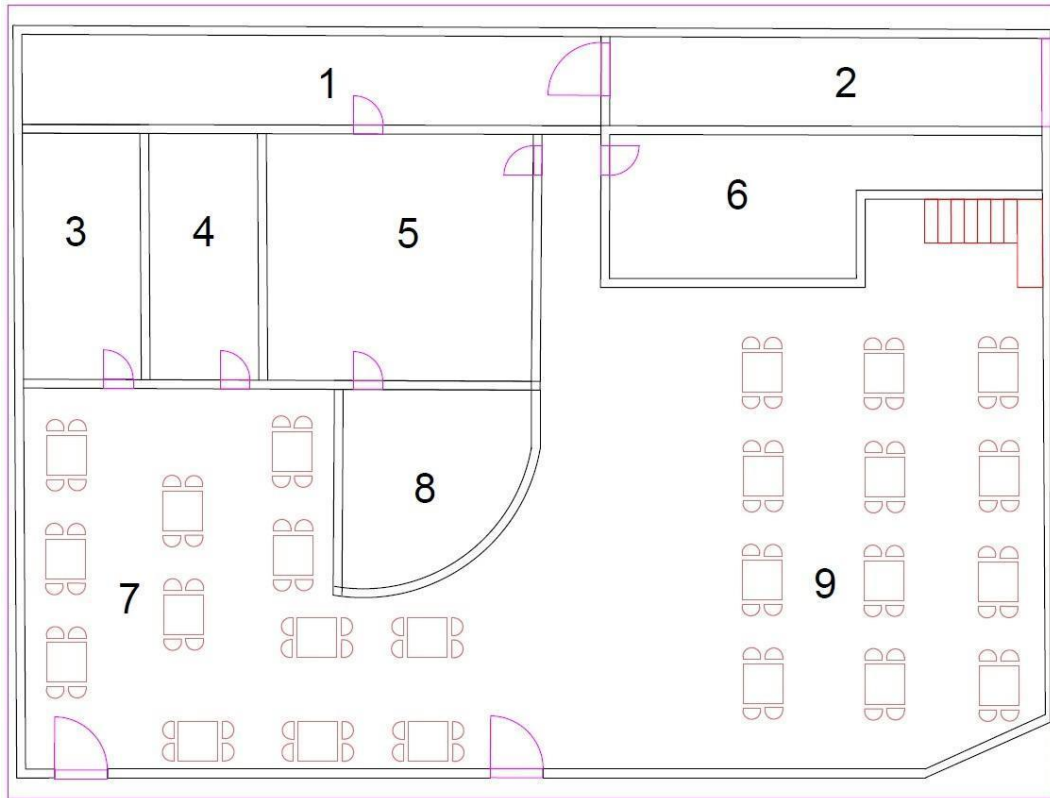


Figura 5.15: Layout primer piso.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.1: Leyenda Layout primer piso

Leyenda	
1	Bodega 1
2	Entrada vehículos
3	Baño hombres
4	Baño mujeres
5	Cocina
6	Bodega 2
7	Ambiente Italiano
8	Barra/bar
9	Ambiente Chileno

Fuente: Elaboración propia

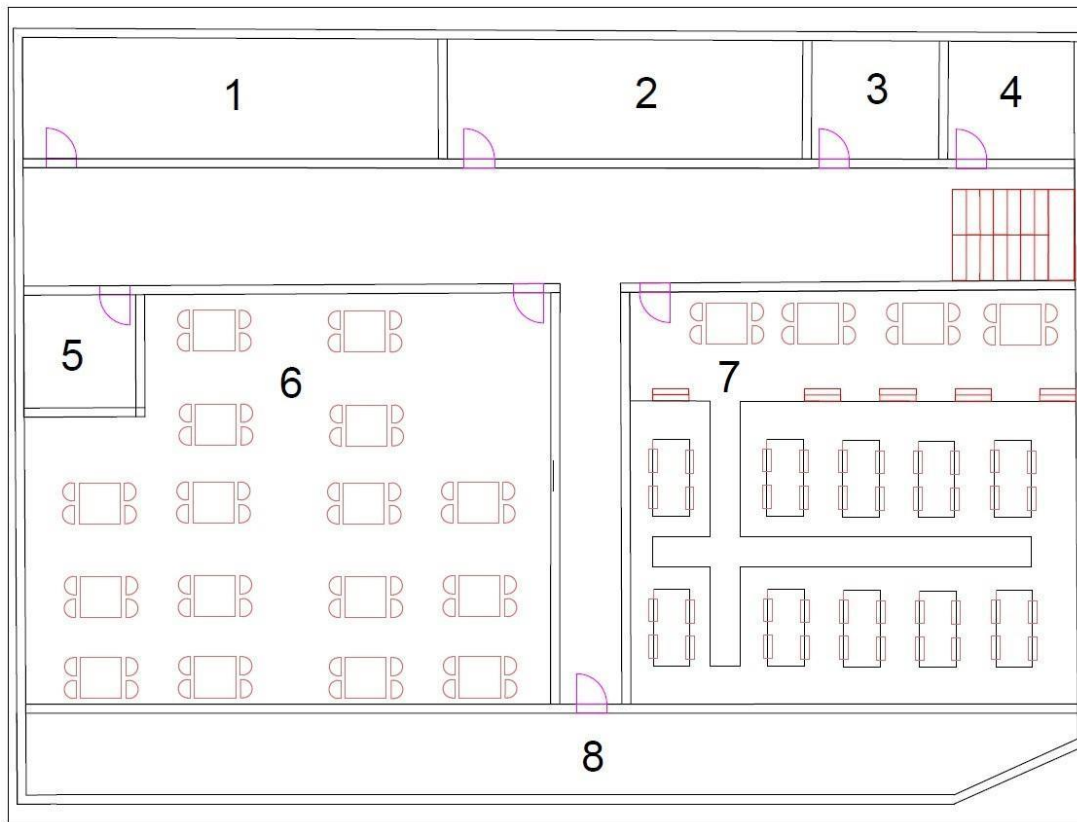


Figura 5.12: Layout segundo piso.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.16: Leyenda Layout segundo piso

Leyenda	
1	Bodega 3
2	Camarines
3	Baño hombres
4	Baño mujeres
5	Bodega 4
6	Ambiente peruano
7	Ambiente Japonés
8	Terraza

Fuente: Elaboración propia

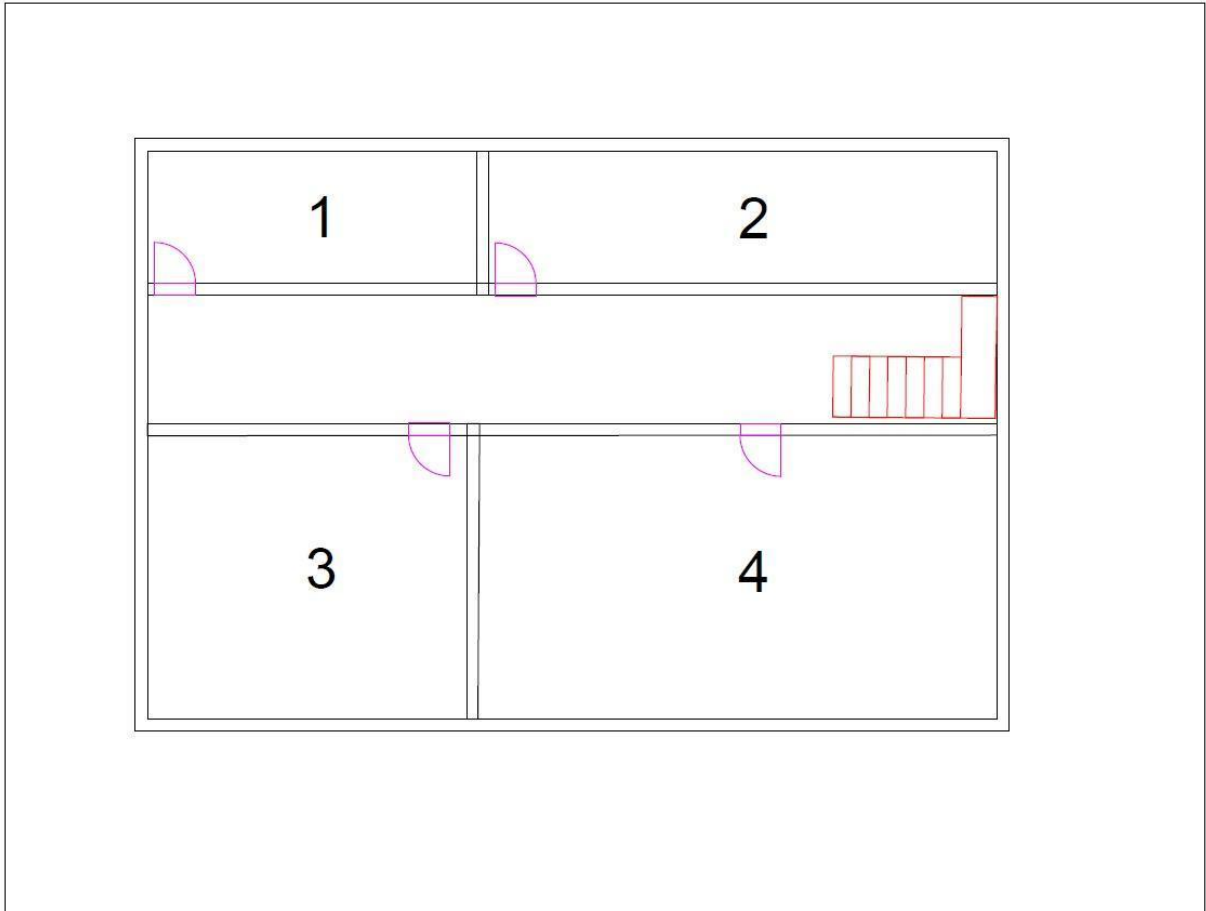


Figura 5.17: Layout tercer piso.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.3: Leyenda Layout tercer piso

Leyenda	
1	Oficina 1
2	Oficina 2
3	Oficina 3
4	Sala de esparcimiento

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Medidas del local.

Tabla 5.4: Medidas del local

Pisos y descripción	Medidas (En metros)	
Primer piso	35 x 25	Área
Bodega 1	19,7 x 3	59,1
Entrada vehículos	14,7 x 3	44,1
Baño hombres	4 x 8,3	33,2
Baño mujeres	4 x 8,3	33,2
Cocina	9,1 x 8,3	75,5
Bodega 2	8,3 x 4,8 + 6,3 x 1,8	51,2
Ambiente italiano	10,5 x 12,9 + 6,4 x 5,8	172,6
Barra/bar	$6,4 \times 1,9 + (3,1416 \times (4,7)^2)/4$	29,5
Ambiente chileno (dinámico)	15 x 16,3	244,5
Segundo piso	35x25	
Bodega 3	13,7 x 3,9	53,4
Camarines	11,7 x 3,9	45,6
Baño hombres	4,2 x 3,9	16,4
Baño mujeres	4,2 x 3,9	16,4
Bodega 4	3,6 x 3,7	13,3
Ambiente peruano	17,3 x 13,5 - 3,6 x 3,7	220,2
Ambiente japonés	14,7 x 13,5	198,5
Terraza	34,6 x 2,6	89,96
Tercer piso	20,8 x 13,9	289,1
Oficina 1	8 x 3,2	25,6
Oficina 2	12,5 x 3,2	40
Oficina 3	7,8 x 6,9	53,8
Sala de esparcimiento	12,7 x 6,9	87,6

Fuente: Elaboración propia

5.2.5 Lugar de fabricación

El lugar donde se prepararán los diferentes platos de Pasaporte Culinario es la cocina del establecimiento, ubicada en el primer piso del local. Los platos serán preparados en el momento y con ingredientes frescos provenientes de las diferentes bodegas.

5.2.6 Cadena de suministro.

La cadena de suministro de Pasaporte Culinario se basa en poder proveer a la cocina de todos los ingredientes necesario para la preparación de los platos solicitados por los clientes.

5.2.7 Gestión de la Cadena de suministro.

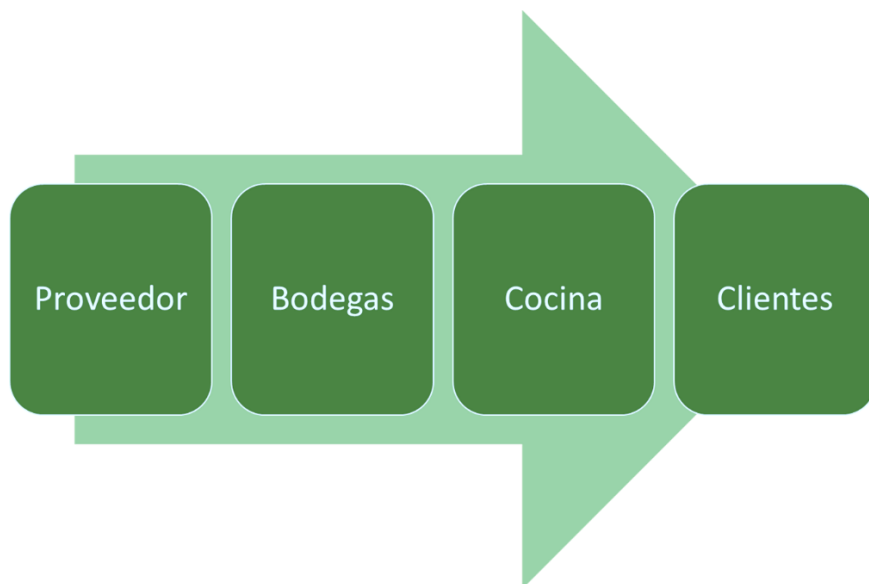


Figura 5.18: Cadena de suministro Pasaporte Culinario

Fuente: Elaboración propia

5.2.8 Proveedores.

Pasaporte Culinario cuenta con una diversa oferta culinaria, por lo que para satisfacer los pedidos de los clientes se generarán relaciones comerciales con una gran cantidad de proveedores tanto de insumos como de equipamiento. Los proveedores del establecimiento son los siguientes:

Equipamiento:

- Falabella
- Sodimac

- El Volcán
- Cartoni
- AudioMusica
- Maxioutlets
- Lápiz López
- Todo Store
- Drakon
- Cherry Chile
- Producciones Digitales
- Comunikarte

Insumos:

- Jumbo
- Macan Ltda.

Considerando el nivel de calidad de las preparaciones, es que los productos deben ser lo más frescos posibles, por lo que cada mañana el sub-gerente se encargará de la compra fresca de ingredientes en los siguientes lugares:

- Mercado Cardonal de Valparaíso
- Caleta portales
- Carnicería

Los proveedores harán entregas 1 vez a la semana según sea necesario por los niveles de inventario, más específicamente se tendrán entregas de los proveedores los días domingo por

la mañana. Los pagos se harán al contado y cada 30 días, dependiendo de la cantidad de insumos que se haya necesitado en los pedidos semanales hechos por la empresa.

Los pedidos que se hagan a proveedores deben siempre tener en cuenta que se satisfaga la cantidad de stock de seguridad presentada por la empresa, para que los clientes siempre puedan pedir lo que deseen.

5.2.9 Clientes.

En Pasaporte Culinario es prioridad dar siempre una atención de calidad a los clientes que visitan el establecimiento, en cuanto a servicio y a los productos que se les brindan, ya que los comensales son uno de los principales stakeholders del negocio.

Los clientes solo pueden acceder a las preparaciones estando físicamente en el local, debido a que no se contará con delivery ni take-out. Esto es para mantener la propuesta de valor.

Los únicos métodos de pago que pueden utilizar los clientes son el pago en efectivo y tarjetas de crédito y débito.

Para mayor comodidad de los clientes, ellos pueden utilizar la página web del restaurante para realizar reservas cuando lo estimen conveniente.

5.2.10 Implementación del proyecto

La implementación del proyecto comenzará con la compra del local comercial, que se hará en el mes de septiembre. En la siguiente programación se podrá ver las actividades y el tiempo de duración de éstas, a realizarse hasta el día en que se abra el local al público.

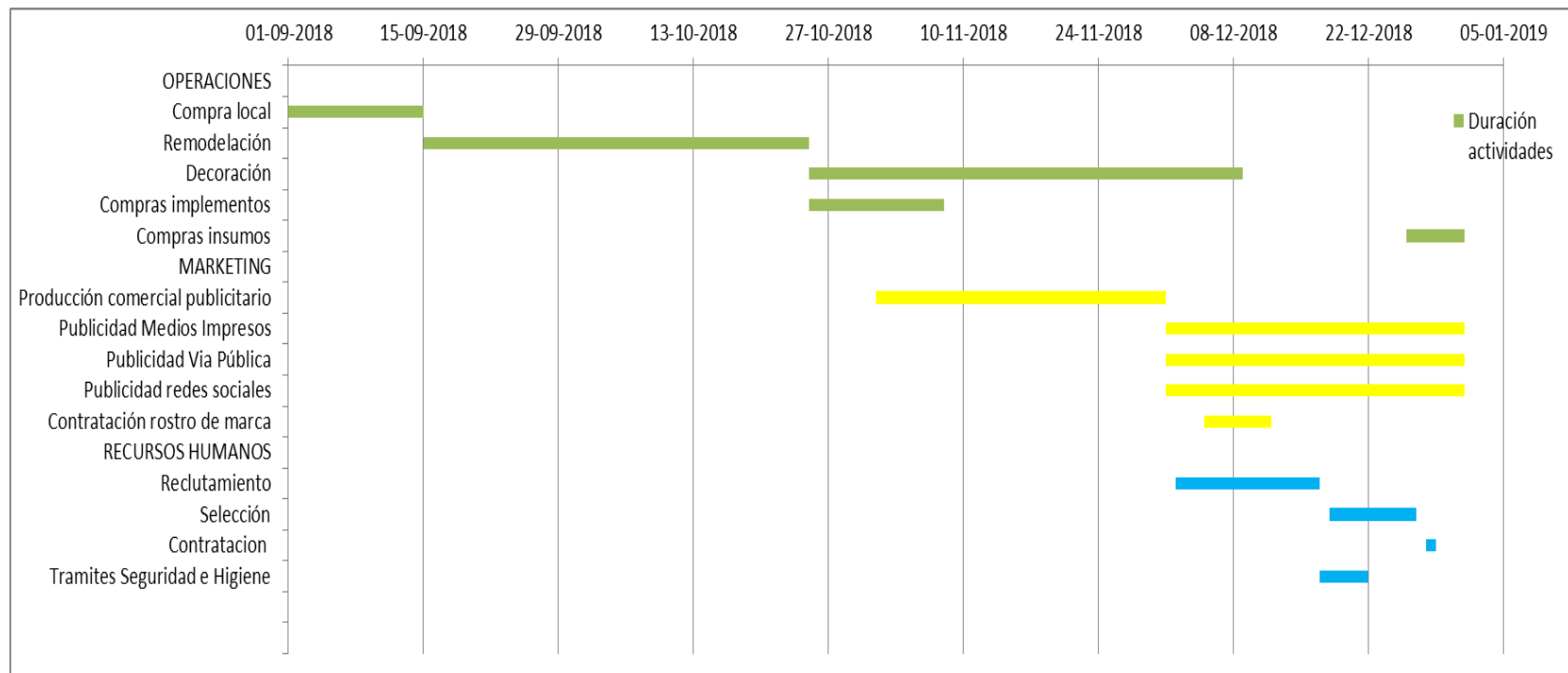


Figura 5.19: Programación actividades

Fuente: Elaboración propia

5.3 Tamaño del Proyecto.

5.3.1 Capacidad de Producción

Una de las ventajas que posee éste modelo de negocios, es que, al tener cuatro diferentes ambientes, cada uno tiene sus respectivas cocinas y personal dedicado específicamente a ello, entonces cada ambiente tiene su capacidad de producción individual. Esta producción dependerá mayormente de la cantidad de mesas que se podrán atender y de su propia demanda por ambiente, ya que en la cocina hay igual cantidad de personal disponible.

Tal como se ve en la tabla 5.11 cada ambiente tiene su capacidad productiva, sin embargo, se han estimado tres posibles escenarios, Normal, Pesimista y Optimista, y para cada escenario se estimó una capacidad de producción por ambiente.

La capacidad productiva de cada ambiente se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5.5: Capacidad de Producción

Ambiente	Capacidad Máxima	Temporada alta						Temporada baja					
		Normal		Pesimista		Optimista		Normal		Pesimista		Optimista	
		Capacidad Efectiva	% Capacidad	Capacidad Efectiva	% Capacidad	Capacidad Efectiva	% Capacidad	Capacidad Efectiva	% Capacidad	Capacidad Efectiva	% Capacidad	Capacidad Efectiva	% Capacidad
Italiano	72	72	100%	60	83%	72	100%	34	47%	30	42%	40	56%
Dinámico	72	72	100%	60	83%	72	100%	35	49%	32	44%	44	61%
Peruano	96	96	100%	90	94%	96	100%	39	54%	32	33%	44	46%
Japonés	96	96	100%	90	94%	96	100%	37	51%	27	28%	39	41%
		336	100%	300	89%	336	100%	145	50%	140	37%	167	51%

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Localización

En Pasaporte Culinario, la estrategia de localización resulta clave a la hora de lograr éxito en el negocio, por lo que se consideran una serie de variables importantes, que permitan determinar la ubicación que resultará idónea para el local.

Variables:

1. Flujo de personas durante el año y especialmente alto durante los meses estivales.
2. Sector que se caracterice por su numerosa oferta y demanda gastronómica.
3. Lugar frecuentado habitualmente por el público objetivo.
4. Cantidad de establecimientos hoteleros en la inmediación.
5. Fácil accesibilidad para clientes y proveedores.

La localización exacta en donde se ubicará Pasaporte Culinario será Av. San Martín #410 esquina 5 norte, en Viña del Mar, ya que ésta locación cumple con los factores mencionados anteriormente.

5.5. Presupuesto de Operaciones

Para poder llevar a cabo este restaurant de 4 ambientes, será necesario realizar una gran inversión, que será dividida en distintos aspectos que se mencionan a continuación:

- Compra de local: Se comprara un local, que está previamente seleccionado dadas las variables mencionadas en el punto 5.4. Este local ha sido seleccionado por su ubicación y por su estructura física. El local seleccionado para la compra se encuentra ubicado en la avenida San Martín #410 esquina 5 norte.

Tabla 5.6: Inversión en compra de local

N ^o	Artículo	Descripción	Cantidad	Precio Total
1	Compra Local	Valor comercial del local	1	\$ 687.481.215

Fuente: Elaboración propia

- Remodelación y decoración: Dado que es un local comercial el cual ya ha estado funcionando, y además que se deben realizar algunos cambios menores en la infraestructura, será necesario hacer algunas remodelaciones en el primer y segundo piso. Además se deberá decorar el local completo de acuerdo a los 4 ambientes que hemos seleccionado para llevar a cabo nuestro negocio. (Ver anexos 39 y 40)

Tabla 5.7: Inversión en remodelación y decoración

N ^o	Artículo	Descripción	Cantidad	Precio Total	Proveedor
1	Remodelación	Presupuesto de remodelación	1	\$ 14.875.000	Contratista
2	Decoración	Presupuesto de Decoración	1	\$ 38.999.610	Halasa
				\$ 53.874.610	

Fuente: Elaboración propia

- Compra implementos cocinas: Una parte importante de la inversión, se verá reflejada en las compras que se realizarán para la implementación de las cocinas, las cuales son la parte más importante del negocio, ya que son la parte fundamental de nuestro giro y deben responder a cabalidad para todas las preparaciones que se llevaran a cabo en ellas. Ésta implementación será dividida en 2 partes, una de ellas es la compra de implementos grandes para cocina (refrigeradores, congeladores, cocinas, etc.) y la otra es la compra de los implementos más pequeños (platos, ollas, cucharas, cuchillos, etc.).

Tabla 5.8: Equipamiento cocinas A

N°	Artículo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
1	Cocina 8 platos	Cocina 8 platos con plancha marca Maigas	4	\$ 1.379.068	\$ 5.516.274	TodoStore
2	Planchas	Plancha industrial 100x50 cm	4	\$ 416.381	\$ 1.665.524	TodoStore
3	Refrigerador dual	Refrigerador est. Dual 2 ptas	4	\$ 892.381	\$ 3.569.524	TodoStore
4	Campanas	Campana industrial marca Maigas	4	\$ 761.243	\$ 3.044.972	TodoStore
5	Congelador	Congelador freezer 6 ptas Ventus	2	\$ 1.529.983	\$ 3.059.966	TodoStore
6	Estantes	Estante perforado acero inox INOXCHEF	8	\$ 164.220	\$ 1.313.760	TodoStore
7	Mueble colgante	Mueble colgante acero inx AMC	8	\$ 280.007	\$ 2.240.056	TodoStore
8	Hervidor	Calentador hervidor 10 lts INOX CHEF	2	\$ 43.911	\$ 87.822	TodoStore
9	Horno	Horno convector con humidificador VENTUS	2	\$ 440.288	\$ 880.576	TodoStore
10	Visicooler (para bebidas)	Visicooler 1000 lts LG1000 COOLER	2	\$ 832.988	\$ 1.665.976	TodoStore
11	Mesón vitrina refrigerado	Mesón vitrina refrigerado COUSIÑO	1	\$ 821.534	\$ 821.534	TodoStore
12	Freidoras	Freidora a gas 2 canastos 18 lts Ventus	2	\$ 555.373	\$ 1.110.746	TodoStore
13	Lavaplatos der	Lavafondo 1 tachó 1 secador der INOX CHEF	2	\$ 184.450	\$ 368.900	TodoStore
14	Lavaplatos izq	Lavafondo 1 tachó 1 secador izq INOX CHEF	2	\$ 148.738	\$ 297.476	TodoStore
15	Meson central	Mesón centro inoxidable INOXCHEF	4	\$ 178.488	\$ 713.952	TodoStore
16	Máquina de pastas	Máquina de pastas Atlas 150 MARCATO	2	\$ 55.600	\$ 111.200	El volcan
					\$ 26.468.259	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.9: Equipamiento cocinas B

N°	Artículo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
1	Olla	Ollas distintos portes	12	\$ 27.400	\$ 328.800	EL Volcan
2	Sartén	Set sartenes	8	\$ 37.700	\$ 301.600	EL Volcan
3	Cuchillos	Set cuchillos	4	\$ 130.500	\$ 522.000	EL Volcan
4	Paila	Set pailas	6	\$ 9.500	\$ 57.000	EL Volcan
5	Fondo	Fondos 24 lts	6	\$ 113.600	\$ 681.600	EL Volcan
6	Espátulas	Espátula 6 cm	6	\$ 13.900	\$ 83.400	EL Volcan
7	Colador	Colador aluminio	6	\$ 12.100	\$ 72.600	EL Volcan
8	Batidora	Batidora OSTER	3	\$ 14.990	\$ 44.970	EL Volcan
9	Vasos	Variedad de vasos	400	\$ 1.350	\$ 540.000	EL Volcan
10	Copa	Variedad de copas	200	\$ 2.083	\$ 416.600	EL Volcan
11	Juguera	Licuada reversible 1,5 LT	4	\$ 59.990	\$ 239.960	EL Volcan
12	Paño cocina	Paños cocina	20	\$ 1.990	\$ 39.800	EL Volcan
13	Cortador	Cortador circular	8	\$ 12.760	\$ 102.080	EL Volcan
14	Uslero	Uslero madera 45 cm	8	\$ 7.510	\$ 60.080	EL Volcan
15	Tablas	Tabla de cortar	10	\$ 6.700	\$ 67.000	EL Volcan
16	Centrífuga de verdura	Centrífuga de verduras	6	\$ 21.600	\$ 129.600	EL Volcan
17	Brochas	Brochas pasteleras	10	\$ 3.560	\$ 35.600	EL Volcan
18	Jarros	Set jarros	10	\$ 2.880	\$ 28.800	EL Volcan
19	Mangas	Set 100 mangas	2	\$ 26.300	\$ 52.600	EL Volcan
20	Arrocera	Arrocera OSTER	2	\$ 44.990	\$ 89.980	EL Volcan
21	Grill	Plancha grill	4	\$ 44.300	\$ 177.200	EL Volcan
22	Afiladores	Afilador profesional	2	\$ 22.000	\$ 44.000	EL Volcan
23	Hachas	Hacha profesional	4	\$ 23.800	\$ 95.200	EL Volcan
24	Machetes	Machete profesional	4	\$ 27.400	\$ 109.600	EL Volcan
25	Tijeras	Tijera profesional	4	\$ 13.100	\$ 52.400	EL Volcan
26	Implementos de trinchar	Set trinchar	2	\$ 36.400	\$ 72.800	EL Volcan
27	Caserolas	Caserolas de aluminio	4	\$ 39.700	\$ 158.800	EL Volcan
28	Baño maria	Baño maria 3 lts	4	\$ 26.200	\$ 104.800	EL Volcan
29	Ralladores	Rallador	4	\$ 6.590	\$ 26.360	EL Volcan
30	Abre latas	Abrelatas tijera	4	\$ 9.600	\$ 38.400	EL Volcan
31	Molinillos	Molinillo negro Anncy	4	\$ 29.990	\$ 119.960	EL Volcan
32	Tenedores	mesa, postre, torta, pescado	1200	\$ 1.320	\$ 1.584.000	EL Volcan
33	Cuchillos	mesa, carne, mantequilla	900	\$ 1.100	\$ 990.000	EL Volcan
34	Cucharas	mesa, te, café, postre	1200	\$ 1.320	\$ 1.584.000	EL Volcan
35	Platos hondos	Plato hondo	600	\$ 1.950	\$ 1.170.000	EL Volcan
36	Platos bajos	Set platos postre, entrada, platillos	1600	\$ 2.190	\$ 3.504.000	EL Volcan
37	Posillos	Posillos para postre	200	\$ 1.290	\$ 258.000	EL Volcan
38	Vaso de sake	Vaso sake	50	\$ 1.590	\$ 79.500	EL Volcan
39	Vaso aperitivo	Vaso cocktail	200	\$ 990	\$ 198.000	EL Volcan
40	Selladora al vacío	Selladora OSTER	1	\$ 99.990	\$ 99.990	EL Volcan
41	Tazas	Set tazas	50	\$ 1.390	\$ 69.500	EL Volcan
42	Tazones	Tazón	30	\$ 1.290	\$ 38.700	EL Volcan
					\$ 14.469.280	

Fuente: Elaboración propia

- Otras inversiones: También se llevará a cabo una gran inversión en diversa implementación y artículos que son importantes en el funcionamiento del restaurante, pero que no son del giro necesariamente, algunas de estas cosas por ejemplo son la camioneta, implementos para los camarines, artículos de oficina, entre otros.

Tabla 5.10: Otras Inversiones Generales

Nº	Artículo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
1	Camioneta	Ssang yong Action sport 4x2	1	\$ 11.936.780	\$ 11.936.780	Cartoni
2	Mesa de música	Mixer phonic	1	\$ 289.900	\$ 289.900	Audiomusica
3	Notebooks	Notebook hp	4	\$ 399.990	\$ 1.599.960	Falabella
4	Computador secretaria/o	All in one celeron hp	1	\$ 249.990	\$ 249.990	Falabella
5	Computador caja	All in one celeron hp	2	\$ 249.990	\$ 499.980	Falabella
6	Impresora boletas	Impresora térmica bixon	2	\$ 99.960	\$ 199.920	Maxioutlets
7	Lockers	Locker metálico 2C 4P	25	\$ 666.381	\$ 16.659.530	Todostore
8	Televisores	Samsung Qled 55"	7	\$ 999.990	\$ 6.999.930	Falabella
9	Hervidor chico	Hervidor eléctrico 1.7 lt Trotter	2	\$ 24.990	\$ 49.980	Falabella
10	Microondas chico	Microondas 20 LT MMP	2	\$ 54.990	\$ 109.980	Falabella
11	Impresora	Multifuncional HP	2	\$ 79.990	\$ 159.980	Falabella
12	Resmas	Resma oficio	2	\$ 3.490	\$ 6.980	Lapiz Lopez
13	Mueble de oficina	Combo escritorio silla + escritorio	2	\$ 99.990	\$ 199.980	Falabella
15	Artículos de oficina	Artículos varios	-	\$ 70.000	\$ 70.000	Lapiz Lopez
16	Teléfonos	Teléfono inalámbrico Motorola	3	\$ 17.990	\$ 53.970	Falabella
17	Tablet	Tablet galaxy tab A 7" Samsung	20	\$ 149.990	\$ 2.999.800	Falabella
18	Cámaras de seguridad	Cámara Cloud 350°	13	\$ 100.290	\$ 1.303.770	Sodimac
19	Sistema de alarmas	Kit GSM Premium DRAKON	1	\$ 267.990	\$ 267.990	Drakon
20	Uniformes	Uniformes Personal	109	\$ 113.990	\$ 12.424.910	Cherry Chile
21	Cartas	Cartas	200	\$ 25.000	\$ 5.000.000	Producciones digitales
22	Letrero	Letrero luminoso para exterior	1	\$ 930.000	\$ 930.000	Comunikarte
					\$ 62.013.330	

Fuente: Elaboración propia

- Inversión en insumos: Días previos a la apertura del local, será necesario comprar los ingredientes para poder hacer las preparaciones que están detalladas en la carta, por lo cual se comprará un nivel de insumos equivalente al stock de seguridad. Ésta inversión es de \$ 28.045.036 y se encuentra incluida en el ítem de capital de trabajo.

- Inversión Total

En la tabla 5.17, se muestra el presupuesto de inversión total que se realizará en la gerencia de operaciones para poder llevar a cabo la apertura del restaurante en cada uno de los aspectos mencionados anteriormente.

Tabla 5.11: Presupuesto total para la inversión

Nº	Denominación	Total
1	Compra local comercial	\$ 687.481.215
2	Remodelación y decoración	\$ 53.874.610
3	Implementación cocinas A	\$ 26.468.259
4	implementación cocinas B	\$ 14.469.280
5	Inversión General	\$ 62.013.330
	Total	\$ 844.306.694

Fuente: Elaboración Propia

- Estructura de costos

En cuanto a los costos variables, su estructura se basa principalmente en luz, agua y gas utilizados para la fabricación de las preparaciones, y los insumos que éstas necesitan.

La estructura de los costos fijos está estimada en todos los gastos operacionales en los que se incurren para el buen funcionamiento del negocio. Ambas estructuras se muestran a continuación en las tablas 5.23 y 5.24 respectivamente.

Tabla 5.12. Estructura de Costos Variables año 1

Costos Variables	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cif Agua Variable	\$ 467.465	\$ 467.465	\$ 230.035	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444
Cif Energía Variable	\$ 179.543	\$ 179.543	\$ 88.352	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754
Cif Gas Variable	\$ 2.533.996	\$ 2.533.996	\$ 1.246.957	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392
Insumos Italia	\$ 23.843.828	\$ 23.843.828	\$ 11.733.333	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997
Insumos Chile	\$ 24.955.765	\$ 24.955.765	\$ 12.280.507	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541
Insumos Peru	\$ 28.496.283	\$ 28.496.283	\$ 14.022.764	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826
Insumos Japon	\$ 26.751.612	\$ 26.751.612	\$ 13.164.228	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.13: Estructura de Costos Fijos año 1

Costos Fijos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cif Agua Fijo	\$ 197.200	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920
Cif Energía Fijo	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077
Telecomunicaciones	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990
Gasto Bencina	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451
Permiso Circulación Vehículo	\$ -	\$ -	\$ 404.218	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Revisión Técnica Vehículo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicio Limpieza	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691
Seguros	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985
Artículos de oficina	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Remuneraciones personal administrativo	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550
Remuneraciones personal operativo	\$ 69.426.169	\$ 69.426.169	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886
Guardias nocturnos	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874

Fuente: Elaboración propia

En la estructura de costos fijos, el costo de la revisión técnica aparece en \$0, y esto se explica ya que al comprar un vehículo nuevo, como es el caso de la camioneta, éste tiene que asistir a su primera revisión técnica dos años después desde que se compra. Dado lo anterior, los costos de revisión técnica se empiezan a contabilizar desde el año 3 y no desde el año 1.

5.6. Administración de Inventarios

Como se explicó en un punto previo, los inventarios de Pasaporte Culinario se manejan mediante el software para restaurantes RESTO. Tomando como base el software se creó una rutina de revisión física de los inventarios para comprobar los datos del software.

Categoría 1 (Revisión diaria)

- Los productos con una caducidad corta como carnes, pescados y aves.
- Productos costosos para evitar los hurtos en las bodegas.
- Implementos para los baños del establecimiento.

Categoría 2 (Revisión semanal)

- Cualquier insumo que no esté en las otras categorías.

Categoría 3 (Revisión mensual)

- Platos y cubiertos.
- Manteles y servilletas.
- Equipos de cocina.
- Uniformes.
- Material de oficina.

De forma adicional se llevará un registro digital en Excel de los inventarios, los cuales se descargarán del software una vez al mes para tener un respaldo de la información del establecimiento.

El control de inventario de forma general se llevará mediante la modalidad FIFO para todos los insumos.

El stock de inventario cambiara en temporada alta, ya que el flujo de clientes se incrementa de forma masiva.

5.7. Control De Calidad

Tomando en cuenta que Pasaporte Culinario se distingue por ofrecer un servicio de alta calidad, éste se someterá a las certificaciones ISO, tanto como gestión de calidad (ISO 9001), gestión alimentaria (ISO 22001), gestión medioambiental (ISO 14001) y será autoevaluada por la norma ISO 9004, que vendría a complementar la ISO 9001.

Ya que la temporada de verano, se transforma en temporada alta y el flujo de turistas en el sector aumenta, Pasaporte Culinario se someterá a estrictas auditorías, con el fin de obtener la certificación Q de Calidad Turística, para de esta manera asegurar a sus clientes un servicio de calidad, seguro y profesional, lo que se transformará en una experiencia cultural/gastronómica de excelencia.

Además de las certificaciones antes mencionadas, se buscará obtener la certificación de Excelencia TripAdvisor, para así ser un local reconocido a nivel mundial y que los turistas corroboren la experiencia de calidad brindada en los comentarios publicados en la página TripAdvisor.

Dado el contexto antes mencionado, que busca ofrecer un servicio de alta calidad, será necesario trabajar bajo un sistema de mejoramiento continuo, en donde se pretende mejorar las actividades de los procesos productivos del servicio ofrecido. Para esto, se deberán tomar en cuenta los siguientes factores (Ver tabla 5.20), los cuales serán regulados mediante Key Performance Indicator, conocido por sus siglas en inglés como KPI.

Tabla 5.14: Indicadores KPI

Indicador	Valor Aceptable
Tiempo de Espera del Cliente	entre 10-20 minutos
Mermas	2%
Rotación de inventario	al menos 28,85% del inventario mínimo
Tiempo de espera de Atención	entre 5-10 minutos
Tasa retorno clientes (Semanal)	15%
Tasa reclamos (Reclamos/N° Servicios prestados)	0%

Fuente: Elaboración Propia

Con todo lo antes señalado, se pretende tener los procesos bajo estándares internacionales con el fin de ofrecer un servicio de la más alta calidad.

5.8. Presupuesto de las Operaciones

Tabla 5.15: Presupuesto de las Operaciones

Costos Variables	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cif Agua Variable	\$ 467.465	\$ 467.465	\$ 230.035	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444	\$ 202.444
Cif Energía Variable	\$ 179.543	\$ 179.543	\$ 88.352	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754	\$ 77.754
Cif Gas Variable	\$ 2.533.996	\$ 2.533.996	\$ 1.246.957	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392	\$ 1.097.392
Insumos Italia	\$ 23.843.828	\$ 23.843.828	\$ 11.733.333	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997	\$ 10.325.997
Insumos Chile	\$ 24.955.765	\$ 24.955.765	\$ 12.280.507	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541	\$ 10.807.541
Insumos Peru	\$ 28.496.283	\$ 28.496.283	\$ 14.022.764	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826	\$ 12.340.826
Insumos Japon	\$ 26.751.612	\$ 26.751.612	\$ 13.164.228	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265	\$ 11.585.265
Costos Fijos												
Cif Agua Fijo	\$ 197.200	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920	\$ 187.920
Cif Energía Fijo	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077	\$ 217.077
Telecomunicaciones	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ 58.990
Gasto Bencina	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451	\$ 100.451
Permiso Circulación Vehículo	\$ -	\$ -	\$ 404.218	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Revisión Técnica Vehículo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicio Limpieza	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691	\$ 2.178.691
Seguros	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985	\$ 277.985
Artículos de oficina	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Remuneraciones personal administrativo	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550	\$ 9.618.550
Remuneraciones personal operativo	\$ 69.426.169	\$ 69.426.169	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886	\$ 44.418.886
Guardias nocturnos	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874	\$ 576.874
Totales												
Total CIF variables	\$ 3.181.004	\$ 3.181.004	\$ 1.565.343	\$ 1.377.591	\$ 1.377.591	\$ 1.377.591	\$ 1.377.591	\$ 1.377.591	\$ 1.377.591	\$ 1.377.591	\$ 1.377.591	\$ 1.377.591
total Costos variables	\$ 104.047.489	\$ 104.047.489	\$ 51.200.832	\$ 45.059.630	\$ 45.059.630	\$ 45.059.630	\$ 45.059.630	\$ 45.059.630	\$ 45.059.630	\$ 45.059.630	\$ 45.059.630	\$ 45.059.630
Total CIF fijos	\$ 414.277	\$ 404.997	\$ 404.997	\$ 404.997	\$ 404.997	\$ 404.997	\$ 404.997	\$ 404.997	\$ 404.997	\$ 404.997	\$ 404.997	\$ 404.997
Total Costos fijos	\$ 82.252.710	\$ 82.252.710	\$ 57.649.645	\$ 57.245.427	\$ 57.245.427	\$ 57.245.427	\$ 57.245.427	\$ 57.245.427	\$ 57.245.427	\$ 57.245.427	\$ 57.245.427	\$ 57.245.427
Total Egresos	\$ 189.895.480	\$ 189.886.200	\$ 110.820.818	\$ 104.087.645	\$ 104.087.645	\$ 104.087.645	\$ 104.087.645	\$ 104.087.645	\$ 104.087.645	\$ 104.087.645	\$ 104.087.645	\$ 104.087.645

6. Aspectos Legales

6.0 Objetivos de Aspectos Legales

Identificar los aspectos legales relacionados con la constitución, puesta en marcha y operación de restaurantes en la industria chilena, además de las implicaciones de operar en la ciudad de Viña del Mar.

6.1 Estructura legal de la empresa

La empresa se constituirá en una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Este tipo de sociedad, corresponden a sociedades de personas, tanto civiles como comerciales, denominados socios. Estos socios tienen amplia libertad para elegir la forma de administrar su negocio, por lo que en el caso de Pasaporte Culinario, se le delegará esta función a un Tercero.

La responsabilidad de los socios en este tipo de constitución, se limita al aporte de sus montos, por lo que no involucran posesiones personales en la sociedad.

Para la constitución de la sociedad, se realizará el trámite correspondiente en la página web “Inicia Tu Pyme” (<https://iniciatupyme.cl>). Una vez contratado el Plan Full de Servicio de Creación de Empresas se accede a los siguientes beneficios:

- Constitución de la Sociedad:
 - Redacción y legalización Escritura Pública: a escritura pública es el documento que define a la nueva persona jurídica. De acuerdo al SII “Ésta puede ser redactada por un abogado o solicitada en la misma notaría donde se hace el trámite”.
 - Publicación de un extracto de la Escritura Pública en el Diario Oficial: Al presentarse con un capital superior a 5.000 UF, se debe cancelar 1 Unidad Tributaria Mensual (UTM)

- Inscripción Conservador de Bienes Raíces: se procede con dos copias del extracto de la Escritura Pública al registro de comercio de la comuna donde se encuentra la empresa, con lo que se acredita la sociedad.
- Obtención de RUT
- Cédulas E-RUT
- Iniciación de Actividades SII
- Firma Electrónica
- Facturación Electrónica
- Instalación de Certificado Digital
- Capacitación factura electrónica
- Obtención clave SII
- Acreditación Domicilio SII
- Timbraje de boletas
- Verificación Actividad SII
- Tramitación de Patente Comercial

6.2 Leyes y normas

Existe una serie de leyes y normativas que regulan el rubro de la comercialización de alimentos, entre estas regulaciones se encuentran, las relacionadas con el ámbito tributario, comercial y laboral.

6.2.1 Leyes y Normas Sectoriales, Regionales y Comunales

El proyecto consiste básicamente en la compra de un inmueble, que actualmente funciona como restaurant, para posteriormente transformarlo mediante remodelaciones en una nueva empresa con el mismo giro comercial, por lo tanto, todo lo que tiene que ver con permisos de edificación, certificado de informaciones previas, certificado municipal de zonificación, permiso de edificación, patentes necesarias para su funcionamiento, entre otros requisitos, ya están contemplados.

En cuanto a la constitución de la sociedad, y los posteriores trámites, habrá un asesoramiento de la consultora inicia tu pyme.

6.2.2 Comerciales

Entre la normativa comercial existen básicamente dos reglamentos que regulan el rubro de los restaurantes, éstos son:

- D.S. N° 977/1996: Reglamento sanitario de los alimentos
- D.S. N° 594/1999: Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo.

6.2.3 Tributarias

Entre las leyes tributarias, se encuentran tres, que regulan el rubro de los restaurantes, éstas son.

- Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios
- Ley sobre Impuesto a las Bebidas Alcohólicas, Analcohólicas y Productos Similares
- Ley sobre impuesto a la Renta

6.2.4 Laboral

En cuanto a la normativa laboral, ésta se rige por el código del trabajo, aunque con la particularidad en el caso de los restaurantes, de la inclusión en el artículo 64 del código del trabajo, al derecho a recibir propina por parte de los trabajadores.

6.3 Presupuestos de Gastos de Organización y Puesta en Marcha

Tabla 6.1: Presupuesto Aspectos Legales

Aspectos Legales	Costo
Constitución de la sociedad vía RES	\$ 16.667
Obtención de Rut	\$ 16.667
Inicio de actividades ante el SII	\$ 16.667
Firma electrónica para 1 socio	\$ 16.667
Faturación electrónica	\$ 16.667
Instalación de certificado Digital	\$ 16.667

Capacitación en factura electrónica	\$ 16.667
Obtención clave Sii empresa	\$ 16.667
Acreditación de domicilio ante el SII	\$ 16.667
Timbraje de boletas de ventas y servicios	\$ 16.667
Verificación de actividades ante el SII	\$ 16.667
Tramitación de patente comercial	\$ 16.667
TOTAL	\$ 200.000

Elaboración Propia.

Tabla 6.2: Costo Anual Patente Comercial

Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patente Comercial	\$ 3.367.470	\$ 3.367.470	\$ 3.367.470	\$ 3.367.470	\$ 3.367.470
TOTAL	\$ 3.367.470	\$ 3.367.470	\$ 3.367.470	\$ 3.367.470	\$ 3.367.470

Elaboración Propia.

7. Plan económico y financiero

7.0 Objetivos plan económico y financiero

Velar por la permanencia del proyecto en el tiempo, mediante la satisfacción de los inversionistas y los grupos relacionados.

- Asignar eficientemente los recursos en el transcurso del proyecto.
- Investigar, buscar e identificar fuentes idóneas de financiamiento para el proyecto.
- Lograr que la tasa interna de retorno del proyecto sea como mínimo un 15% mayor a su costo de capital.
- Encontrar una estructura de capital que maximice el valor del proyecto, dado sus activos e inversiones.
- Lograr desde el primer año, que los flujos anuales de efectivo del proyecto sean mayores a \$0.

7.1 Construcción flujos de caja proyecto puro

7.1.1 Inversión Inicial

A continuación se indican las inversiones que se realizaron en el proyecto, el detalle de cada una se encuentra adjunto en los anexo 43 al 50.

Tabla 7.1: Inversión Agregada Año 0

Inversión	Valor Total
Equipamiento Cocina	\$ 40.937.539
Mobiliario y Equipo	\$ 50.076.550
Remodelación	\$ 14.875.000
Vehículo	\$ 11.936.780
Inmueble	\$687.481.215
Capital de trabajo	\$189.952.138
Ornato	\$38.999.610
Trámites Legales	\$200.000
GOPM	\$1.685.891
TOTAL	\$1.036.144.723

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.2 Depreciación

En este proyecto se trabajó con la información entregada por el Servicio de Impuestos Internos en lo que se refiere a la vida útil de los activos para el cálculo de la depreciación. Se utilizó el valor residual igual a cero en todos los activos fijos que son depreciables.

Tabla 7.2: Cálculo Depreciación Tributaria Equipamiento Cocina

N°	Artículo	Cantidad	Precio Total	Años	Depreciación
1	Cocina 8 platos	4	\$ 5.516.274	9	\$ 612.919
2	Planchas	4	\$ 1.665.524	9	\$ 185.058
3	Refrigerador dual	4	\$ 3.569.524	9	\$ 396.614
4	Campanas	4	\$ 3.044.972	9	\$ 338.330
5	Congelador	2	\$ 3.059.966	9	\$ 339.996
6	Estante	8	\$ 1.313.760	7	\$ 187.680
7	Mueble Colgante	8	\$ 2.240.056	7	\$ 320.008
8	Hervidor	2	\$ 87.822	9	\$ 9.758
9	Horno	2	\$ 880.576	9	\$ 97.842
10	Cisicooler (para bebidas)	2	\$ 1.665.976	10	\$ 166.598
11	Mesón vitrina refrigerado	1	\$ 821.534	9	\$ 91.282
12	Freidoras	2	\$ 1.110.746	9	\$ 123.416
13	Lavaplatos der	2	\$ 368.900	9	\$ 40.989
14	Lavaplatos izq	2	\$ 297.476	9	\$ 33.053
15	Mesón central	4	\$ 713.952	7	\$ 101.993
16	Máquina de pastas	2	\$ 111.200	9	\$ 12.356
TOTAL		53	\$ 26.468.259		\$3.057.892

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.3: Cálculo Depreciación Tributaria Equipamiento Cocina

N°	Artículo	Cantidad	Precio Total	Años	Depreciación
1	Olla	12	\$ 328.800	5	\$ 65.760
2	Sarten	8	\$ 301.600	5	\$ 60.320
3	Cuchillos	4	\$ 522.000	5	\$ 104.400
4	Paila	6	\$ 57.000	5	\$ 11.400
5	Fondo	6	\$ 681.600	5	\$ 136.320
6	Espatulas	6	\$ 83.400	5	\$ 16.680
7	Colador	6	\$ 72.600	5	\$ 14.520
8	Batidora	3	\$ 44.970	5	\$ 8.994
9	Vaso	400	\$ 540.000	5	\$ 108.000
10	Copa	200	\$ 416.600	5	\$ 83.320
11	Juguera	4	\$ 239.960	5	\$ 47.992
12	Paño	20	\$ 39.800	5	\$ 7.960
13	Cortador	8	\$ 102.080	5	\$ 20.416
14	Uslero	8	\$ 60.080	5	\$ 12.016
15	Tablas	10	\$ 67.000	5	\$ 13.400
16	Centrifuga de verdura	6	\$ 129.600	5	\$ 25.920
17	Brochas	10	\$ 35.600	5	\$ 7.120
18	Jarros	10	\$ 28.800	5	\$ 5.760
19	Mangas	2	\$ 52.600	5	\$ 10.520

20	Arrocera	2	\$ 89.980	5	\$ 17.996
21	Grill	4	\$ 177.200	5	\$ 35.440
22	Afiladores	2	\$ 44.000	5	\$ 8.800
23	Hachas	4	\$ 95.200	5	\$ 19.040
24	Machetes	4	\$ 109.600	5	\$ 21.920
25	Tijeras	4	\$ 52.400	5	\$ 10.480
26	Implementos de trinchar	2	\$ 72.800	5	\$ 14.560
27	Caserolas	4	\$ 158.800	5	\$ 31.760
28	Baño maria	4	\$ 104.800	5	\$ 20.960
29	Ralladores	4	\$ 26.360	5	\$ 5.272
30	Abre latas	4	\$ 38.400	5	\$ 7.680
31	Molinillos	4	\$ 119.960	5	\$ 23.992
32	Tenedores	1200	\$ 1.584.000	5	\$ 316.800
33	Cuchillos	900	\$ 990.000	5	\$ 198.000
34	Cucharas	1200	\$ 1.584.000	5	\$ 316.800
35	Platos hondos	600	\$ 1.170.000	5	\$ 234.000
36	Platos bajos	1600	\$ 3.504.000	5	\$ 700.800
37	Posillos	200	\$ 258.000	5	\$ 51.600
38	Vaso de sake	50	\$ 79.500	5	\$ 15.900
39	Vaso aperitivo	200	\$ 198.000	5	\$ 39.600
40	Selladora al vacio	1	\$ 99.990	5	\$ 19.998
41	Tazas	50	\$ 69.500	5	\$ 13.900
42	Tazones	30	\$ 38.700	5	\$ 7.740
	TOTAL	6802	\$ 14.469.280		\$ 2.893.856

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.4: Cálculo Depreciación Tributaria Mobiliario y Equipo

N°	Artículo	Cantidad	Precio Total	Años	Depreciación
1	Mesa de música	1	\$ 289.900	6	\$ 48.317
2	Notebooks	4	\$ 1.599.960	6	\$ 266.660
3	Computador secretaria/o	1	\$ 249.990	6	\$ 41.665
4	Computador caja	2	\$ 499.980	6	\$ 83.330
5	Impresora boletas	2	\$ 199.920	5	\$ 39.984
6	Lockers	25	\$ 16.659.530	7	\$ 2.379.933
7	Televisores	7	\$ 6.999.930	6	\$ 1.166.655
8	Hervidor chico	2	\$ 49.980	9	\$ 5.553
9	Microondas chico	2	\$ 109.980	9	\$ 12.220
10	Impresora	2	\$ 159.980	5	\$ 31.996
11	Resmas	2	\$ 6.980	-	-
12	Mueble de oficina	2	\$ 199.980	7	\$ 28.569
13	Artículos de oficina	-	\$ 70.000	5	\$ 14.000
14	Teléfonos	3	\$ 53.970	5	\$ 10.794
15	Tablet	20	\$ 2.999.800	6	\$ 499.967
16	Cámaras de seguridad	13	\$ 1.303.770	7	\$ 186.253
17	Sistema de alarmas	1	\$ 267.990	7	\$ 38.284
18	Uniformes	109	\$12.424.910	-	-

19	Cartas	200	\$5.000.000	-	-
20	Letreros	1	\$930.000	10	\$93.000
21	Mesa Cuadrada	58	\$6.322.000	7	\$903.14
22	Silla Comedor	208	\$16.432.000	7	\$2.347.429
TOTAL		665	\$72.830.550		\$ 8.197.751

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.5: Cálculo depreciación tributaria Vehículo

N°	Artículo	Cantidad	Precio Total	Años	Depreciación
1	Camioneta	1	\$ 11.936.780	7	\$ 1.705.254

Fuente: Elaboración Propia.

Cálculo depreciación tributaria Inmueble

Para efectos de la valorización del activo y su posterior depreciación, se incluyó en el valor de la inversión del inmueble, el costo de la remodelación que se realizó al inicio del proyecto. El detalle de la valorización del activo se encuentra adjunto en el anexo 51.

Tabla 7.6: Cálculo Depreciación Tributaria Inmueble

Tasación Comercial	Tasación Fiscal	Años	Depreciación
\$ 702.356.215	\$ 414.293.295	40	\$ 17.558.905

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.7: Resumen Cálculo Depreciación Tributaria

Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento Cocina	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748
Mobiliario y Equipo	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751
Vehículo	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254
Inmueble	\$17.558.905	\$17.558.905	\$17.558.905	\$17.558.905	\$17.558.905
TOTAL	\$33.413.658	\$33.413.658	\$33.413.658	\$33.413.658	\$33.413.658

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.3 Determinación del capital de trabajo

Para la determinación del capital de trabajo, se utilizó la fórmula del stock de seguridad, este último es un término utilizado en logística para describir el nivel extra de existencias que se mantienen en almacén para hacer frente a las variaciones de la demanda, suministro o producción. Este nivel de existencias extras se comparó con el nivel de existencia correspondiente al mínimo de suministro que se debe tener para hacer frente a la demanda diaria, concepto conocido también como stock mínimo, para estos se utilizaron las siguientes fórmulas.

Stock Mínimo: $SM = EH \times DM$

Stock de seguridad: $SS = SM + (ER - EH) \times DM$

Donde: EH= Entrega Habitual.

ER= Entrega Retraso.

DM= Demanda.

Tabla 7.8: Método De Cálculo Capital De Trabajo

Temporada			
Detalle	Temporada Normal	Promedio	Temporada alta
Stock:			
Mínimo (SM)	1018,577672	1252,384	2352,004388
De seguridad (SS)	1309,599863	1610,208	3024,005642
Plazo:			
Entrega Habitual (EH)	7	7	7
Entrega con retraso (ER)	9	9	9
Demanda Media (DM)	146	179	336
Stock mínimo (SM)	1018,577672	1252,384	2352,004388
$SM = EH \times DM$			
Stock de Seguridad (SS)	1309,599863	1610,208	3024,005642
$SS = SM + (ER - EH) \times DM$			

Cvu ticket	\$ 10.322	\$ 10.322	\$ 10.322
Costo inventario en \$ (SM)	\$ 10.513.914	\$ 12.927.298	\$ 24.277.747
Costo inventario en \$ (SS)	\$ 13.517.889	\$ 16.620.812	\$ 31.214.247

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis realizado indica que los insumos necesarios para hacer frente a un aumento de la demanda corresponderán a un 28,57% de los costos variables. Al utilizar el método económico para obtener el valor de desecho, el capital de trabajo no se recupera al 5° año, debido a que éste es determinante en la generación de flujos futuros.

Tabla 7.9: Cálculo Capital De Trabajo

Capital De Trabajo					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$189.952.138	\$3.799.043	\$3.875.024	\$3.952.524	\$4.031.575	\$ 0

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.4 Costos de la operación

La estructura de costos del proyecto está conformada por cuatro grupos, correspondientes a los costos variables de operación, costos variables de administración y ventas, costos fijos operacionales y gastos fijos de administración y ventas.

Tabla 7.10: Costos Variables de Fabricación

Costos Variables De Fabricación					
Platos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Italia	\$ 152.354.967	\$ 155.402.066	\$ 158.510.107	\$ 161.680.310	\$ 164.913.916
Perú	\$ 159.459.911	\$ 162.649.109	\$ 165.902.091	\$ 169.220.133	\$ 172.604.535
Chile	\$ 182.082.765	\$ 185.724.421	\$ 189.438.909	\$ 193.227.687	\$ 197.092.241
Japón	\$ 170.934.841	\$ 174.353.538	\$ 177.840.608	\$ 181.397.421	\$ 185.025.369
TOTAL	\$ 664.832.483	\$ 678.129.133	\$ 691.691.716	\$ 705.525.550	\$ 719.636.061

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.11: CIF Variables de la operación

CIF Variables					
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CIF Agua Variable	\$ 2.986.962	\$ 3.046.701	\$ 3.107.635	\$ 3.169.788	\$ 3.233.183

CIF Energía Variable	\$ 1.147.228	\$ 1.170.173	\$ 1.193.577	\$ 1.217.448	\$ 1.241.797
CIF Gas Variable	\$ 16.191.479	\$ 16.515.309	\$ 16.845.615	\$ 17.182.527	\$ 17.526.178
TOTAL	\$ 20.325.669	\$ 20.732.183	\$ 21.146.827	\$ 21.569.763	\$ 22.001.158

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.12: Costos variables administración v ventas

Comisión Transbank				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$31.506.223	\$32.136.348	\$32.779.075	\$33.434.656	\$34.103.349

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.13: Costos fijos operacionales

Costos Fijos Operacionales					
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cif Agua Fijo	\$ 2.366.400	\$ 2.366.400	\$ 2.366.400	\$ 2.366.400	\$ 2.366.400
Cif Energía Fijo	\$ 2.604.928	\$ 2.604.928	\$ 2.604.928	\$ 2.604.928	\$ 2.604.928
Telecomunicaciones	\$ 707.880	\$ 707.880	\$ 707.880	\$ 707.880	\$ 707.880
Costos ISO	\$0	\$1.308.901	\$1.308.901	\$1.308.901	\$1.308.901
Servicio Limpieza	\$26.144.295	\$26.144.295	\$26.144.295	\$26.144.295	\$26.144.295
Gasto Combustible Vehículo	\$ 1.205.410	\$ 1.205.410	\$ 1.205.410	\$ 1.205.410	\$ 1.205.410
Permiso Circulación Vehículo	\$ 404.218	\$ 404.218	\$ 404.218	\$ 404.218	\$ 404.218
Revisión Técnica Vehículo	\$0	\$0	\$ 17.750	\$ 17.750	\$ 17.750
Seguros	\$ 3.335.815	\$ 3.335.815	\$ 3.335.815	\$ 3.335.815	\$ 3.335.815
Artículos de Oficina	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000
TOTAL	\$ 36.948.946	\$ 38.257.847	\$ 38.275.597	\$ 38.275.597	\$ 38.275.597

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.14: Gastos de administración y ventas

Gastos De Administración y Ventas					
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$830.397.502	\$830.397.502	\$830.397.502	\$830.397.502	\$830.397.502
Marketing	\$145.394.177	\$145.394.177	\$145.394.177	\$145.394.177	\$145.394.177
Patente Comercial	\$3.367.470	\$3.367.470	\$3.367.470	\$3.367.470	\$3.367.470

TOTAL	\$ 979.159.149	\$ 979.159.149	\$ 979.159.149	\$ 979.159.149	\$ 979.159.149
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración Propia.

Entre los costos variables de operación se encuentran los suministros para la elaboración de los platos que se ofrecerán, también se consideraron los costos en electricidad, agua y gas. Los costos variables de administración y ventas están compuestos por las comisiones por el uso del sistema Transbank, el cual se calcula sobre un 1,49% de los ingresos por venta si es a través de tarjeta de débito y un 2,95% en el caso del uso de tarjeta de crédito, estos valores dan como resultado un 1,56% de comisión en relación al total de los ingresos por ventas anuales.

Tabla 7.15: Pago Sistema Transbank

Transbank	% Comisión	% De Uso	% Comisión Anual
Crédito	2,95%	20%	0,59%
Débito	1,49%	65%	0,57%
Efectivo	0%	15%	0%
TOTAL	4,44%	100,00%	1,56%

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los costos fijos de operación, destacan el sistema de telecomunicaciones, servicio de limpieza, costos en agua y energía, contratación de seguros, costos de las ISO, artículos de oficina y los desembolsos generados por el uso del vehículo.

Respecto a los gastos de administración y ventas, se encuentran las remuneraciones, que corresponden al sueldo líquido que reciben los trabajadores, además de los costos asociados al departamento de marketing, y por último el costo de la patente comercial.

7.1.5 Flujo de caja proyecto puro para un horizonte de evaluación de 5 años.

El flujo de caja realizado, corresponde al de un proyecto puro con un horizonte de evaluación de cinco años. En el flujo de caja se pueden distinguir las fuentes de ingreso y egresos del proyecto, además de las inversiones que se llevaron a cabo.

En la primera sección, denominada ingresos se reflejan las ventas anuales por ambiente que se realizaron. Con respecto a los costos variables de fabricación, se detallan los costos por ambiente de la transformación de los insumos en preparaciones, además de los costos en energía, agua y gas, también se especifican los costos variables de administración y ventas, representados por el ítem de comisión por venta, el cual será de un 1,56% de los ingresos. Los costos fijos están divididos entre costos fijos operacionales y gastos fijos de administración y ventas. El detalle de la depreciación tributaria se encuentra en la tabla 7.7 y las inversiones presentan su especificación en la tabla 7.1.

Como se detalla en el flujo de caja del proyecto puro, durante los 5 años de evaluación se proyectan valores positivos, esto significa que el proyecto es capaz de obtener ganancias, a pesar de la gran cantidad de costos que genera. A continuación se presenta el flujo de caja en la tabla 7.16.

Tabla 7.16: Flujo de caja proyecto puro

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$ 2.021.573.524	\$ 2.062.004.995	\$ 2.103.245.095	\$ 2.145.309.997	\$ 2.188.216.197
Total Ingresos		\$ 2.021.573.524	\$ 2.062.004.995	\$ 2.103.245.095	\$ 2.145.309.997	\$ 2.188.216.197
Costos Variables Fabricación:		-\$ 664.832.483	-\$ 678.129.133	-\$ 691.691.716	-\$ 705.525.550	-\$ 719.636.061
Cif Variables Operación		-\$ 20.325.669	-\$ 20.732.183	-\$ 21.146.827	-\$ 21.569.763	-\$ 22.001.158
Costos variables administración y ventas		-\$ 31.506.223	-\$ 32.136.348	-\$ 32.779.075	-\$ 33.434.656	-\$ 34.103.349
Total Egresos Variables		-\$ 716.664.376	-\$ 730.997.664	-\$ 745.617.617	-\$ 760.529.969	-\$ 775.740.569
Costos Fijos Operacionales		-\$ 979.159.150	-\$ 979.159.150	-\$ 979.159.150	-\$ 979.159.150	-\$ 979.159.150
Gastos de Administración y Ventas		-\$ 36.948.946	-\$ 38.257.847	-\$ 38.275.597	-\$ 38.275.597	-\$ 38.275.597
Total Egresos Fijos		-\$ 1.016.108.096	-\$ 1.017.416.997	-\$ 1.017.434.747	-\$ 1.017.434.747	-\$ 1.017.434.747
Depreciación Tributaria		-\$ 33.413.658	-\$ 33.413.658	-\$ 33.413.658	-\$ 33.413.658	-\$ 33.413.658
Total Depreciación Tributaria		-\$ 33.413.658	-\$ 33.413.658	-\$ 33.413.658	-\$ 33.413.658	-\$ 33.413.658
Amortización GOPM		-\$ 337.178	-\$ 337.178	-\$ 337.178	-\$ 337.178	-\$ 337.178
RAII		\$ 255.050.215	\$ 279.839.498	\$ 306.441.894	\$ 333.594.444	\$ 361.290.045
Impuesto a La Renta		-\$ 63.762.554	-\$ 69.959.874	-\$ 76.610.474	-\$ 83.398.611	-\$ 90.322.511
RDII		\$ 191.287.662	\$ 209.879.623	\$ 229.831.421	\$ 250.195.833	\$ 270.967.533
Depreciación Tributaria		\$ 33.413.658	\$ 33.413.658	\$ 33.413.658	\$ 33.413.658	\$ 33.413.658
Inversiones						
Inmueble	-\$ 702.356.215					
Mobiliario y equipo	-\$ 50.076.550					
Vehículo	-\$ 11.936.780					
Equipamiento Cocina	-\$ 40.937.539					
Aspectos Legales	-\$ 200.000					

Inversión GOPM	-\$ 1.685.891	\$ 337.178	\$ 337.178	\$ 337.178	\$ 337.178	\$ 337.178
Ornato	-\$ 38.999.610					
Capital de Trabajo	-\$ 189.952.138	-\$ 3.799.043	-\$ 3.875.024	-\$ 3.952.524	-\$ 4.031.575	\$ 0
Valor Recupero Económico Proyecto						\$ 5.147.337.762
FCPP	-\$ 1.036.144.723	\$ 221.239.455	\$ 239.755.436	\$ 259.629.733	\$ 279.915.095	\$ 5.452.056.132

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.6 Valor de recuperó al final del horizonte de evaluación

En el proyecto se utilizará el método económico para obtener el valor de recuperó, por lo tanto, se incluirá al final del 5° año un valor equivalente a lo que será capaz de generar a futuro. No se considerará la venta de los activos que componen la inversión, y por consiguiente su valor libro no será utilizado.

Tabla 7.17: Calculo valor de recuperó

Valor De Recuperó	
Flujo Caja 5° Año	\$304.718.370
Dep Económica Anual	-\$33.413.658
FCN5 menos Dep anual	\$271.304.712
K*o	5,27%
Valor Económico	\$5.147.337.762

Fuente: Elaboración Propia.

7.2 Evaluación económica

La tasa interna de retorno del proyecto (TIR) es de 52,43%, mientras que el costo de capital promedio ponderado (WACC) es de 5,27%, por lo tanto, se concluye que el proyecto se debe aceptar porque se estima un rendimiento mayor al mínimo requerido.

7.3 Fuentes de financiamiento

Tabla 7.18: Estructura de financiamiento

Fuentes de financiamiento	Financiamiento	Ponderación	Monto	Tasa Exigida
Capital	Capital Propio	65%	\$673.494.070	6,68%
Deuda	Hipoteca	35%	\$362.650.653	3,53%
TOTAL		100%	\$1.036.144.723	5,27%

Fuente: Elaboración Propia.

Por una parte el proyecto se financiará a través del aporte de capital propio por parte de los integrantes de la sociedad, el monto restante se financiará a través de un crédito hipotecario concedido por el Banco Santander.

Los accionistas de la empresa aportarán un total de \$673.494.070, equivalente al 65% del monto de la inversión.

El 35% del monto de la inversión será obtenido a través de un crédito hipotecario, concedido por el Banco Santander, cuyo valor asciende a \$362.650.653. El pago de la deuda se realizará en 5 años, a una tasa de interés del 3,53% anual.

7.4 Costo capital

7.4.1 Determinación del costo de capital

Tabla 7.19: Fuentes de financiamiento, peso relativo y WACC

Financiamiento	Ponderación	Tasa Exigida
Capital Propio	65%	6,68%
Hipoteca	35%	3,53%
TOTAL	100%	5,27%

WACC	5,27%
-------------	--------------

Fuente: Elaboración Propia.

7.4.2 Determinación de la rentabilidad exigida

Se utilizó el modelo CAPM para determinar la rentabilidad exigida por los inversionistas.

Donde:

- **R_m**: Rendimiento del mercado.
- **R_f**: Rendimiento de un activo libre de riesgo.
- **B**: Beta, riesgo del proyecto.

La rentabilidad de mercado (R_m) se obtuvo mediante el cálculo de la rentabilidad anual del IGPA. Siguiendo la metodología del rendimiento esperado de un portafolio (Ross, Finanzas Corporativas, 2012), se obtuvo el rendimiento mensual del IGPA, que equivale a 0,60%, posteriormente ese valor se multiplicó por 12, para obtener el rendimiento anual, que corresponde a 7,17%.

Los valores que se utilizaron para realizar este cálculo, se ubican entre el 1 de junio del 2013 y el 30 de abril de 2018.

El rendimiento que se obtuvo corresponde al rendimiento promedio anual del IGPA en 5 años.

En cuanto a la rentabilidad libre riesgo (Rf), ésta alcanzó 3,90% durante el mes de abril del año 2018, cifra que corresponde a los bonos emitidos por el banco central a 5 años.

En cuanto al Beta (B) se utilizaron las cifras entregadas por Damodaran NYU Stern, tomando como referencia la industria Restaurant/Dining, cuyo beta apalancado corresponde a 0,85%, esto significa que esta industria es menos riesgosa que el mercado. Obtenidos estos valores, se pudo calcular la tasa de retorno requerida, cuyo valor corresponde a 6,68%.

Tabla 7.20: Calculo CAPM

Restaurant/Dining	
IGPA	7,17%
TASA BONO	3,90%
BETA	0,85
CAPM	6,68%

Fuente: Elaboración Propia.

7.5 Evaluación financiera

En un horizonte de evaluación de 5 años, el VAN de “Pasaporte Culinario” es de \$4.058.014.404, esto quiere decir que el proyecto es capaz de recuperar la inversión, otorgar los retornos exigidos a sus inversionistas y aún así generar excedentes.

Tabla 7.21: Flujos de caja, VAN, TIR Y Ko

DETALLE	VALORES
AÑO 0	-\$1.036.144.723
AÑO 1	\$ 221.239.455
AÑO 2	\$239.755.436
AÑO 3	\$259.629.733
AÑO 4	\$279.915.095
AÑO 5	\$5.452.056.132
VAN PP	\$4.058.014.404
TIR Proyecto	52,43%
Ko	5,27%

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la evaluación económica y financiera del proyecto, la tasa interna de retorno (TIR), es mayor que el costo de capital exigido por los inversionistas, por lo tanto, el proyecto crea valor.

En conclusión, teniendo en cuenta que el VAN es mayor a 0 y la TIR es mayor al costo de capital, la realización del proyecto es viable.

7.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad está dirigido a evaluar la variación máxima que puede soportar una variable para que el proyecto continúe siendo viable (Sapag Chain, Proyectos de Inversión, 2011). Se llevó a cabo un análisis de sensibilidad bidimensional, en el cual se identificaron dos variables consideradas como críticas para la viabilidad del proyecto, las cuales son el precio y los costos variables.

Tabla 7.22: Análisis De Sensibilidad

DETALLE	VAN	PRECIO				
COSTOS VARIABLES	\$ 4.058.014.404	\$ 11.299	\$ 27.193	\$ 31.387	\$ 52.311	\$ 87.186
	\$ 3.716	-\$ 8.749.934.060	\$ 6.629.621.960	\$ 10.687.636.364	\$ 30.935.105.556	\$ 64.680.887.542
	\$ 6.193	-\$ 11.236.042.295	\$ 4.143.513.725	\$ 8.201.528.129	\$ 28.448.997.321	\$ 62.194.779.308
	\$ 10.322	-\$ 15.379.556.020	\$ 0	\$ 4.058.014.404	\$ 24.305.483.596	\$ 58.051.265.583
	\$ 14.366	-\$ 19.437.570.424	-\$ 4.058.014.403	\$ 0	\$ 20.247.469.192	\$ 53.993.251.179
	\$ 28.673	-\$ 33.795.172.575	-\$ 18.415.616.554	-\$ 14.357.602.150	\$ 5.889.867.041	\$ 39.635.649.028

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la tabla, con un precio de \$31.387 y costos de variables de \$10.322, se obtiene un VAN de \$4.058.014.404, cifra acorde al valor obtenido en el flujo de efectivo. En cuanto a la sensibilización de cada una de las variables, lo máximo que puede bajar el precio es hasta \$27.193, manteniendo constante el valor de los costos variables, que equivalen a

\$10.322. Por otra parte, lo máximo que pueden subir los costos variables es hasta \$14.366, manteniendo la cifra inicial del precio, que equivale a \$31.387.

En conclusión, la sensibilización máxima que soporta la variable precio con respecto a los costos variables para que el VAN sea 0, es de una disminución de 13,36%. En cuanto a los costos variables, la máxima sensibilización que toleran con respecto al precio para que el VAN sea 0, es de un aumento de 28,15%.

7.7 Análisis de riesgo.

Los escenarios fueron determinados a través del método Alvear de la siguiente manera:

- Escenario pesimista: Demanda promedio de 152 unidades diarias.
- Escenario Normal: Demanda promedio de 179 unidades diarias.
- Escenario Optimista: Demanda promedio de 197 unidades diarias.

Tabla 7.23: Análisis de riesgo: Determinación de la desviación estándar de los flujos de la caja

Escenario (k)	Probabilidad (pk)	Va Flujo Caja (ak)	(ak*pk)	(ak-ay)	(ak-ay)^2	(ak.ay)^2*(pk)
Pesimista	15%	\$ 2.089.462.002	\$ 313.419.300	-\$ 3.071.719.948	\$ 9.435.463.439.706.040.000	\$ 1.415.319.515.955.910.000
Normal	60%	\$ 5.094.159.127	\$ 3.056.495.476	-\$ 67.022.824	\$ 4.492.058.890.483.250	\$ 2.695.235.334.289.950
Optimista	25%	\$ 7.165.068.696	\$ 1.791.267.174	\$ 2.003.886.746	\$ 4.015.562.089.363.760.000	\$ 1.003.890.522.340.940.000
	100%	ay	\$ 5.161.181.950		\$ 13.455.517.587.960.300.000	\$ 2.421.905.273.631.140.000
					Desviación Estándar	\$ 1.556.247.176

Fuente: Elaboración Propia.

Se concluye que el valor actual del flujo neto, estaría con una probabilidad de 68% de encontrarse entre los intervalos \$3.604.934.774 y \$6.717.429.127.

Para obtener la probabilidad de un rendimiento positivo del proyecto, se debe encontrar el punto donde el VAN se hace 0 (Sapag Chain, Proyectos de Inversión, 2011).

Tabla 7.24: Análisis de riesgo: Determinación del rendimiento esperado de los flujos de caja

Escenario (k)	Inversión	Va Flujo Caja (ak)	VAN	Probabilidad (pk)	Rendimiento Esperado
Pesimista	-\$ 1.007.504.351	\$ 2.089.462.002	\$ 1.081.957.652	15%	\$ 162.293.648
Normal	-\$ 1.036.144.723	\$ 5.094.159.127	\$ 4.058.014.404	60%	\$ 2.434.808.642
Optimista	-\$ 1.055.221.029	\$ 7.165.068.696	\$ 6.109.847.667	25%	\$ 1.527.461.917
Rendimiento Esperado					\$ 4.124.564.207

Fuente: Elaboración Propia.

Este resultado expresa que se necesita 265,03% de una desviación estándar para encontrar el valor donde el indicador financiero VAN sea igual a cero. Para el cálculo de este valor se utilizó la fórmula del valor esperado dividido por la desviación estándar (Sapag Chaín, Proyectos de Inversión, 2011). Tomando como referencia el análisis anterior, se concluye que el proyecto tiene una probabilidad igual a 140,11% de obtener un VAN mayor o igual a 0.

Flujos de caja de los escenarios pesimista, normal y optimista, se encuentran adjuntos en los anexos 52,53 y 54.

Conclusiones

El proyecto “Pasaporte Culinario” posee todas las condiciones necesarias para llevarse a cabo, debido principalmente a la innovadora propuesta de valor que entrega a sus clientes, la ubicación privilegiada en un sector turístico de Viña del Mar, la amplia oferta de productos de calidad que ofrece y el trabajo coordinado con personal altamente capacitado. Todas estas características, entre otras, permiten concluir que la realización de este proyecto es altamente viable.

En cuanto a lo desarrollado por cada gerencia, se concluye lo siguiente:

- Si bien existen amenazas, específicamente en cuanto a la competencia, las oportunidades que ofrece el entorno son mucho mayores, esto sumado a la propuesta de valor del proyecto, lo hacen altamente atractivo.
- Debido a que la obtención de datos fue en terreno, la información que se obtuvo es altamente fiable, esto permite realizar proyecciones acordes con la realidad, que en el caso de “Pasaporte Culinario” se traducen en la generación de beneficios.
- En término netamente financieros, el proyecto es rentable desde el primer año, gracias a sus precios competitivos y a la gran cantidad de demanda que logra atraer.
- Indicadores como el VAN y la TIR, permiten conocer la viabilidad de un proyecto, en el caso de “Pasaporte Culinario”, el VAN que se obtiene es de \$4.058.014.404 y la TIR es de 52,43%, porcentaje que es mucho mayor que el costo de capital del proyecto. Estos valores reflejan que el proyecto es altamente rentable.

Teniendo en cuenta los antecedentes señalados anteriormente, se concluye que este proyecto crea valor, por lo tanto, su realización es completamente factible.

Bibliografía

- Aguirre, A. (2013). *Sueldos de rostros publicitarios*. La Segunda. Obtenido de <http://www.lasegunda.com>
- Banco Santander. (2018). Política y economía Chile. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Chiavenato, I., & Guzmán Brito, M. (2009). *Comportamiento organizacional* (2nd ed.). México: McGraw Hill.
- Crail, M. (2004). Unidad de conocimiento: el plan de acogida. Obtenido de Fundación Factor Humano: http://www.factorhumana.org/attachments_secure/article/8316/acollida_def_cast.pdf
- Damodaran, A. (2018). *Damodaran Online*. Obtenido de Data: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
- Dirección de Presupuestos Gobierno de Chile. (2018). *DEUDA BRUTA DEL GOBIERNO CENTRAL*. Obtenido de http://www.dipres.gob.cl/598/articles-175215_doc_pdf.pdf
- Economía y negocios (3 de Marzo 2017). *Economía y negocios*. Obtenido de Ventas de restaurantes y bares suman 4700 millones de dólares: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=340592>
- Emol. (30 de Enero de 2017). *Emol*. Obtenido de Inversión en I+D en Chile sube 4,4% pero aún es la más baja de los países OCDE: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/01/30/842436/Inversion-en-ID-en-Chile-sube-44-pero-todavia-es-la-mas-baja-de-los-paises-OCDE.html>
- Gfk Adimark. (2015). *Los chilenos y la alimentación*. Obtenido de http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/gfk%20adimark_chilenos%20y%20alimentaci%C3%B3n.pdf

- Gfk Adimark. (2018). *Adimark*. Obtenido de <http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=149>
- Hellriegel, D., & Jackson, S. (2010). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11th ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. De C.V.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). *INE*. Obtenido de [http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/07/25/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-\\$517.540-en-2016](http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/07/25/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-$517.540-en-2016)
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018).INE. *INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR*. Obtenido de [http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/ipc/2018/espaa%C3%B1ol/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-junio-2018.pdf?sfvrsn=4](http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/ipc/2018/espaa%C3%B1ol/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-junio-2018.pdf?sfvrsn=4)
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018).INE. *Presentación de la segunda entrega de resultados censo 2017*. Obtenido de http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2018/05/presentacion_de_la_segunda_entrega_de_resultados_censo2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018).INE. *Resultados Censo 2017*. Obtenido de <https://resultados.censo2017.cl/>
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial. (2013). INAPI. Obtenido de <http://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-propertyname-511.html>
- Jumbo. (2018).Jumbo. *Locales Jumbo*. Obtenido de <http://www.jumbo.cl/supermercado/locales/>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford*

- handbook of organizational socialization* (p. 267-287). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Kotler P., Keller K. (2012). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Leone, C. (2018). *How Much Should You Budget For Marketing In 2018?* 30 de abril, de Web Strategies Sitio web: <https://www.webstrategiesinc.com>
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencias: Principios y Métodos* [Ebook] (pp. 107-120). Santiago, Chile: Sence. Retrieved from http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2015). *Ministerio de Economía, Fomento y Turismo*. Obtenido de Informe de resultados: Tecnologías de la información y comunicación en las empresas: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Informe-de-resultados-TIC-en-las-empresas.pdf>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2018). *Servicios dependientes y/o relacionados*. Obtenido de <http://www.economia.gob.cl/acerca-de/servicios-dependientes>
- Organización mundial de la propiedad intelectual. (2018). OMPI. Obtenido de <http://www.wipo.int/portal/es/>
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Compañía Editorial Continental 1982, Reimpresión 2003.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Compañía Editorial Continental 1982, Reimpresión 2005.

- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Pressreader. (2017). *El gusto de los Chilenos*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/chile/la-tercera-especiales/20170316/281496456095728>
- Ross, S.A. (2012). Finanzas Corporativas. E. Ross, *Finanzas Corporativas* (página 335). México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Sapag Chain, N. (2011). Proyecto de Inversión. Formulación y Evaluación. En N. Sapag Chain, *Proyecto de Inversión. Formulación y Evaluación* (págs. 332-348). Santiago: Pearson Education de Chile S.A.
- Servicio de Cooperación Técnica. (2016). SERCOTEC. *Catastro Nacional Ferias Libres*. Obtenido de: <http://www.catastroferiaslibres.cl/>
- Servicio de Cooperación Técnica. (2016). SERCOTEC. Obtenido de Catastro Nacional de Ferias Libres: http://www.catastroferiaslibres.cl/doc/catastro_ferias.pdf
- Servicio de Impuestos Internos. (2017). *SII*. Obtenido de Servicio de Impuestos Internos: http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- Servicio de Impuestos Internos. (Septiembre de 2016). *Servicio de Impuestos Internos*. Obtenido de ESTADÍSTICAS DE EMPRESAS POR REGIÓN: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm
- Servicio Nacional de Turismo. (2016). SERNATUR. Obtenido de Turismo receptivo anual 2016: <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2017/11/20170731-TURISMO-RECEPTIVO-2016.pdf>

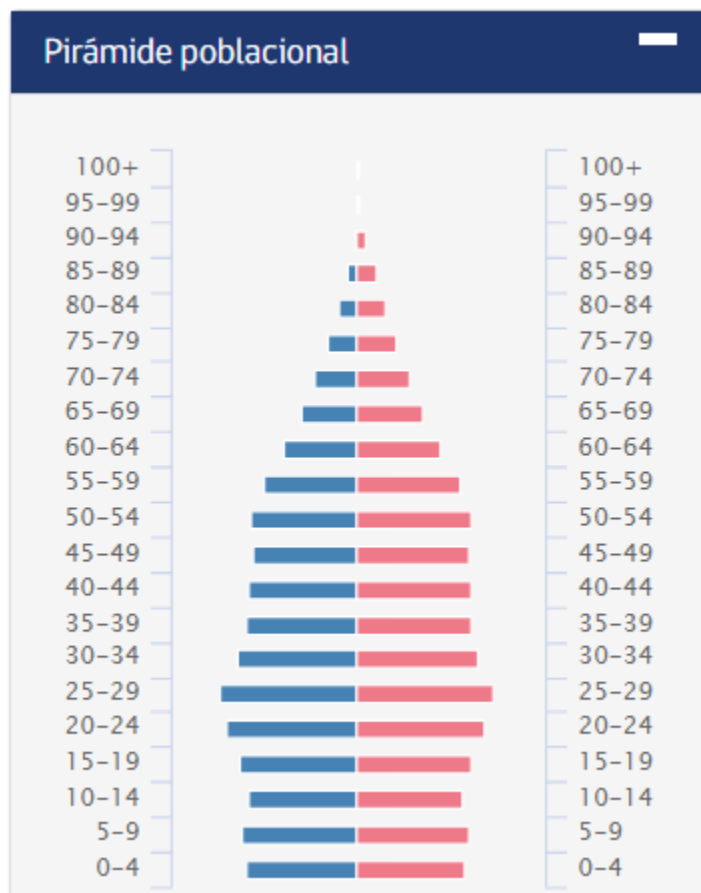
Turismo Chile. (2017). Muelles y Caletas Valparaíso. *Turismochile.com*. Obtenido de <http://www.turismochile.com/muelles-y-caletas-de-valparaiso/>

Vallejos, R. (2018). *El nuevo sistema electoral explicado con manzanitas*. Obtenido de <http://lanacion.cl/2017/11/17/el-nuevo-sistema-electoral-explicado-con-manzanitas/>

Van Maanen, J., y Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior* (1st ed.). *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

Anexos

Anexo 1

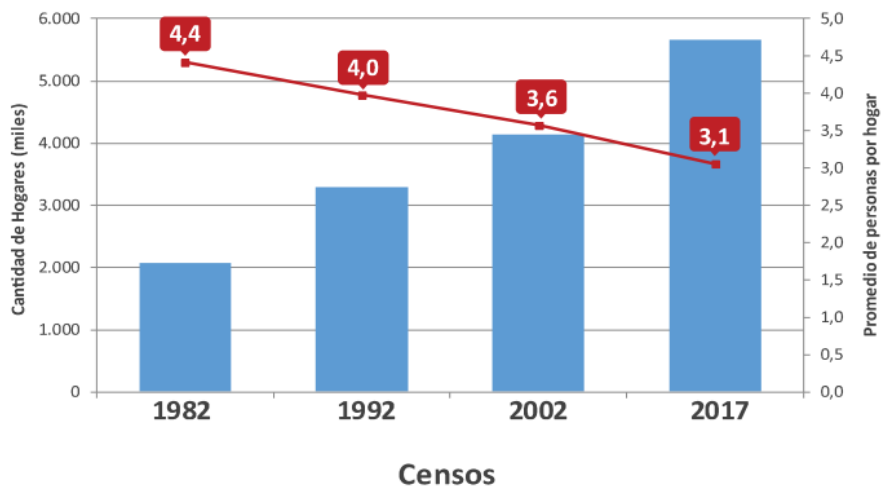


Distribución Población de Chile

Fuente: INE

Anexo 2

Gráfico: Cantidad de hogares y tamaño del hogar
Censo 1982 - 2017



Cantidad de Hogares y tamaño de hogar en Chile

INE

Anexo 3

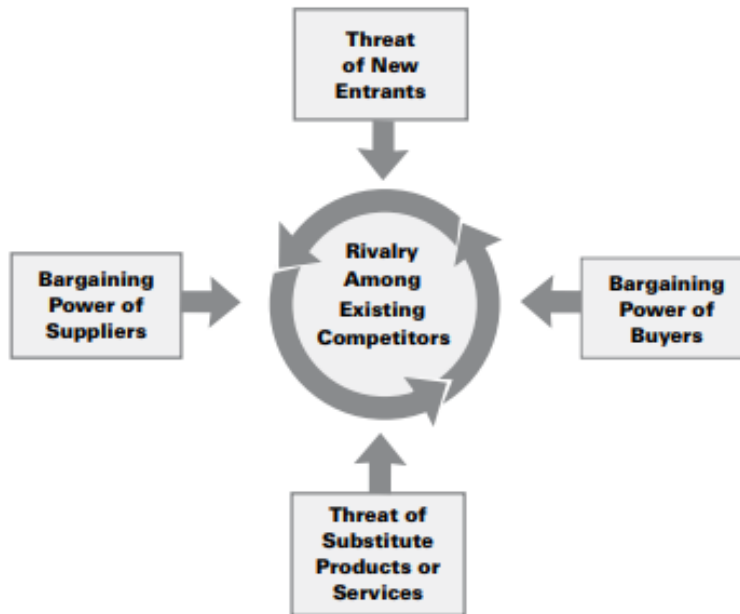









Figura 2.1 5 fuerzas de Porter

Fuente: The Five Competitive Forces That Shape Strategy

Anexo 4








Tabla: Riesgo de entrada nuevos competidores

Variable	Favorable (+)	Desfavorable (-)	Comentario
1.Existencia de numerosos (decenas)restaurantes conocidos			
2. Restaurantes existentes gozan de lealtad de marca y preferencia del consumidor			
3. Competidores no presentan ventaja en costos ni insumos respecto de sus preparaciones			
4. Alta inversión requerida para entrar en la industria y ser competidor directo			
5. Personal capacitado accesible para ser contratado			
6.Obtención de certificaciones, seguros, licencias, etc. Implica proceso burocrático			
7. Alta probabilidad de contraataque por parte de empresas con arraigo y recursos			

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5





Tabla: Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Variable	Favorable (+)	Desfavorable (-)	Comentario
1. Diversos competidores			
2. Crecimiento de la industria			La industria ha crecido un 30% los últimos 10 años
3. Participación de mercado por tipo de comida (cultura) ofrecida			
4. Escalada rápida en reducción de precios debido a capacidad ociosa			Debido a que los costos fijos tienen una ponderación relativamente baja del costo total (>49%)
5. Diferenciación presente en la empresa			La diferenciación existente genera capaz de aislamiento frente a las guerras de competencias
6. Dificultad para salir de la industria debido a alta inversión			
7. Desarrollo de productos de manera concentrada			Los competidores se enfocan en desarrollar, lo que equivale a un ambiente de Pasaporte Culinario

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6




Tabla: Amenaza productos sustitutos


Variable	Favorable (+)	Desfavorable (-)	Comentario
1. Clientes fieles			Debido a las características del servicio
2. Sensibilidad del cliente respecto al precio			
3. Gasto del cliente al cambiarse de restaurante			
4. Sustituto técnicamente inexistente			Restaurante pionero en la industria

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7

Tabla: Poder de negociación con los clientes





Variable	Favorable (+)	Desfavorable (-)	Comentario
1. Cantidad en términos relativos del total de las compras de un cliente			
2. Sensibilidad del cliente respecto al precio			
3. Estandarización del producto			

4. Nivel de ingresos del cliente potencial			
5. Posibilidad de integración vertical hacia atrás			
6. Cambio de proveedor			
7. Cantidad y reelevancia de información			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8

Tabla: Poder de negociación con proveedores

Variable	Favorable (+)	Desfavorable (-)	Comentario
1. Cantidad de proveedores potenciales existentes			
2. Cantidad de empresas en la industria de restaurantes			
3. Competencia por parte de proveedores con productos sustitutos			
4. Importancia relativa de la empresa para los proveedores			
5. Ausencia de costos cambiantes			

Fuente: Elaboración propia

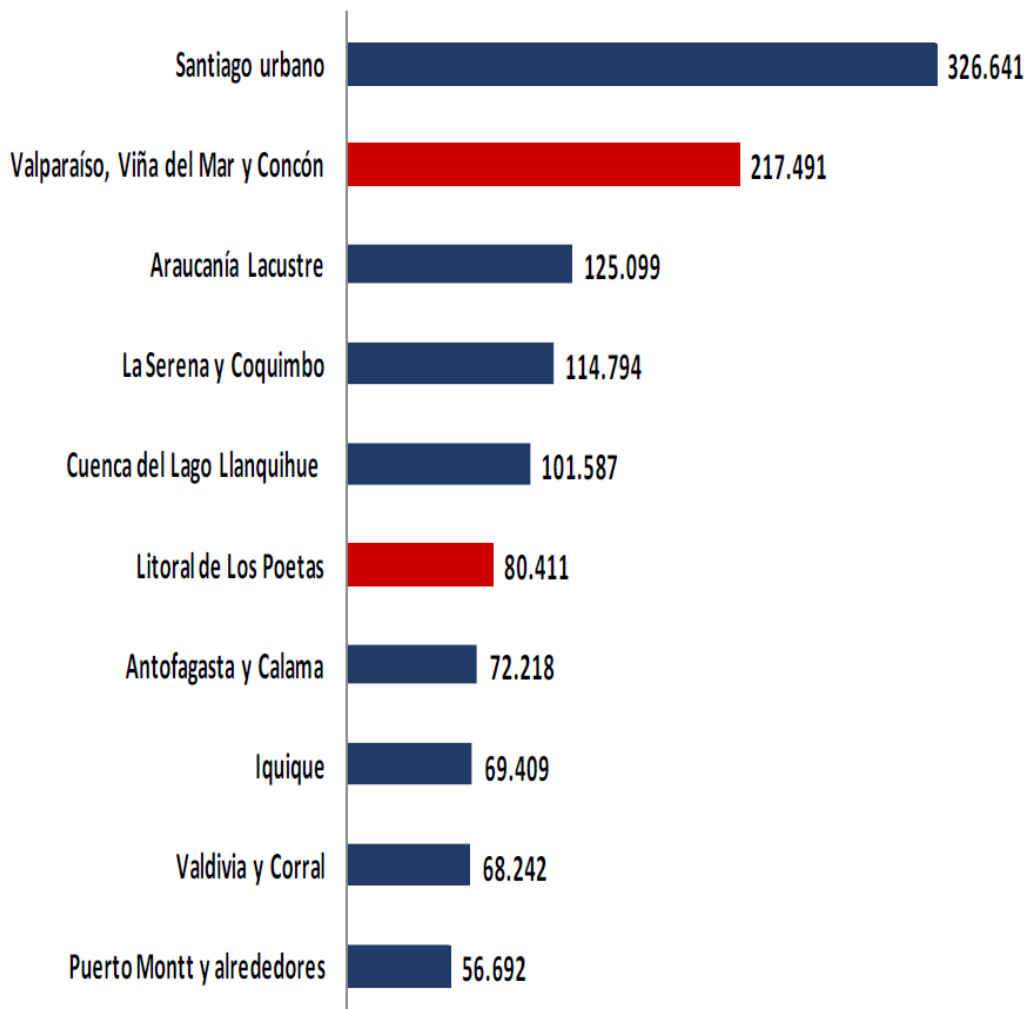
Anexo 9: Población en Valparaíso

NOMBRE COMUNA	Edad	Hombres	Mujeres	TOTAL
VALPARAÍSO	Total Comunal	144.945	151.710	296.655
CASABLANCA	Total Comunal	13.346	13.521	26.867
CONCÓN	Total Comunal	20.321	21.831	42.152
JUAN FERNÁNDEZ	Total Comunal	499	427	926
PUCHUNCAVÍ	Total Comunal	9.358	9.188	18.546
QUINTERO	Total Comunal	15.834	16.089	31.923
VIÑA DEL MAR	Total Comunal	158.669	175.579	334.248
ISLA DE PASCUA	Total Comunal	3.819	3.931	7.750
LOS ANDES	Total Comunal	33.289	33.419	66.708
CALLE LARGA	Total Comunal	7.328	7.504	14.832
RINCONADA	Total Comunal	5.134	5.073	10.207
SAN ESTEBAN	Total Comunal	9.303	9.552	18.855
LA LIGUA	Total Comunal	17.340	18.050	35.390
CABILDO	Total Comunal	9.467	9.921	19.388
PAPUDO	Total Comunal	3.341	3.015	6.356
PETORCA	Total Comunal	4.889	4.937	9.826
ZAPALLAR	Total Comunal	3.704	3.635	7.339
QUILLOTA	Total Comunal	43.537	46.980	90.517
CALERA	Total Comunal	24.462	26.092	50.554
HIJUELAS	Total Comunal	9.037	8.951	17.988
LA CRUZ	Total Comunal	10.656	11.442	22.098
NOGALES	Total Comunal	10.799	11.321	22.120
SAN ANTONIO	Total Comunal	44.713	46.637	91.350
ALGARROBO	Total Comunal	6.734	7.083	13.817
CARTAGENA	Total Comunal	11.265	11.473	22.738
EL QUISCO	Total Comunal	7.826	8.129	15.955
EL TABO	Total Comunal	6.682	6.604	13.286
SANTO DOMINGO	Total Comunal	5.428	5.472	10.900
SAN FELIPE	Total Comunal	37.219	39.625	76.844
CATEMU	Total Comunal	6.982	7.016	13.998
LLAILLAY	Total Comunal	12.216	12.392	24.608
PANQUEHUE	Total Comunal	3.677	3.596	7.273
PUTAENDO	Total Comunal	8.358	8.396	16.754
SANTA MARÍA	Total Comunal	7.586	7.655	15.241
QUILPUÉ	Total Comunal	71.746	79.962	151.708
LIMACHE	Total Comunal	22.353	23.768	46.121
OLMUÉ	Total Comunal	8.597	8.919	17.516

VILLA ALEMANA	Total Comunal	59.756	66.792	126.548
	Total Valpo.	880.215	935.687	1.815.902

Fuente: Censo 2017

Anexo 10: Población Flotante en Chile



Fuente: INE, Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico (EMAT), 2016

Anexo 11: Encuesta Pasaporte Culinario

Pasaporte culinario es un restaurant temático multiambiente, caracterizado acorde a diversas culturas; Italia, Japón, Perú y un cuarto ambiente dinámico, que en principio representará nuestra cultura Chilena (los primeros 5 años). El local consta de cuatro ambientes caracterizados, en donde se ofrecen variedades Premium de comida preparada en el momento, además de personal caracterizado y chefs especializados, que en su conjunto brindan una experiencia culinaria invaluable.

1. ¿Asiste a restaurantes gourmet periódicamente?
 - a) Sí
 - b) No

2. ¿Asistiría a un restaurante gourmet que tenga varios tipos de gastronomías en vez de ir a un restaurante ya existente?
 - a) Sí
 - b) No

3. ¿Cuántas veces a la semana asistiría a este tipo de restaurante?
 - a) 1 vez a la semana
 - b) 2 veces a la semana
 - c) 3 veces a la semana
 - d) 4 veces a la semana
 - e) 5 o más veces a la semana

4. De las veces que asistiría ¿Almorzaría o cenaría?
 - a) Almuerzo
 - b) Cena

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en un restaurante gourmet?
 - a) Entre \$10.000 y \$20.000
 - b) Entre \$20.000 y \$30.000
 - c) Entre \$30.000 y \$40.000
 - d) Más de \$40.000

6. ¿Qué tipo de gastronomía prefiere?
 - a) Comida Japonesa
 - b) Comida Italiana

- c) Comida Peruana
- d) Otra

Anexo 12: Tabulación de Resultados de la Encuesta

Tamaño de la muestra Industria		
Tamaño de la población		53.299
Nivel de confianza		95%
Margen de error		10%
Tamaño de la muestra		96

1. ¿Asiste a restaurantes gourmet periódicamente?

	N°	%	
Si	9	9%	4.997
No	87	91%	48.302
Total	96	100%	

Tamaño de la muestra Restaurantes Gourmet	
Tamaño de la población	4.997
Nivel de confianza	95%
Margen de error	10%
Tamaño de la muestra	95

2. ¿Asistiría a un restaurante gourmet que tenga varios tipos de gastronomías en vez de ir a un restaurante ya existente?

	N°	%	
Si	13	14%	684
No	82	86%	4.313
Total	95	100%	

3. ¿Cuántas veces a la semana asistiría a este tipo de restaurante?

Veces por semana	N°	%	Personas	Asistencia Semanal	Asistencia Diaria
------------------	----	---	----------	--------------------	-------------------

	1	38	40%	274	274
	2	42	44%	302	605
	3	10	11%	72	216
	4	3	3%	22	86
	5	2	2%	14	72
	95	100%		684	1.252
					179

4. De las veces que asistiría ¿Almorzaría o cenaría?

	Almorzar	Cenar	Total
1 vez	17	21	38
2 veces	23	19	42
3 veces	6	4	10
4 veces	2	1	3
5 o +	2	0	2
Totales	50	45	95

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en un restaurante gourmet?

	N°	%
\$10.000 - \$20.000	16	17%
\$20.000 - \$30.000	28	29%
\$30.000 - \$40.000	34	35%
> \$40.000	18	19%
Total	96	100%

6. ¿Qué tipo de gastronomía prefiere?

	N°	%
Japonesa	29	30%
Italiana	25	26%
Peruana	34	35%
Otra	8	8%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Focus Group Pasaporte Culinario

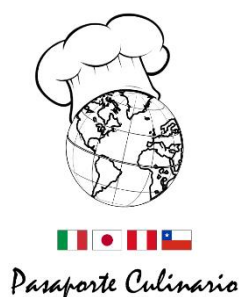
El objetivo de este Focus Group es recopilar y registrar opiniones y percepciones de distintas personas pertenecientes al público objetivo, se les preguntó acerca del logotipo, el eslogan y el plato estrella de cada ambiente. La cantidad de personas entrevistadas fueron 10, se les presentó la idea de negocios de Pasaporte Culinario y posteriormente se le hicieron las preguntas respectivas. Esta dinámica se realizó el viernes 22 de junio de 2018 en el restaurante “Chez Gerald”.

1. ¿Qué logo elegiría para el restaurante Pasaporte Culinario?

a)



b)



Los resultados de la encuesta indican que del total de 10 personas entrevistadas, 7 de ellas (o el 70%) prefirieron la alternativa b) como logo para el restaurante. Muchos de ellos destacan la simplicidad y la representación de los ambientes a través de las banderas.

2. ¿Qué eslogan elegiría para el restaurante Pasaporte Culinario?

a) “Un viaje de sabores”

b) “Donde culturas y gastronomías convergen”

c) “Un mundo gastronómico”

d) “Un éxtasis culinario”

Dentro de las alternativas, los participantes destacaron la c) “Un mundo gastronómico” ya que está ligado al logotipo y también representa sencillamente la propuesta del negocio.

3. ¿Qué plato cree que podría representar cada ambiente del restaurante?

Para el ambiente de Italia: Lasaña Boloñesa

Para el ambiente de Japón: Ramen de Pollo

Para el ambiente de Perú: Lomo Saltado

Para el ambiente de Chile: Pastel de Choclo

El plato estrella es la comida más representativa de cada cultura o ambiente. Los participantes del Focus Group eligieron estos platos de una lista.

Anexo 13: Grupos Socioeconómicos Chile

HABITANTES REGIONES																	
Censo 2002. Clasificación Social AIM. Urbano y Rural																	
Comunas de 10.000 + hogares																	
%	ABC1	C2	C3	D	E	ABC1	C2	C3	D	E	Total						
NORTE						PORCENTAJES						HABITANTES					
1. Región																	
Arica	4.6	17.3	27.2	40.8	10.1	8.487	32.031	50.384	75.665	18.701	185.268						
Iquique	9.4	25.5	28.2	31.4	5.4	15.674	42.423	46.944	52.126	9.037	166.204						
Total	5.8	18.7	26.7	38.9	9.9	24.650	79.936	114.522	166.880	42.605	428.594						
2. Región																	
Antofagasta	9.2	21.6	27.0	35.5	6.7	27.230	64.150	80.150	105.335	20.040	296.905						
Calama	8.3	23.8	26.4	34.1	7.4	11.435	33.003	36.572	47.195	10.197	138.402						
Total	8.1	20.9	26.4	36.6	8.0	39.850	103.417	130.538	180.725	39.454	493.934						
3. Región																	
Copiapó	5.7	15.6	23.2	41.4	14.1	7.352	20.151	29.941	53.505	18.143	129.091						
Vallenar	2.9	10.0	19.3	43.1	24.7	1.382	4.795	9.290	20.704	11.868	48.040						
Total	4.2	12.9	21.5	42.9	18.6	10.580	32.746	54.559	109.192	47.259	254.336						
4. Región																	
Coquimbo	4.0	14.2	23.5	42.8	15.5	6.461	23.223	38.278	69.832	25.242	163.036						
La Serena	7.4	18.5	23.9	36.8	13.4	11.875	29.631	38.243	58.900	21.500	160.148						
Total	3.5	11.4	18.8	40.9	25.4	21.295	69.039	113.234	246.479	153.168	603.210						
5. Región																	
Valparaíso	4.8	17.0	28.2	40.7	9.3	13.248	46.997	77.906	112.277	25.553	275.982						
Viña del Mar	13.7	22.1	24.8	31.9	7.5	39.319	63.512	71.185	91.491	21.423	286.931						
Total	6.2	16.3	24.2	39.6	13.7	95.569	250.334	372.572	610.421	210.956	1.539.852						

Fuente: Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado (AIM)

Anexo 14: Pronóstico de la Demanda

Tabla Demanda por Ambiente y Demanda Total											
		Italia		Japon		Perú		Chile (Dinámico)		Total	
	N° días	Demanda Diaria	Demanda por Temporada	Demanda Diaria	Demanda por Temporada	Demanda Diaria	Demanda por Temporada	Demanda Diaria	Demanda por Temporada	Demanda Diaria	Demanda por Temporada
Temporada alta	60	106	6.360	131	7.860	135	8.100	109	6.540	475	28.500
Temporada baja	301	25	7.525	26	7.826	29	8.729	27	8.127	115	34.615
Fechas Especiales	4	270	1.080	276	1.104	264	1.056	257	1.028	547	2.188
Total	365	Demanda Anual	14.965	Demanda Anual	16.790	Demanda Anual	17.885	Demanda Anual	15.663	Demanda Anual	65.303
		Demanda Mensual	1.230	Demanda Mensual	1.380	Demanda Mensual	1.470	Demanda Mensual	1.287	Demanda Mensual	5.367
		Demanda Diaria Promedio	41	Demanda Diaria Promedio	46	Demanda Diaria Promedio	49	Demanda Diaria Promedio	43	Demanda Diaria Promedio	179
		Precio Ticket	\$38.058	Precio Ticket	\$28.152	Precio Ticket	\$30.060	Precio Ticket	\$29.996	Ingresos Anuales Totales	2.049.650.934
		Ingresos Anuales	569.534.644	Ingresos Anuales	472.675.145	Ingresos Anuales	537.621.681	Ingresos Anuales	470.782.927		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Participación de Mercado

		Tabla Participación de Mercado									
	Datos	Italia		Japón		Perú		Chile		Total	
Días al mes	30	Mesas	16	Mesas	12	Mesas	12	Mesas	16	Mesas	56
Horas al día	12	CapProd/mes	2.880	CapProd/mes	2.160	CapProd/mes	2.160	CapProd/mes	2.880	CapProd/me	10.080
Horas permanencia	2	CapProd/día	96	CapProd/día	72	CapProd/día	72	CapProd/día	96	CapProd/día	336
Demanda	53.299	Cvu	8.109	Cvu	\$ 12.049	Cvu	8.448	Cvu	12.726	Cvu	\$ 9.285
		Pmax	\$48.654	Pmax	\$ 72.291	Pmax	\$50.690	Pmax	\$55.709	Pmax	\$ 55.709
		Popt	\$28.381	Popt	\$42.170	Popt	\$29.569	Popt	\$34.218	Popt	\$32.497
		Qopt	40	Qopt	30	Qopt	30	Qopt	37	Qopt	140
		Part de mdo	0,08%	Part de mdo	0,06%	Part de mdo	0,06%	Part de mdo	0,07%	Part de mdo	0,26%

Fuente: Elaboración propia usando Método Alvear

Anexo 16: Costo publicidad en Canal 13 (MasterChef)



TARIFAS JUNIO 2017							
PROGRAMAS Sábado-Domingo	DIAS	5	10	15	20	25	30
CUBOX SABADO	S	105.000	192.000	219.000	261.000	279.000	300.000
TELETRECE TARDE	S	245.000	448.000	511.000	609.000	651.000	700.000
SABADO DE REPORTAJES	S	175.000	320.000	365.000	435.000	465.000	500.000
SABADO DE REPORTAJES, LUGARES QUE HABLAN	S	315.000	576.000	657.000	783.000	837.000	900.000
TELETRECE	S	700.000	1.280.000	1.460.000	1.740.000	1.860.000	2.000.000
SABADO DE REPORTAJES, PRIME	S	630.000	1.152.000	1.314.000	1.566.000	1.674.000	1.800.000
KAYIP	S	210.000	384.000	438.000	522.000	558.000	600.000
REPORTAJES T13	D	53.000	96.000	110.000	131.000	140.000	150.000
EN BUEN CHILENO	D	175.000	320.000	365.000	435.000	465.000	500.000
CUBOX DOMINGO	D	105.000	192.000	219.000	261.000	279.000	300.000
TELETRECE TARDE	D	245.000	448.000	511.000	609.000	651.000	700.000
TRAVESIA 13C	D	210.000	384.000	438.000	522.000	558.000	600.000
DOMINGO DE PELICULAS 1	D	175.000	320.000	365.000	435.000	465.000	500.000
LO MEJOR DE MASTERCHEF	D	315.000	576.000	657.000	783.000	837.000	900.000
TELETRECE	D	1.365.000	2.496.000	2.847.000	3.393.000	3.627.000	3.900.000
MASTERCHEF	D	1.785.000	3.264.000	3.723.000	4.437.000	4.743.000	5.100.000
PAPÁ MONO	D	1.225.000	2.240.000	2.555.000	3.045.000	3.255.000	3.500.000
LOS PERLAS	D	455.000	832.000	949.000	1.131.000	1.209.000	1.300.000
SERIE EL CASO	D	525.000	960.000	1.095.000	1.305.000	1.395.000	1.500.000

DE O.J SIMPSON							
CSI	D	210.000	384.000	438.000	522.000	558.000	600.000

Fuente: www.13.cl/comercial

Anexo 17: Costo publicidad en Chilevisión (La Divina Comida)

LA DIVINA COMIDA 4
PRIME / SÁBADO / 22:30 HRS

P95 - VF95 / TI: \$1.904.762 / TG: \$2.286.000

DESCRIPCIÓN
Cuatro famosos se invitan a sus casas y compiten en ser el mejor anfitrión, donde noche tras noche deben cocinar para los otros invitados, quienes a su vez serán tanto los jueces como sus rivales.

AUSPICIO TV CHV

AUSPICIO DIGITAL

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

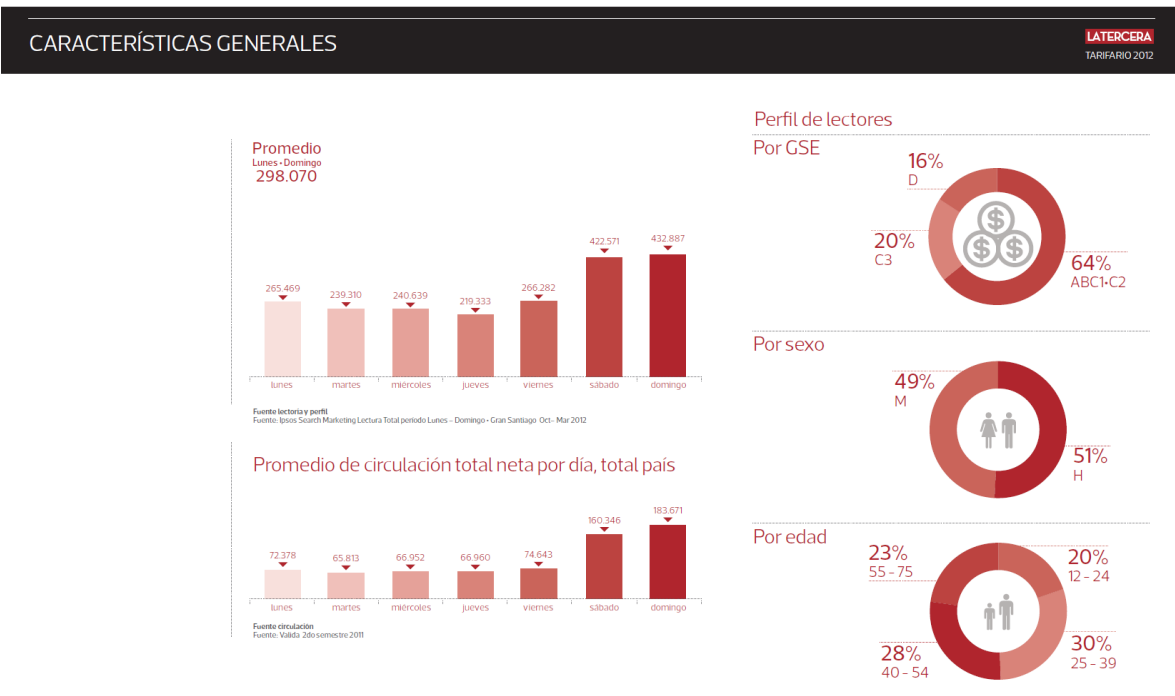
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Importante: - El valor del auspicio da derecho a bloquear sólo una categoría. - Los derechos de un programa en días feriados que implican un cambio de programación no se recuperan posteriormente para la marca auspiciadora. * - TI: tarifa informada. TG: Tarifa garantizada. - valores netos + IVA.

Chilevisión Comercial

Fuente: www.chilevision.cl/comercial

Anexo 18: Características Generales lectores de La Tercera



Fuente: Tarifario 2012 Espacio Modular La Tercera

Anexo 19: Anuncios vía pública, Pantallas LED y Aeropuertos



Fuente: Elaboración propia

Anexo 20: Presupuesto de Marketing Año 0 y 1

Item/Mes	Presupuesto Año 0 (2018)												Total Anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Costo producción del comercial publicitario											\$375.000		\$375.000
Costo diseño anuncio Pantalla LED (Producción)											\$145.000		\$145.000
Total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$520.000	\$520.000

Item/Mes	Presupuesto Año 1 (2019)												Total Anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Publicidad TV: Masterchef (Emisión)							\$4.437.000	\$4.437.000	\$4.437.000				\$13.311.000
Publicidad TV: La Divina Comida (Emisión)			\$1.904.762	\$1.904.762	\$1.904.762	\$1.904.762							\$7.619.048
Publicidad en medios impresos: El Mercurio	\$3.448.652	\$3.448.652	\$3.448.652	\$3.448.652	\$3.448.652				\$3.448.652	\$3.448.652	\$3.448.652	\$3.448.652	\$31.037.865
Publicidad en medios impresos: La Tercera	\$2.879.741	\$2.879.741	\$2.879.741	\$2.879.741	\$2.879.741				\$2.879.741	\$2.879.741	\$2.879.741	\$2.879.741	\$25.917.665
Publicidad en vía pública: Pantalla LED (Emisión)	\$1.050.000	\$1.050.000							\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$6.300.000
Publicidad en vía pública: Aeropuertos (Emisión)	\$1.950.000	\$1.950.000										\$1.950.000	\$5.850.000
Publicidad en redes sociales: Facebook/Instagram	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$600.000
Publicidad en Youtube	\$189.000	\$189.000	\$189.000	\$189.000	\$189.000	\$189.000	\$189.000	\$189.000	\$189.000	\$189.000	\$189.000	\$189.000	\$2.268.000
Costo sitio web (Wix)	\$7.560	\$7.560	\$7.560	\$7.560	\$7.560	\$7.560	\$7.560	\$7.560	\$7.560	\$7.560	\$7.560	\$7.560	\$90.720
Posicionamiento web (SEO): Google Adwords	\$199.990	\$199.990	\$199.990	\$199.990	\$199.990	\$199.990	\$199.990	\$199.990	\$199.990	\$199.990	\$199.990	\$199.990	\$2.399.880
Relaciones Públicas: Rostro de marca Yann Yvin	\$4.166.667	\$4.166.667	\$4.166.667	\$4.166.667	\$4.166.667	\$4.166.667	\$4.166.667	\$4.166.667	\$4.166.667	\$4.166.667	\$4.166.667	\$4.166.667	\$50.000.000
Total	\$13.941.609	\$13.941.609	\$12.846.371	\$12.846.371	\$12.846.371	\$6.517.979	\$9.050.217	\$9.050.217	\$16.428.609	\$11.991.609	\$11.991.609	\$13.941.609	\$145.394.177

Fuente: Elaboración propia

Anexo 21 (Parte 1): Menú Pasaporte Culinario

Menú							
Italia	Precio	Japón	Precio	Perú	Precio	Chile	Precio
Entradas		Entradas		Entradas		Entradas	
<i>Insalata Caprese</i>	\$7.900	<i>Kawazaki Furay</i>	\$4.900	<i>Empanadas a la huancaína</i>	\$5.600	<i>Empanadas de Cocktail de Queso</i>	\$4.900
<i>Bruschetta</i>	\$7.400	<i>Tekushima Furay</i>	\$5.900	<i>Ensalada de Quinoa</i>	\$4.900	<i>Empanadas de Cocktail de Mariscos</i>	\$5.600
<i>Carpaccio di Zucchini</i>	\$7.900	<i>Gyoza de Langostino (6 u.)</i>	\$5.900	<i>Anticuchos de Corazón</i>	\$5.900	<i>Empanadas de Cocktail de Pino</i>	\$4.600
<i>Parmigiana di Melanzane</i>	\$8.900	<i>Harumaki</i>	\$5.600	<i>Porción de Ceviche</i>	\$6.900	<i>Machas a la Parmesana</i>	\$8.900
PROMEDIO	\$8.025		\$5.575		\$5.825		\$6.000
Fondo		Fondo		Fondo		Fondo	
<i>Lasagna alla Bolognese</i>	\$18.900	<i>Sensei Roll</i>	\$12.900	<i>Ceviche Corvina de Anzuelo</i>	\$13.900	<i>Cazuela de Vacuno</i>	\$11.600
<i>Gnocchi di Ricotta e Spinaci</i>	\$17.600	<i>Niu Cheese Roll</i>	\$11.600	<i>Ceviche Atún</i>	\$12.600	<i>Cazuela de Albondigas</i>	\$11.900
<i>Spaghetti alla Carbonara</i>	\$15.900	<i>Spicy Tempura</i>	\$11.900	<i>Ceviche Frutos del Pacifico</i>	\$11.600	<i>Bistec a lo Pobre</i>	\$12.900
<i>Cannelloni ripieni al Tonno</i>	\$16.900	<i>Mango Tango</i>	\$10.900	<i>Ceviche Trilogia</i>	\$13.900	<i>Salmón a lo Pobre</i>	\$14.600
<i>Ravioli ai Funghi</i>	\$17.900	<i>California Tokio</i>	\$10.900	<i>Aji de Gallina</i>	\$9.900	<i>Charquicán</i>	\$13.600
<i>Risotto Gamberetti</i>	\$18.900	<i>Quinoa Veggie</i>	\$12.600	<i>Asado de Tira</i>	\$14.600	<i>Caldillo de Congrio</i>	\$16.900
<i>Risotto Frutti di Mare</i>	\$16.900	<i>Okonomiyaki</i>	\$12.900	<i>Pleatada con Ñoquis a la Huancaína</i>	\$13.900	<i>Porotos con Riendas con Longaniza</i>	\$10.600
<i>Risotto ai Funghi, Porcini e Filetto</i>	\$18.900	<i>Oyakodon de Pollo</i>	\$11.600	<i>Lomo Saltado</i>	\$13.600	<i>Porotos Negros con Choricillos</i>	\$10.900
<i>Pizza Margherita</i>	\$19.600	<i>Oyakodon de Carne</i>	\$11.900	<i>Pollo Saltado</i>	\$12.600	<i>Ajiaco</i>	\$11.900
<i>Pizza Pepperoni</i>	\$18.900	<i>Sashimi Salmón</i>	\$13.900	<i>Pescado a lo Macho</i>	\$12.900	<i>Chorrillana</i>	\$13.900
<i>Pizza Vegetariana</i>	\$18.600	<i>Temaki Camarón</i>	\$10.900	<i>Pollo a la Naranja</i>	\$11.600	<i>Pastel de Papa</i>	\$12.900
<i>Pizza 4 Stagioni</i>	\$19.900	<i>Gohan Vegetal</i>	\$10.600	<i>Causa de Pollo</i>	\$11.900	<i>Pastel de Choclo</i>	\$12.900
		<i>Gohan Camarón</i>	\$11.600	<i>Causa de Camarón</i>	\$13.400	<i>Humitas</i>	\$11.600
		<i>Gohan Teriyaki</i>	\$10.900	<i>Causa de Atún</i>	\$12.900		
		<i>Sopa Ramen Pollo</i>	\$9.900				
		<i>Sopa Miso</i>	\$9.600				
PROMEDIO	\$18.242		\$11.538		\$12.807		\$12.785
Postres		Postres		Postres		Postres	
<i>Tiramisu</i>	\$5.900	<i>Tempura Helado</i>	\$5.600	<i>Mazamorra morada</i>	\$4.900	<i>Mote con Huesillo</i>	\$4.900
<i>Panna Cotta ai Frutti di Bosco</i>	\$4.900	<i>Tofu de Coco</i>	\$4.600	<i>Suspiro Limeño</i>	\$5.900	<i>Tutti Fruti</i>	\$4.600
<i>Cannoli</i>	\$5.600	<i>Wagashi</i>	\$4.900	<i>Ranfañote</i>	\$4.600	<i>Café Helado</i>	\$4.900
<i>Semifreddo</i>	\$5.600	<i>Kakigori</i>	\$4.600	<i>Frejol colado</i>	\$5.600	<i>Helado Vainilla</i>	\$4.600
<i>Pasta Frolla</i>	\$5.900	<i>Kasutera</i>	\$4.600	<i>Champú de Guanábana</i>	\$5.400	<i>Helado Chocolate</i>	\$4.600
		<i>Taiyaki</i>	\$4.900	<i>Leche Asada</i>	\$4.900	<i>Helado de Menta</i>	\$4.900
		<i>Mochi</i>	\$4.600			<i>Trozo Torta Tres Leches</i>	\$5.900
						<i>Trozo Torta Selva Negra</i>	\$5.600
PROMEDIO	\$5.580		\$4.829		\$5.217		\$5.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 21 (Parte 2): Menú Pasaporte Culinario

Bar	Precio
<i>Agua Mineral Puyehue con/sin gas</i>	\$2.200
<i>Andes Mountain Water con/sin gas</i>	\$3.600
<i>Jugo Natural Mango</i>	\$4.600
<i>Jugo Natural Frutilla</i>	\$4.600
<i>Jugo Natural Piña</i>	\$4.600
<i>Jugo Natural Chirimoya</i>	\$4.600
<i>Té verde</i>	\$2.900
<i>Te rojo</i>	\$2.900
<i>Café Cortado</i>	\$3.400
<i>Cappuccino</i>	\$3.900
<i>Kunstmann 330 cc</i>	\$5.900
<i>Kross Pilsen 330 cc</i>	\$5.600
<i>Cerveza Artesanal Altamira 330 cc</i>	\$4.900
<i>Heineken</i>	\$6.900
<i>Stella Artois</i>	\$7.200
<i>Sapporo 355 cc</i>	\$6.400
<i>Kunstmann Torobayo 330 cc</i>	\$5.900
<i>Chardonnay Sauvignon Blanc</i>	\$7.600
<i>Casillero del Diablo Reserva</i>	\$8.900
<i>Jarra de Sake (4 shots)</i>	\$7.900
<i>Pisco Sour</i>	\$6.900
<i>Daiquiri</i>	\$6.900
<i>Martini</i>	\$7.600
<i>Caipirinha</i>	\$7.200
<i>Chivas Regal 18 años</i>	\$9.800
<i>Cognac Henessy</i>	\$11.900
<i>Pasaporte Culinario</i>	\$12.900
PROMEDIO	\$6.211

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22 (Parte 1): Menú Italia



Pasaporte Culinario

- ENTRADAS -

INSTALATA CAPRESE

Armonía de tomates, mozzarella fresca y hojas seleccionadas de albahaca

\$7.900

BRUSCHETTA

Rebanadas de pan tostado con tomate y cebolla, rebozados con ajo y aceite de oliva

\$7.400

CARPACCIO DI ZUCCHINE

Fino salmón con queso gruyere, alcaparras y estragón

\$7.900

PARMAGIANA DI MELANZANE

Berenjenas de Sicilia con queso parmesano y una suave salsa de tomate con mozzarella

\$8.900

- POSTRES -

TIRAMISU \$5.900

PANNA COTTA \$4.900

CANNOLI \$5.600

SEMIFREDDO \$5.600

PASTA FROLLA \$5.900



- PLATOS -

LASAGNA ALLA BOLOGNESE

Finas laminas de pasta intercaladas con salsa boloñesa y queso rallado gratinado

\$18.900

GNOCCHI DI RICOTTA E SPINACI

Pasta de ñoquis con elegante queso ricota más espinacas

\$17.600

SPAGHETTI ALLA CARBONARA

Espaguetis con tocino, acompañado de queso pecorino romano y pimienta negra

\$15.900

CANNELONI RIPENI AL TONNO

Canelones rellenos con atún, queso mozzarella y cubiertos con salsa Pomodoro

\$16.900

RISOTTO GAMBERETTI

Risotto de arroz, camarones selectos y queso parmesano

\$18.900

RISOTTO FRUTTI DI MARE

Risotto de arroz con mariscos frescos, aceite de oliva y pimienta blanca

\$16.900

PIZZA MARGHERITA

Pizza individual con queso mozzarella, hojas de albahaca fresca y salsa de tomate natural

\$19.600

PIZZA VEGETARIANA

Pizza individual con finas verduras al horno, aceitunas y queso mozzarella y aceite de oliva

\$18.600

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22(Parte 2): Menú Japón




Pasaporte Culinario

- ENTRADAS -

KAWAZAKI FURAI

Delicioso roll de frito de salmón, queso crema y cebollín

\$4.900

TEKUSHIMA FURAY

Delicioso California roll cubierto con sésamo, ciboulette o masago y relleno de pollo apanado, queso crema, palta y cebollín

\$5.900

GYOZA DE LANGOSTINO

Tradicionales empanaditas japonesas rellenas de langostino

\$5.900

HARUMAKI

Rollitos de verdura fritos con salsa agridulce

\$5.600

- POSTRES -

TEMPURA HELADO \$5.600

TOFU DE COCO \$4.600

WAGASHI \$4.900

KAKIGORI \$4.600

KASUTERA \$4.600

- PLATOS -

OKONOMIYAKI

Preparación a la plancha de ligera masa esponjosa con relleno de vegetales y camarones

\$12.900

CALIFORNIA TOKIO

Roll con pulpo y salsa spicy, envuelto en sésamo, ciboulette o masago

\$11.600

SPICY TEMPURA

Roll de salmón kanikama, cebollín, envuelto en masa tempura y bañado en salsa picante

\$11.900

SASHIMI SALMON

Finos cortes de salmón fresco sazonados al mejor estilo japonés

\$13.900

TEMAKI CAMARON

Delicioso cono de alga relleno de camarón acompañado de cebolla cocida y salsa de soya

\$10.900

MANGO TANGO

Roll de pollo, queso crema y mango, envuelto en fina pasta japonesa

\$12.600

SOPA RAMEN POLLO

Tradicional sopa de pollo con fideos, carne de cerdo, espinacas, dientes de dragón y huevo

\$9.900

OYAKODON DE CARNE

Bowl de arroz cubierto con pollo, tortilla de verduras y huevos

\$11.900

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22 (Parte 3): Menú Perú



Pasaporte Culinario

- ENTRADAS -

EMPANADAS A LA HUANCAINA

Fina masa de pan frita, rellena de carne de res con crema a la huancaína y salsa de soya

\$5.600

ENSALADA DE QUINOA

Croquetas de quinoa acompañadas de betarraga, apio, palta, hojas verdes, mix de semillas tostadas y salsa tártara vegana

\$4.900

ANTICUCHOS DE CORAZON

Corazón de res aderezado con ají y vinagre más un acompañamiento de papas, choclo y cebolla

\$5.900

PORCION DE CEVICHE

Tapas de ceviche de pescado marinados en limón, con cebolla y aceite de oliva

\$6.900

- POSTRES -

SUSPIRO LIMEÑO \$5.900

RANFAÑOTE \$4.600

FREJOL COLADO \$5.600

LECHE ASADA \$4.900

MAZAMORRA MORADA \$4.900



- PLATOS -

CEVICHE CORVINA ANZUELO

Frescos cubos de corvina marinados en limón de pica y ají, acompañado de cebolla morada, choclo y pimentón

\$13.900

CEVICHE ATUN

Frescos cubos de atún marinados en limón de pica y ají, acompañado de choclo cuzqueño y cebolla morada

\$12.600

CEVICHE TRILOGIA

Pescado del día y camarones al rocoto, al ají amarillo y leche de tigre al estilo peruano

\$13.900

AJI DE GALLINA

Cremoso Aji de gallina hecho según la antigua receta peruana con queso serrano, ají amarillo y mirasol

\$9.900

ASADO DE TIRA

Suculento trozo de asado de tira sobre una deliciosa pastelera de choclo

\$14.600

LOMO SALTADO

Jugosa carne de res acompañada de papas a la provenzal con orégano, cebolla cocida, ají y tomate

\$13.600

CAUSA DE POLLO

Masa de papa mezclada con limón de pica y crema de ají amarillo, puré de palta y mayonesa, relleno con pollo

\$11.900

CAUSA DE CAMARON

Masa de papa mezclada con limón de pica y crema de ají amarillo, puré de palta y mayonesa, relleno con camarones

\$13.400

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22 (Parte 4): Menú Chile



Pasaporte Culinario

- ENTRADAS -

MACHAS A LA PARMESANA

Irresistible plato de machas frescas al horno, con un toque de vino blanco y queso mantecoso

\$8.900

EMPANADAS DE QUESO

Fina masa de pan frita en aceite vegetal, rellena de exquisito queso mantecoso

\$4.900

EMPANADAS DE MARISCOS

Fina masa de pan frita en aceite vegetal, rellena de variados mariscos chilenos

\$5.600

EMPANADAS DE PINO

Fina masa de pan horneada, rellena de carne de vacuno picada con un toque de finas hierbas

\$4.900

- POSTRES -

TUTTI FRUTI \$4.600

CAFE HELADO \$4.900

HELADO VAINILLA \$4.600

HELADO MENTA \$4.900

MOTE CON HUESILLO \$4.900



- PLATOS -

CAZUELA DE VACUNO

Trozo de carne de vacuno, servido en un aromático caldo de verduras, papas y zapallo

\$11.600

CAZUELA DE ALBONDIGAS

Carne picada moldeada en forma de bola, servido en un aromático caldo de verduras, papas y zapallo

\$11.900

BISTEC A LO POBRE

Bife de vacuno, cerdo o ave a la plancha, acompañado de cebolla caramelizada, papas fritas y huevo frito

\$12.900

CHARQUICAN

Exquisito y aromático guiso, compuesto de papa, zapallo y verduras, acompañado de huevo frito

\$13.600

CALDILLO DE CONGRIO

Caldo preparado en base a la cocción del congrio colorado que se sirve caliente, acompañado de especias y verduras

\$16.900

AJIACO

Contundente caldo de carne de gran sabor, acompañado de papas, cebolla, tomate, maíz y huevo

\$11.900

PASTEL DE CHOCLO

Pasta horneada de tiernos granos de maíz, rellena de pino de carne de vacuno picada, huevo y pollo trozado

\$12.900

HUMITAS

Pastelitos de aromática pasta de tiernos granos de maíz, con un toque de finas hierbas, envueltos en sus propias hojas

\$11.600

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22 (Parte 5): Menú Bebestibles



Passaporte Culinario

- TRAGOS -

AGUA MINERAL PUYEHUE

\$2.200

AGUA MOUNTAIN WATER

\$3.600

JUGO NATURAL MANGO

\$4.600

JUGO NATURAL FRUTILLA

\$4.600

TE VERDE

\$2.900

TE ROJO

\$2.900

CAFE CORTADO

\$3.400

CAPUCCINO

\$3.900

CERVEZA KUNSTMANN

\$5.900

KROSS PILSEN

\$5.600

STELLA ARTOIS

\$7.200



- DRINKS -

CHARDONNAY SAUVIGNON

\$7.600

CASILLERO DEL DIABLO

\$8.900

SAPORO

\$6.400

JARRA DE SAKE

\$7.900

PISCO SOUR

\$6.900

DAIQUIRI

\$6.900

MARTINI

\$7.600

CAIPIRINHA

\$7.200

CHIVAS REGAL

\$9.800

COGNAC HENNESSY

\$11.900

HEINEKEN

\$6.900

CERVEZA ARTESANAL
ALTAMIRA

\$4.900

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23: Descripciones de Cargo

Gerente de Restaurant

I. Descripción General

Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Delega funciones para el manejo general y supervisa la subgerencia inferior. Cuenta con asistentes en el área Financiera y Contable, y en el área de Personal.

II. Descripción Específica

- Velar por la visión de la empresa y el cumplimiento de su misión
- Definir políticas comerciales, líneas de productos a comercializar y decidir la incorporación y desarrollo de nuevos productos.
- Definir política de Marketing y Publicidad (dimensionar mercado, definir segmentación de mercado de acuerdo a líneas de productos, definir presupuesto de Marketing y de publicidad, participación en ferias, elaboración de catálogos, publicación de revistas, entre las tareas más importantes.)
- Definir el presupuesto anual de la empresa y velar por su cumplimiento
- Supervisar financiera y comercialmente las áreas de negocios y las demás gerencias y departamentos con un enfoque minuciosos de control de gastos y gestión
- Evaluar los proyectos que presentan la gerencia de operaciones con el fin de integrar los diferentes departamentos cumpliendo con el lineamiento estratégico para mantener la eficiencia y lograr sinergia en la organización
- Gestionar el área de Personal, participando en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, definición del presupuesto y la aplicación de las normas internas de la organización.

- Prepara programas de capacitación y entrenamiento para los trabajadores que lo necesiten, de acuerdo a las evaluaciones e informes periódicos de las otras áreas.
- Diseñar planes de contingencia para enfrentar cambios futuros del mercado y reorganizar financieramente los recursos.
- Supervisar las negociaciones con proveedores nacionales e internacionales y buscar las mejores condiciones para la empresa
- Participará de los procesos de socialización de los nuevos trabajadores, participando de la bienvenida de los mismos.
- Aprobar los informes presentados, de acuerdo a calendario, por las diferentes gerencias y jefaturas bajo su dirección.
- Representar a la empresa en litigios comerciales y laborales.
- Evaluar los resultados, junto con Sub gerencia general y jefatura de Abastecimiento, la gestión de stock y logística de distribución de productos.
- Evaluar el resultado de la gestión de recursos humanos en la empresa y el ambiente organizacional imperante.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Título profesional de Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero en Administración de Empresas o similar.
- **Experiencia Mínima Requerida:** 5 o más años
- **Aspectos Psicológicos:** Motivador, líder, proactivo, capaz de guiar y dirigir a un grupo determinado
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Conocimientos especializados en el área gerencial, marketing, financiera, operativa o de personal.

IV. Condiciones de trabajo

Trabajará dentro de su oficina, con buenas condiciones de seguridad, higiene y orden. La oficina estará equipada con escritorio, computador, impresora, teléfono personal y de oficina, y estantes.

Subgerente Restaurant

I. Descripción General

Será responsable de asegurar el funcionamiento de área operativa del restaurante de acuerdo a las directrices del gerente general. Será el encargado de supervisar al personal de turno, llevar el control del mantenimiento y limpieza del equipo y de mantener el orden y la limpieza en todo el restaurante, además de estar asegurando constantemente un estándar superior de calidad de alimentos y bebidas. Es responsable de resolver las quejas de los clientes y de tomar en cuenta las sugerencias de los mismos.

II. Descripción Específica

- Supervisar que el personal a su cargo ejecute sus funciones designadas, de acuerdo a las normas, y de protocolos de atención y de exhibición de productos establecidos por la empresa.
- Prestar apoyo al área de Gestión del Personal, participando en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, definición del presupuesto y la aplicación de las normas internas de la organización.
- Asumirá como Gerente Subrogante, en caso de que el Gerente de Restaurant no pueda asistir a sus funciones.
- Su jornada laboral será principalmente en los turnos de tarde, haciéndose cargo del restaurant una vez que el Gerente termina su jornada. Sin embargo las decisiones que impliquen alto riesgo operacional, deberán siempre ser consultadas con el Gerente de Restaurant.
- Deberá atender personalmente los requerimientos o reclamos de los clientes, si estos lo solicitan.

- Será el encargado de realizar las compras de recursos e insumos para el funcionamiento diario del restaurant. En caso de no poder realizar una función, deberá delegar a otra persona para que realice dicha tarea.
- Deberá participar de los procesos de socialización de los nuevos trabajadores, siempre que se le requiera.
- Debe gestionar los recursos del área operativa del restaurant
- Informa metas al equipo de cocinas y de salón, motivando y generando compromiso en los miembros de éste.
- Gestionar el cumplimiento de las metas asignadas al área operativa.
- Realizar reportes periódicos de las operaciones del Restaurant al Gerente General.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Título profesional de Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero en Administración de Empresas o similar.
- **Experiencia Mínima Requerida:** 5 o más años
- **Aspectos Psicológicos:** Proactivo, leal, disciplinado, organizado, capaz de guiar y dirigir a un grupo determinado
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Conocimientos especializados en el área gerencial, de producción o de personal.

IV. Condiciones de trabajo

Trabjará dentro de su oficina, con buenas condiciones de seguridad, higiene y orden, movilizándose fuera de esta para realizar las compras o para cualquier urgencia que requiera su presencia. La oficina estará equipada con escritorio, computador, impresora, teléfono personal y de oficina, y estantes, y contará también con el vehículo de la empresa para realizar las compras.

Jefe(a) de Cocina (Chef)

I. Descripción General

Crear, planificar y renovar los menús, en coordinación con el Subgerente de Restaurant, para mantener el interés del cliente y agregar valor a la experiencia en el restaurant, sin descuidar la relación de los costes y precios de cada plato, además de supervisar la operación en cocina del personal a su cargo.

II. Descripción Específica

- Diseñar y preparar los platos del menú y sus decoraciones.
- Supervisar, organizar y dirigir la operación de la cocina en la preparación de los platos.
- Supervisar la limpieza y mantenimiento del lugar de trabajo respetando las normas de sanidad
- Realizar los pedidos de materia prima y herramientas necesarias, así como inventarios de reposición.
- Realizar los informes de pedidos y consumos necesarios para la contabilización
- Deberá participar de los procesos de socialización de los nuevos trabajadores, siempre que se le requiera.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Título profesional de Cocinero, Chef Ejecutivo, Chef Internacional o similar.
- **Experiencia Mínima Requerida:** 3 a 4 años.
- **Aspectos Psicológicos:** Motivador, líder, proactivo, capaz de guiar y dirigir a un grupo.
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Conocimientos especializados en distintos tipos de gastronomías y preparaciones, principalmente, comida italiana, japonesa, peruana y/o chilena.

IV. Condiciones de trabajo

Trabajará dentro del área de las cocinas, con buenas condiciones de seguridad, higiene y orden. La cocina contará con equipamiento profesional, y con todos los implementos necesarios para su funcionamiento.

Jefe(a) de Salón

I. Descripción General

Responsabilizarse ante el Subgerente de Restaurant, del perfecto funcionamiento de las operaciones de los distintos ambientes o salones, supervisando al personal del salón, y resolviendo, pronta y eficazmente, cualquier problema, queja o sugerencia de los clientes.

II. Descripción Específica

- Optimizar la disposición de las mesas en los distintos ambientes o salones.
- Supervisar el ornato de cada salón o ambiente.
- Administrar, organizar, dirigir y controlar la operación en los ambientes o salones.
- Gestionar la limpieza y mantenimiento del lugar de trabajo respetando las normas de sanidad
- Realizar los pedidos de materia prima y herramientas necesarias, así como inventarios de reposición.
- Realizar los informes de pedidos y consumos necesarios para la contabilización de los mismos.
- Deberá participar de los procesos de socialización de los nuevos trabajadores, siempre que se le requiera.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Título profesional de Maitre, Administración o similares.
- **Experiencia Mínima Requerida:** 3 a 4 años
- **Aspectos Psicológicos:** Motivador, líder, proactivo, capaz de guiar y dirigir a un grupo determinado

- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Conocimientos especializados en el manejo de personal, gestión de recursos y/o similares.

IV. Condiciones de trabajo

Trabjará en el salón comedor, coordinando al personal a su cargo. Su ubicación contará con un pequeño modulo equipado con un escritorio, computador, impresora, teléfono personal y de oficina.

Asistente de Finanzas y Contabilidad

I. Descripción General

Asistir a la Gerencia General en el área financiera y contable de la empresa, buscando soluciones rápidas que vayan en beneficio de la organización.

II. Descripción Específica

- Recopila y codifica información financiera y contable entregada por las otras áreas.
- Efectúa cálculos para la obtención de índices financieros
- Elabora cuadros y gráficos de tipo financieros.
- Lleva el registro y control presupuestario
- Recibe y evalúa los informes de los cajeros.
- Asiste en el análisis para una eventual modificación de presupuesto
- Hace seguimiento de los compromisos financieros de la institución
- Elabora informes periódicos de actividades realizadas
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Título profesional de Ingeniero Comercial, Contador Auditor, Auditor o similar.

- **Experiencia Mínima Requerida:** 2 a 3 años
- **Aspectos Psicológicos:** Proactivo, con buena disposición a trabajar.
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Se valoran conocimientos especializados en el área financiera y/o contable.

IV. Condiciones de trabajo

Trabjará dentro de su oficina, con buenas condiciones de seguridad, higiene y orden. La oficina estará equipada con escritorio, computador, impresora, teléfono personal y de oficina, y estantes.

Asistente de Gestión del Personal.

I. Descripción General

Asistir a la Gerencia General en el área de Gestión del Personal de la empresa; elaborando, confeccionando y controlando la documentación en cuanto a información personal e información laboral de los trabajadores de la empresa.

II. Descripción Específica

- Asiste al Gerente y al Subgerente en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal.
- Elabora y provee listados de trabajadores de acuerdo a los pedidos para el pago de remuneraciones.
- Elabora informes de personal solicitados para el área de Finanzas y Contabilidad, y para cualquier otra  rea.

- Recibe las evaluaciones e informes del personal, realizando un primer filtro para las personas que necesitarán capacitación o entrenamiento.
- Elabora contratos, notas e informes de sumarios o certificados laborales.
- Mantiene actualizados los datos del personal
- Mantiene organizado la documentación del área de Gestión del Personal
- Realiza seguimiento al llenado de documentación
- Asiste al Gerente General en la elaboración del Presupuesto del área de Gestión del Personal.
- Procesa los permisos y las solicitudes de vacaciones del personal
- Deberá participar de los procesos de socialización de los nuevos trabajadores, siempre que se le requiera.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Título profesional de Ingeniero Comercial, Administrador de Personal o similar del área.
- **Experiencia Mínima Requerida:** 2 a 3 años
- **Aspectos Psicológicos:** Proactivo, con buena disposición al trabajo.
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Se valoran conocimientos especializados en el área de gestión de personas

IV. Condiciones de trabajo

Trabjará dentro de su oficina, con buenas condiciones de seguridad, higiene y orden. La oficina estará equipada con escritorio, computador, impresora, teléfono personal y de oficina, y estantes.

Bartender

I. Descripción General

Preparar las distintas bebidas y cocteles de acuerdo a lo solicitado, conforme a las recetas base, procedimientos, nivel de higiene y calidad establecidos en los estándares de operación y servicio, así como contribuir a la administración, disposición y cuidado del bar, cumpliendo con las políticas y lineamientos de la empresa.

II. Descripción Específica

- Encargarse de la preparación de bebidas y cocteles, alcohólicos y no alcohólicos.
- Recoger el pedido a través de los garzones, o directamente de los clientes que se acerquen a la barra.
- Asesorar a los clientes, ayudarles a escoger y resolver sus cuestiones y dudas.
- Atender reclamaciones, en el caso de que se produzcan.
- Gestionar la cuenta del bar y cobrar las consumiciones.
- En ocasiones, también puede ocuparse del control y gestión del stock del bar, y solicitar su reposición.
- Supervisar la labor de los coperos.
- Deberá participar de los procesos de socialización de los nuevos trabajadores, siempre que se le requiera.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Educación Media Completa más Curso Profesional de Barman o Bartender certificado y aprobado, o similares.
- **Experiencia Mínima Requerida:** 1 a 2 años
- **Aspectos Psicológicos:** Proactivo, organizado y disciplinado.
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Se valoran conocimientos especializados en cocteles nacionales e internacionales.

IV. Condiciones de trabajo

Trabaja detrás de la barra, con buenas condiciones de higiene y seguridad, además de contar con el equipamiento y los recursos necesarios para realizar sus funciones.

Cajero(a)

I. Descripción General

El cajero debe registrar, recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa.

II. Descripción Específica

- Recibe, entrega y custodia dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor.
- Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza depósitos bancarios.
- Elabora periódicamente informes de ingresos y egresos por caja.
- Realiza arqueos de caja.
- Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Atiende a las personas que solicitan información.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía o falla del sistema de caja.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Educación Media Completa más Curso Profesional de Cajero certificado y aprobado, o similares.
- **Experiencia Mínima Requerida:** 1 a 2 años
- **Aspectos Psicológicos:** Proactivo, organizado y disciplinado.

- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Se valoran conocimientos especializados en el área.

IV. Condiciones de trabajo

Trabaja detrás de la caja, con buenas condiciones de higiene y seguridad, además de contar con el equipamiento y los recursos necesarios para realizar sus funciones. .

Cocinero(a)

I. Descripción General

Lleva a cabo bajo supervisión del Chef las tareas de cocina de los distintos platos que ofrece el restaurant. Será asignado a una cocina determinada, en la que se encargará de la preparación de los platos correspondientes al país designado en dicha cocina. Cocina de acuerdo con las recetas elaboradas por el Chef y realiza cualquier tarea extra acorde que le sea asignado.

II. Descripción Específica

- Se responsabilizará del buen funcionamiento de la cocina ante el jefe de cocina.
- Se comunicará directamente con el jefe de cocina.
- Repartirá, organizará y dirigirá el trabajo de sus ayudantes en la preparación de los platos, supervisando de cerca el trabajo y aclarando e informando al Chef sobre las dudas que puedan surgir.
- Confeccionará los platos que el jefe de cocina le pida
- Elaborará y terminará los platos específicos de la partida de la que es responsable, poniendo esmero en la presentación y montaje de las piezas solicitadas.
- Participará en el control de aprovisionamiento, conservación y almacenamiento de mercancías.

- Colaborará en los pedidos y conservación de materias primas y productos de uso en la cocina.
- Revisa y controla el material de uso en la cocina, comunicando cualquier incidencia al respecto.
- Controla y cuida de la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición.
- Deberá participar de los procesos de socialización de los nuevos trabajadores, siempre que se le requiera.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Titulo de Cocinero Profesional o similar.
- **Experiencia Mínima Requerida:** 2 a 3 años
- **Aspectos Psicológicos:** Proactivo, organizado y disciplinado.
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Se valoran conocimientos especializados en distintas disciplinas culinarias. Especialidad en cocina internacional.

IV. Condiciones de trabajo

Trabjará dentro del área de las cocinas, con buenas condiciones de seguridad, higiene y orden. La cocina contará con equipamiento profesional, y con todos los implementos necesarios para su funcionamiento.

Garzón(a)

I. Descripción General

Proporcionar el servicio de alimentos y bebidas, con una asistencia cordial, respetuosa y personalizada durante estancia de los comensales, clientes e invitados en el restaurante, de

conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por la organización.

II. Descripción Específica

- Encargarse de la preparación de mesas y sillas, así como la disposición de los cubiertos.
- Recoger el pedido de los clientes y transmitirlo a la barra o a la cocina.
- Asesorar a los clientes, ayudarles a escoger y resolver sus cuestiones y dudas.
- Atender reclamos y/o sugerencias, en el caso de que se produzcan.
- Traspasar reclamos y/o sugerencias a sus superiores, en el caso que se lo soliciten.
- Gestionar la cuenta y cobrar las consumiciones.
- En ocasiones, también puede ocuparse del control y gestión del stock del material con el que trabajará.
- Deberá participar de los procesos de socialización de los nuevos trabajadores, siempre que se le requiera.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Educación Media Completa.
- **Experiencia Mínima Requerida:** 1 a 2 años
- **Aspectos Psicológicos:** Proactivo, organizado y disciplinado.
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Se valoran cursos de perfeccionamiento de garzonería, conocimiento sobre vinos y dominio del idioma inglés.

IV. Condiciones de trabajo

Trabjará dentro del salón, con buenas condiciones de seguridad e higiene. Contará con todos los implementos y recursos necesarios para ejercer su función.

Anfitrión(a)

I. Descripción General

Organizar y controlar el flujo de comensales a su llegada y salida del centro de consumo y dar seguimiento a la atención al cliente, de acuerdo a los estándares y criterios de servicio de la empresa.

II. Descripción Específica

- Gestionar las reservas de mesas, ya sea vía telefónica o presencial.
- Recibir a los comensales, clientes e invitados.
- Confirmar su reservación y en caso de no existir verificar si hay mesas disponibles
- Asignar mesa disponible para el número de personas que van a comer.
- Acompañar a los comensales a su mesa que ella, tratando, dentro de lo posible, de equilibrar la cantidad de personas en cada salón o ambiente.
- Indicar o presentar al Garzón que atenderá la mesa, al que previamente le proporcionó los datos de dichas personas.
- Se despedirá, no sin antes entregar la carta o menú a cada persona

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Título de recepcionista, o similar, más Nivel de Inglés Intermedio - Avanzado.
- **Experiencia Mínima Requerida:** 1 a 2 años
- **Aspectos Psicológicos:** Proactivo, organizado y disciplinado.
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Se valoran conocimientos en otros idiomas, ya sea Italiano y/o Japonés.

IV. Condiciones de trabajo

Trabjará dentro y fuera del salón, con buenas condiciones de higiene y seguridad. Cuenta con todos los implementos y recursos para realizar sus funciones.

Asistente de Gerencia

I. Descripción General

Asistir en las tareas que la Gerencia General de la organización le solicite.

II. Descripción Específica

- Organizar el despacho y recepción de correspondencia de la Gerencia General
- Recibir las llamadas entrantes y salientes, y comunicarlas a quien corresponda.
- Recibir documentación y solicitudes de las demás áreas, dirigidas al Gerente General.
- Organizar y mantener actualizado el calendario de actividades y reuniones del Gerente General.
- Control de pagos y facturas a proveedores.
- Confeccionar cartas, certificados y otros documentos que le sean solicitados por la Gerencia General.
- Elabora otros informes solicitados, ya sea para el área de personal o para el área financiera.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Título de Secretaria Ejecutiva, Secretaria Contable o similares.
- **Experiencia Mínima Requerida:** 1 a 2 años
- **Aspectos Psicológicos:** Proactivo, organizado y disciplinado.
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Se valoran conocimientos especializados en otras disciplinas administrativas. Dominio del inglés e intermedio de Microsoft Office.

IV. Condiciones de trabajo

Trabaja dentro de su oficina, con buenas condiciones de seguridad, higiene y orden. La oficina estar\u00e1 equipada con escritorio, computador, impresora, tel\u00e9fono personal y de oficina, y estantes.

Ayudante de Cocina

I. Descripci\u00f3n General

Ayudar a los Cocineros en labores de cocina m\u00e1s sencillas y rutinarias, procurando cumplir con los tiempos de manera de contribuir a la eficiencia de su \u00e1rea, respetando las normas de higiene y seguridad de la cocina.

II. Descripci\u00f3n Espec\u00edfica

- Cocina platos sencillos de acuerdo al men\u00fa solicitado.
- Hornea y fr\u00ede alimentos requeridos en el men\u00fa.
- Prepara condimentos y especias seg\u00fan los requerimientos del cocinero.
- Limpia verduras, frutas, hortalizas, aves, carnes y pescados para su preparaci\u00f3n.
- Extrae el jugo de las frutas.
- Cooperar en la eliminaci\u00f3n de desperdicios de alimentos en la cocina y de los procedentes de los comedores.
- Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.
- Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organizaci\u00f3n.
- Realiza cualquier otra tarea af\u00edn que le sea asignada.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** T\u00edtulo de T\u00e9cnico en Cocina o similar.
- **Experiencia M\u00ednima Requerida:** 1 a 2 a\u00f1os
- **Aspectos Psicol\u00f3gicos:** Proactivo, organizado y disciplinado.
- **Aspectos F\u00edsicos:** Buena salud, y buena condici\u00f3n auditiva y visual

- **Otros:** Se valoran conocimientos especializados en distintos tipos de preparaciones y/o gastronomías. Especialidad en platos calientes.

IV. Condiciones de trabajo

Trabaja dentro del área de las cocinas, con buenas condiciones de seguridad, higiene y orden. La cocina contará con equipamiento profesional, y con todos los implementos necesarios para su funcionamiento.

Ayudante de Garzón

I. Descripción General

Apoyar a los garzones en la atención y servicio de los clientes preparando las bandejas con los pedidos para los clientes, garantizando la adecuada presentación y limpieza de las mesas, para así ofrecer una experiencia agradable.

II. Descripción Específica

- Ayuda al mesero al montaje, desmontaje y reacomodación de mesas
- Retira vajilla y cristalería sucia (muerta) desde su estación de trabajo, ya sea a la zona de lavavajillas o a la del copero, según sea vajilla o cristalería.
- Prepara las bandejas de los garzones con: salsas, limones, galletas, pan, cristalería, cubiertos, mantequilla, etc.
- Sirve agua y prepara café.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Educación Media Completa.
- **Experiencia Mínima Requerida:** Hasta 1 año.
- **Aspectos Psicológicos:** Proactivo, organizado y disciplinado.
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Se valoran conocimientos técnicos o perfeccionamiento en el área.

IV. Condiciones de trabajo

Trabjará dentro del salón, con buenas condiciones de seguridad e higiene. Contará con el equipamiento y los recursos necesarios para realizar sus funciones.

Copero(a)

I. Descripción General

Limpjar e higienizar los recursos materiales del área del bar (vasos, copas y cristalería en general), siempre bajo la supervisión del Bartender.

II. Descripción Específica

- Lavar vasos, copas y cristalería en general, teniendo cuidado de no dejar residuos ni estropear los materiales.
- Mantener limpia y organizada la zona del bar.
- Realizar el aseo general de su sector, fregando pisos y manteniendo los botes de basura vacíos.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Educación Media Completa
- **Experiencia Mínima Requerida:** Hasta 1 año
- **Aspectos Psicológicos:** Proactivo, organizado y disciplinado.
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Se valoran conocimientos especializados en el área de la higiene y la limpieza.

IV. Condiciones de trabajo

Trabjará detrás de la barra, con buenas condiciones de higiene y seguridad, además de contar con el equipamiento y los recursos necesarios para realizar sus funciones.

Lavavajillas

I. Descripción General

El auxiliar de cocina o lavaplatos se encarga de lavar los platos, ollas y el resto de utensilios de la cocina, además del aseo y el orden de los materiales en la cocina.

II. Descripción Específica

- Lavar la vajilla o platos, teniendo cuidado de no dejar residuos ni estropear los platos.
- Mantener limpias las estaciones de cocina, para contribuir a la eficiencia de la cocina.
- Realizar el aseo general de su sector, fregando pisos y manteniendo los botes de basura vacíos.
- Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.

III. Requisitos

- **Nivel de Estudios:** Educación Media Completa.
- **Experiencia Mínima Requerida:** Hasta 1 año.
- **Aspectos Psicológicos:** Proactivo, organizado y disciplinado.
- **Aspectos Físicos:** Buena salud, y buena condición auditiva y visual
- **Otros:** Se valoran conocimientos técnicos o perfeccionamiento en el área de la higiene y limpieza.

IV. Condiciones de trabajo

Trabaja dentro del área de las cocinas, con buenas condiciones de seguridad, higiene y orden. Su estación contará con equipamiento profesional, y con todos los implementos necesarios para su funcionamiento.

Anexo 24: Desglose de la Jornada Laboral

Tabla 4.15: Jornada Laboral

Horario de Funcionamiento	
Lunes a Domingo	7 días
Apertura	12:00
Cierre	0:00
Total Jornada	12

Turnos de Mañana/Full Time		Hrs. De Trabajo	Colación	Hrs/Día	Hrs/Semana
Llegada	11:00	7,5	0,5 Hrs	8	45
Salida	19:00				

Turnos de Tarde/Part Time		Hrs. De Trabajo	Colación	Hrs/Día	Hrs/Semana
Llegada	19:00	5	0,5 Hrs	5,5	30
Salida	0:30				

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 25: Provisión Personal Externo

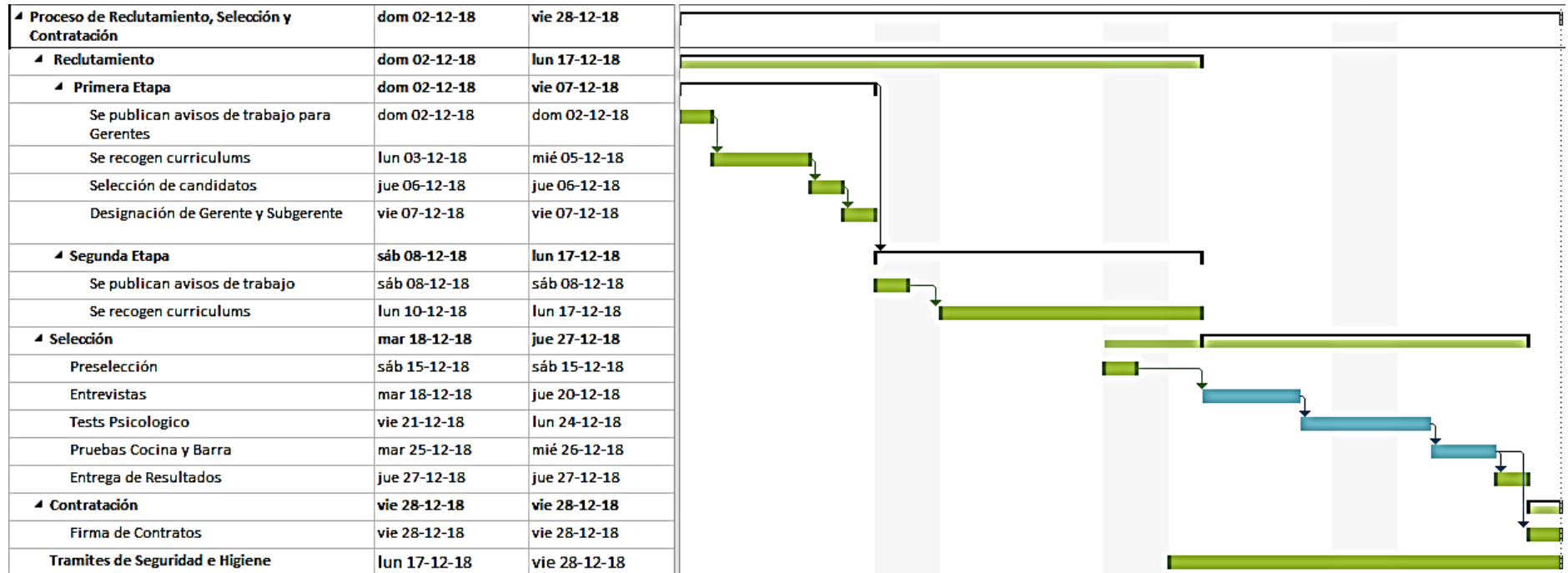
Tabla 4.16: Detalle de Remuneraciones Personal Externo

Personal Externo	Cargo/Item	Sueldo Base	Gratificación	Colación	Transporte	Retención 10%	AFP Cuprum	Salud	Seg. Cesantía	Base Imponible	Imp. 2da Cat.	Sueldo Líquido
	Capitadores (Honorarios)	\$ 374.388	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 37.439	\$ 42.980	\$ 26.207	\$ -	\$ 267.762	\$ -	\$ 267.762
	Previsionista (Honorarios)	\$ 600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.000	\$ 68.880	\$ 42.000	\$ -	\$ 429.120	\$ -	\$ 429.120
	Asesor Jurídico (Honorarios)	\$ 1.100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 110.000	\$ 126.280	\$ 77.000	\$ -	\$ 786.720	\$ -	\$ 786.720
	Cargo/Item	Sueldo 20 días	Gratificación	Colación	Transporte	Retención 10%	AFP Cuprum	Salud	Seg. Cesantía	Base Imponible	Imp. 2da Cat.	Sueldo Líquido
	Guardia Nocturno (20 hrs)	\$ 384.000	\$ 96.000	\$ 40.000	\$ 21.333	\$ -	\$ 55.104	\$ 33.600	\$ 23.040	\$ 368.256	\$ -	\$ 429.589
	Cargo/Item	Sueldo 8 días	Gratificación	Colación	Transporte	Retención 10%	AFP Cuprum	Salud	Seg. Cesantía	Base Imponible	Imp. 2da Cat.	Sueldo Líquido
	Guardia Nocturno Part - Time (8 hrs)	\$ 128.000	\$ 32.000	\$ 16.000	\$ 8.533	\$ -	\$ 18.368	\$ 11.200	\$ 7.680	\$ 122.752	\$ -	\$ 147.285
	Total	\$ 2.586.388	\$ 128.000	\$ 56.000	\$ 29.867	\$ 207.439	\$ 311.612	\$ 190.007	\$ 30.720	\$ 1.974.610	\$ -	\$ 2.060.477

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 26: Diagrama de Tiempo

Tabla 4.17: Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 27: Ejemplo Aviso de Trabajo Laborum

Profesional Área de Cocina – Pasaporte Culinario - Valparaíso

Importante Restaurante requiere contratar 1 Profesional con desempeño en el área de Cocina, en la **ciudad de Viña del Mar**.

Notas Importantes:

1. Interesados/as en postular deben completar de manera adecuada el curriculum digital formato Laborum (solo se evaluarán estas postulaciones).
2. **Renta Bruta Aproximada: \$ 837.991.-**
3. **Jornada Laboral:** Lunes a Domingo de 11:00 a 19:00 horas / 1 Día libre a la semana.
4. **La evaluación psicolaboral se realizará en la ciudad de Viña del Mar.**
5. **La entrevista se realizará en la ciudad de Viña del Mar.**
6. La postulación se realizará desde el **08.12.2018 hasta las 18:00 horas del 10.12.2018**, a través de Laborum.

Se recuerda que estas fechas son de referencia, podrán ser modificadas de acuerdo a las necesidades del Restaurante.

Perfil del Cargo: Cocinero Profesional.-

Objetivo del cargo: Lleva a cabo bajo supervisión del Chef las tareas de cocina de los distintos platos que ofrece el restaurant. Será asignado a una cocina determinada, en la que se encargará de la preparación de los platos correspondientes al país designado en dicha cocina. Cocina de acuerdo con las recetas elaboradas por el Chef y realiza cualquier tarea extra acorde que le sea asignado.

Funciones del cargo:

- Se responsabilizará del buen funcionamiento de la cocina ante el jefe de cocina.
- Se comunicará directamente con el jefe de cocina.
- Repartirá, organizará y dirigirá el trabajo de sus ayudantes en la preparación de los platos, supervisando de cerca el trabajo y aclarando e informando al Chef sobre las dudas que puedan surgir.
- Confeccionará los platos que el jefe de cocina le pida

- Elaborará y terminará los platos específicos de la partida de la que es responsable, poniendo esmero en la presentación y montaje de las piezas solicitadas.
- Participará en el control de aprovisionamiento, conservación y almacenamiento de mercancías.
- Colaborará en los pedidos y conservación de materias primas y productos de uso en la cocina.
- Revisa y controla el material de uso en la cocina, comunicando cualquier incidencia al respecto.
- Controla y cuida de la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición.
- Deberá participar de los procesos de socialización de los nuevos trabajadores, siempre que se le requiera.

Formación: Título de Cocinero Profesional o Similar.

(*El Título Deseable debe cumplir con el siguiente Requisito Legal señalado en el art. 8 de la Ley 19.479: Título de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocido por éste).

Experiencia Mínima Requerida: 2 a 3 años

Aspectos Psicológicos: Proactivo, organizado y disciplinado.

Aspectos Físicos: Buena salud, y buena condición auditiva y visual

Otros: Se valoran conocimientos especializados en distintas disciplinas culinarias. Especialidad en cocina internacional.

Pregunta 1: Indicar ciudad de residencia actual

Pregunta 2: Indicar cumplimiento Art 12 letra a) Ley 18.834 (Nacionalidad)

Pregunta 2: Indicar teléfono actualizado de contacto

Pregunta 4: Indique cursos aprobados deseables para el cargo (* Al momento de terminado la evaluación curricular se solicitará la acreditación de las capacitaciones que se indiquen en el currículum, mediante copia de certificado)

Anexo 28: Ejemplo de Contrato de Trabajo

CONTRATO DE TRABAJO

En **VIÑA DEL MAR, CHILE**, a **28** de **DICIEMBRE** de **2018**, entre la Empresa **PASAPORTE CULINARIO LTDA.**, representada por don **JAVIER HERNÁNDEZ** en su calidad de **GERENTE GENERAL**, con domicilio en **5 NORTE 123**, comuna de **VIÑA DEL MAR**, en adelante "el empleador" y don (a) **HECTOR HERERRA**, de nacionalidad **CHILENA** nacido (a) el **13** de **JUNIO** de **1994**, cédula de identidad N° **12.345.678-9**, domiciliado en **AV. COLÓN 1234**, comuna de **VALPARAÍSO**, de profesión (u oficio) **TÉCNICO PROFESIONAL DE COCINA** de estado civil **SOLTERO**, en adelante "el trabajador", se ha convenido el siguiente contrato de trabajo.

El trabajador se compromete y obliga a ejecutar el trabajo de **AYUDANTE DE COCINA** que se le encomienda.

Los servicios se prestarán en las dependencias de la Empresa **PASAPORTE CULINARIO LTDA.**, ubicado en **SAN MARTIN 410**, comuna de **VIÑA DEL MAR**, sin perjuicio de la facultad del empleador de alterar, por causa justificada, la naturaleza de los servicios, o el sitio o recinto en que ellos han de prestarse, con la sola limitación de que se trate de labores similares y que el nuevo sitio o recinto quede dentro de la misma localidad o ciudad, conforme a lo señalado en el artículo 12° del Código del Trabajo.

* La jornada de trabajo será de **45** horas semanales distribuidas de **LUNES** a **DOMINGO**, con un día libre a la semana, de **11:00** a **19:00** horas. El tiempo de media hora para colación será de cargo del trabajador.

El empleador se compromete a remunerar los servicios del trabajador con un sueldo mensual de **\$324.416** Brutos (**TRECIENTOS VEINTICUATRO MIL CUATROCIENTOS DIECISEÍS**), que será liquidado y pagado, por períodos vencidos y en forma proporcional a los días trabajados.

El empleador se compromete a otorgar a suministrar al trabajador los siguientes beneficios a) **COLACIÓN** por **\$64.000** b) **TRANSPORTE** por **\$32.000** c) **PROPINA** por **10%** de las ventas diarias.

El trabajador se compromete y obliga expresamente a cumplir las instrucciones que le sean impartidas por su jefe inmediato o por la gerencia de la empresa, en relación a su trabajo, y acatar en todas sus partes las normas del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, las que declara conocer y que forman parte integrante del presente contrato, reglamento del cual se le entrega un ejemplar.

El presente contrato durará hasta el **28** de **FEBRERO** de **2019** y sólo podrá ponerse término en conformidad a la legislación vigente.

Se deja constancia que el trabajador ingresó al servicio del empleador el **2** de **ENERO** de **2019**

Para todos los efectos derivados del presente contrato las partes fijan domicilio en la ciudad de **VIÑA DEL MAR**, y se someten a la Jurisdicción de sus Tribunales.

El presente contrato se firma en **2** ejemplares, declarando el trabajador haber recibido en este acto un ejemplar de dicho instrumento, que es el fiel reflejo de la relación laboral convenida.

.....

FIRMA TRABAJADOR

RUT: **12.345.678-9**

.....

FIRMA EMPLEADOR

RUT: **9.456.789-0**

Nota:

- Este tipo de contrato se rige por las normas contempladas en el art. 159 N° 4 del Código del Trabajo, debiendo tenerse presente lo siguiente:
- La duración del contrato de plazo, fijo, no podrá exceder de un año, salvo que se tratare de gerentes o personas que tengan un título profesional o técnico, otorgado por instituciones de educación superior del Estado o reconocido por éste, caso en el cual la duración no podrá exceder de dos años.
- La prestación de servicios una vez expirado el plazo lo transforma en contrato de duración indefinida.
- Estos contratos sólo admiten una renovación. La segunda renovación lo transforma en contrato de duración indefinida.

- La prestación de servicios discontinuos durante 12 meses o más en un período de quince meses hace presumir que hay contrato indefinido.
- En los contratos que tengan una duración de 30 días o menos, se entiende incluida en la remuneración convenida el pago por feriado y demás derechos que se devengan en proporción al tiempo servido. Regirá la misma disposición si el contrato inicial ha tenido prórrogas, que en total incluido el primer período no excedan de 60 días.
- La terminación anticipada del contrato a plazo fijo, sin que exista causa justificada obliga al empleador a pagar la totalidad de los emolumentos convenidos hasta la fecha de término consignada en el contrato.

Anexo 29: Seguro de Accidentes y Enfermedades Profesionales. Ley 16.744

Tabla 4.18: Personal Temporada Baja: Marzo – Diciembre

Full Time	Cargo	Cantidad	Sueldo Imponible	Seg. Accidentes 0,93%	Total Mensual
	Gerente de Restaurant	1	\$ 4.012.936	\$ 37.320	\$ 37.320
	Subgerente de Restaurant	1	\$ 3.228.391	\$ 30.024	\$ 30.024
	Asistente Finanzas y Contabilidad	1	\$ 955.609	\$ 8.887	\$ 8.887
	Asistente de Gestión del Personal	1	\$ 955.609	\$ 8.887	\$ 8.887
	Jefe(a) de Salón	1	\$ 1.363.363	\$ 12.679	\$ 12.679
	Jefes(as) de Cocina	1	\$ 1.302.993	\$ 12.118	\$ 12.118
	Asistente de Gerencia	1	\$ 634.845	\$ 5.904	\$ 5.904
	Cajeros(a)	1	\$ 822.624	\$ 7.650	\$ 7.650
	Cocineros(a)	4	\$ 1.018.892	\$ 9.476	\$ 37.903
	Garzones(as)	11	\$ 900.759	\$ 8.377	\$ 92.148
	Anfitriones(as)	2	\$ 664.282	\$ 6.178	\$ 12.356
	Bartenders	1	\$ 697.411	\$ 6.486	\$ 6.486
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 580.363	\$ 5.397	\$ 21.589
	Coperos(as)	1	\$ 326.086	\$ 3.033	\$ 3.033
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 326.086	\$ 3.033	\$ 3.033
	Lavavajillas	2	\$ 326.086	\$ 3.033	\$ 6.065
Total	34	\$ 18.116.334	\$ 474.564	\$ 306.082	

Part Time	Cargo	Cantidad	Sueldo Imponible	Seg. Accidentes 0,93%	Total Mensual
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 382.462	\$ 3.557	\$ 14.228
	Bartenders	1	\$ 460.998	\$ 4.287	\$ 4.287
	Cajeros(as)	1	\$ 561.020	\$ 5.217	\$ 5.217
	Cocineros(as)	4	\$ 691.866	\$ 6.434	\$ 25.737
	Coperos(as)	1	\$ 280.196	\$ 2.606	\$ 2.606
	Jefes(as) de Cocina	1	\$ 921.513	\$ 8.570	\$ 8.570
	Garzones(as)	11	\$ 613.111	\$ 5.702	\$ 62.721
	Jefe(a) de Salón	1	\$ 881.267	\$ 8.196	\$ 8.196
	Anfitriones(as)	2	\$ 438.408	\$ 4.077	\$ 8.154
	Ayudantes de Garzón	2	\$ 280.196	\$ 2.606	\$ 5.212
	Lavavajillas	2	\$ 280.196	\$ 2.606	\$ 5.212
Total	30	\$ 5.791.234	\$ 993.743	\$ 462.288	

Total Mensual	\$ 768.370
----------------------	-------------------

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.19: Personal Temporada Alta: Enero – Febrero

Full Time	Cargos	Cantidad	Sueldo Imponible	Seg. Accidentes 0,93%	Total Mensual
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 1.153.037	\$ 10.723	\$ 10.723
	Cajeros(as)	1	\$ 608.289	\$ 5.657	\$ 5.657
	Garzones(as)	8	\$ 687.004	\$ 6.389	\$ 51.113
	Bartenders	1	\$ 482.147	\$ 4.484	\$ 4.484
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 387.346	\$ 3.602	\$ 28.819
	Coperos(as)	1	\$ 262.414	\$ 2.440	\$ 2.440
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 262.414	\$ 2.440	\$ 2.440
	Lavavajillas	2	\$ 262.414	\$ 2.440	\$ 4.881
Total	23	\$ 4.105.064	\$ 148.735	\$ 110.558	

Part Time	Cargos	Cantidad	Sueldo Imponible	Seg. Accidentes 0,93%	Total Mensual
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 300.581	\$ 2.795	\$ 22.363
	Bartenders	1	\$ 363.782	\$ 3.383	\$ 3.383
	Cajeros(as)	1	\$ 447.876	\$ 4.165	\$ 4.165
	Coperos(as)	1	\$ 225.485	\$ 2.097	\$ 2.097
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 811.042	\$ 7.543	\$ 7.543
	Garzones(as)	8	\$ 500.353	\$ 4.653	\$ 37.226
	Ayudantes de Cocina	1	\$ 225.485	\$ 2.097	\$ 2.097
	Lavavajillas	2	\$ 225.485	\$ 2.097	\$ 4.194
	Total	23	\$ 3.100.088	\$ 111.899	\$ 83.069

Total Mensual	\$ 193.626
----------------------	-------------------

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.20: Personal Temporada Baja Días Peak: Semana Santa (4Días)

Full Time	Cargos	Cantidad	Sueldo Imponible	Seg. Accidentes 0,93%	Total Mensual
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 178.358	\$ 1.659	\$ 1.659
	Cajeros(as)	1	\$ 108.628	\$ 1.010	\$ 1.010
	Garzones(as)	8	\$ 121.748	\$ 1.132	\$ 9.058
	Bartenders	1	\$ 87.605	\$ 815	\$ 815
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 71.805	\$ 668	\$ 5.342
	Coperos(as)	1	\$ 43.736	\$ 407	\$ 407
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 43.736	\$ 407	\$ 407
	Lavavajillas	2	\$ 43.736	\$ 407	\$ 813
Total	23	\$ 699.351	\$ 26.015	\$ 19.511	

Part Time	Cargos	Cantidad	Sueldo Imponible	Seg. Accidentes 0,93%	Total Mensual
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 33.083	\$ 308	\$ 2.461
	Bartenders	1	\$ 39.403	\$ 366	\$ 366
	Cajeros(as)	1	\$ 47.812	\$ 445	\$ 445
	Coperos(as)	1	\$ 22.548	\$ 210	\$ 210
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 84.129	\$ 782	\$ 782
	Garzones(as)	8	\$ 53.060	\$ 493	\$ 3.948
	Ayudantes de Cocina	1	\$ 22.548	\$ 210	\$ 210
	Lavavajillas	2	\$ 22.548	\$ 210	\$ 419
Total	23	\$ 325.133	\$ 11.865	\$ 8.841	

Total Mensual	\$ 28.352
----------------------	------------------

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.21: Personal Temporada Baja Días Peak: Día de la Madre y Año Nuevo (1 Día)

Full Time	Cargos	Cantidad	Sueldo Imponible	Seg. Accidentes 0,93%	Total Mensual
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 49.855	\$ 464	\$ 464
	Cajeros(as)	1	\$ 27.157	\$ 253	\$ 253
	Garzones(as)	8	\$ 30.437	\$ 283	\$ 2.265
	Bartenders	1	\$ 21.901	\$ 204	\$ 204
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 17.951	\$ 167	\$ 1.336
	Coperos(as)	1	\$ 10.934	\$ 102	\$ 102
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 10.934	\$ 102	\$ 102
	Lavavajillas	2	\$ 10.934	\$ 102	\$ 203
Total	23	\$ 180.103	\$ 6.602	\$ 4.927	

Part Time	Cargos	Cantidad	Sueldo Imponible	Seg. Accidentes 0,93%	Total Mensual
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 8.833	\$ 82	\$ 657
	Bartenders	1	\$ 11.406	\$ 106	\$ 106
	Cajeros(as)	1	\$ 14.830	\$ 138	\$ 138
	Coperos(as)	1	\$ 6.177	\$ 57	\$ 57
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 29.619	\$ 275	\$ 275
	Garzones(as)	8	\$ 16.967	\$ 158	\$ 1.262
	Ayudantes de Cocina	1	\$ 6.177	\$ 57	\$ 57
	Lavavajillas	2	\$ 6.177	\$ 57	\$ 115
Total	23	\$ 100.187	\$ 3.601	\$ 2.669	

Total Mensual	\$ 7.595
----------------------	-----------------

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 30: Provisión Eventuales Desvinculaciones

Tabla 4.22: Personal Contrato Indefinido

Full Time	Cargo/Item	Sueldo Base	Bonos Fijos	Promedio Bonos Variables	Base Calculo Vacaciones	Remuneración Diaria	Días Vacaciones Pendientes	Vacaciones Pendientes
	Gerente de Restaurant	\$ 3.265.086	\$ 1.306.034	\$ -	\$ 4.571.120	\$ 152.371	24	\$ 3.656.896
	Subgerente de Restaurant	\$ 2.628.940	\$ 1.051.576	\$ -	\$ 3.680.516	\$ 122.684	24	\$ 2.944.413
	Asistente Finanzas y Contabilidad	\$ 855.428	\$ 213.857	\$ -	\$ 1.069.285	\$ 35.643	24	\$ 855.428
	Asistente de Gestión del Personal	\$ 855.428	\$ 213.857	\$ -	\$ 1.069.285	\$ 35.643	24	\$ 855.428
	Jefe(a) de Salón	\$ 1.263.683	\$ -	\$ 267.938	\$ 1.531.622	\$ 51.054	24	\$ 1.225.297
	Jefes(as) de Cocina	\$ 1.189.080	\$ -	\$ 267.938	\$ 1.457.018	\$ 48.567	24	\$ 1.165.614
	Asistente de Gerencia	\$ 538.780	\$ 134.695	\$ -	\$ 673.475	\$ 22.449	24	\$ 538.780
	Cajeros(a)	\$ 595.444	\$ -	\$ 267.938	\$ 863.383	\$ 28.779	24	\$ 690.706
	Cocineros(a)	\$ 837.991	\$ -	\$ 267.938	\$ 1.105.929	\$ 36.864	24	\$ 884.744
	Garzones(as)	\$ 692.004	\$ -	\$ 267.938	\$ 959.942	\$ 31.998	24	\$ 767.954
	Anfitriones(as)	\$ 407.258	\$ -	\$ 267.938	\$ 675.196	\$ 22.507	24	\$ 540.157
	Bartenders	\$ 440.708	\$ -	\$ 267.938	\$ 708.646	\$ 23.622	24	\$ 566.917
	Ayudantes de Cocina	\$ 324.416	\$ -	\$ 267.938	\$ 592.354	\$ 19.745	24	\$ 473.883
	Coperos(as)	\$ 321.901	\$ -	\$ -	\$ 321.901	\$ 10.730	24	\$ 257.521
	Ayudantes de Garzón	\$ 321.901	\$ -	\$ -	\$ 321.901	\$ 10.730	24	\$ 257.521
Lavavajillas	\$ 321.901	\$ -	\$ -	\$ 321.901	\$ 10.730	24	\$ 257.521	

Part Time	Cargo/Item	Sueldo Base	Bonos Fijos	Promedio Bonos Variables	Base Calculo Vacaciones	Remuneración Diaria	Días Vacaciones Pendientes	Vacaciones Pendientes
	Ayudantes de Cocina	\$ 278.277	\$ -	\$ 108.137	\$ 386.414	\$ 12.880	24	\$ 309.131
	Bartenders	\$ 355.805	\$ -	\$ 108.137	\$ 463.942	\$ 15.465	24	\$ 371.153
	Cajeros(as)	\$ 458.963	\$ -	\$ 108.137	\$ 567.100	\$ 18.903	24	\$ 453.680
	Cocineros(as)	\$ 620.661	\$ -	\$ 108.137	\$ 728.797	\$ 24.293	24	\$ 583.038
	Coperos(as)	\$ 276.601	\$ -	\$ -	\$ 276.601	\$ 9.220	24	\$ 221.281
	Jefes(as) de Cocina	\$ 904.456	\$ -	\$ 108.137	\$ 1.012.592	\$ 33.753	24	\$ 810.074
	Garzones(as)	\$ 523.336	\$ -	\$ 108.137	\$ 631.472	\$ 21.049	24	\$ 505.178
	Jefe(a) de Salón	\$ 854.720	\$ -	\$ 108.137	\$ 962.856	\$ 32.095	24	\$ 770.285
	Anfitriones(as)	\$ 333.505	\$ -	\$ 108.137	\$ 441.642	\$ 14.721	24	\$ 353.313
	Ayudantes de Garzón	\$ 276.601	\$ -	\$ -	\$ 276.601	\$ 9.220	24	\$ 221.281
	Lavavajillas	\$ 276.601	\$ -	\$ -	\$ 276.601	\$ 9.220	24	\$ 221.281

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.23: Renuncia Trabajador Full Time

	Art. 159 Inciso 2. Renuncia del Trabajador.			
	Cargos	Cantidad	Finiquito Anual	Total
Full Time	Gerente de Restaurant	1	\$ 3.656.896	\$ 3.656.896
	Subgerente de Restaurant	1	\$ 2.944.413	\$ 2.944.413
	Asistente Finanzas y Contabilidad	1	\$ 855.428	\$ 855.428
	Asistente de Gestión del Personal	1	\$ 855.428	\$ 855.428
	Jefe(a) de Salón	1	\$ 1.225.297	\$ 1.225.297
	Jefes(as) de Cocina	1	\$ 1.165.614	\$ 1.165.614
	Asistente de Gerencia	1	\$ 538.780	\$ 538.780
	Cajeros(a)	1	\$ 690.706	\$ 690.706
	Cocineros(a)	4	\$ 884.744	\$ 3.538.976
	Garzones(as)	11	\$ 767.954	\$ 8.447.494
	Anfitriones(as)	2	\$ 540.157	\$ 1.080.314
	Bartenders	1	\$ 566.917	\$ 566.917
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 473.883	\$ 1.895.532
	Coperos(as)	1	\$ 257.521	\$ 257.521
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 257.521	\$ 257.521
	Lavavajillas	2	\$ 257.521	\$ 515.042
Total	34	\$ 15.938.780	\$ 28.491.879	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.24: Renuncia Trabajador Part Time

Part Time	Art. 159 Inciso 2. Renuncia del Trabajador.			
	Cargos	Cantidad	Finiquito Anual	Total
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 309.131	\$ 1.236.524
	Bartenders	1	\$ 371.153	\$ 371.153
	Cajeros(as)	1	\$ 453.680	\$ 453.680
	Cocineros(as)	4	\$ 583.038	\$ 2.332.152
	Coperos(as)	1	\$ 221.281	\$ 221.281
	Jefes(as) de Cocina	1	\$ 810.074	\$ 810.074
	Garzones(as)	11	\$ 505.178	\$ 5.556.958
	Jefe(a) de Salón	1	\$ 770.285	\$ 770.285
	Anfitriones(as)	2	\$ 353.313	\$ 706.626
	Ayudantes de Garzón	2	\$ 221.281	\$ 442.562
Lavavajillas	2	\$ 221.281	\$ 442.562	
Total	30	\$ 4.819.695	\$ 13.343.857	

Total Provisión Desvinculaciones	\$ 41.835.736
---	----------------------

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.24: Art. 159 Inciso 8. Vencimiento del plazo convenido en el contrato

Full Time	Cargo/Item	Sueldo Base	Días Feriados por Mes Trabajado	Feriado por Día Trabajado	Días Hábiles a Indemnizar	Base de Cálculo	Sueldo Diario	Total de Días	Total a Pagar por Feriado Proporcional
	Jefe(a) de Cocina	\$ 1.263.683	1,583	0,0528	3,06	\$ 924.377	\$ 30.813	5,1	\$ 155.946
	Cajeros(as)	\$ 595.444	1,583	0,0528	3,06	\$ 478.885	\$ 15.963	5,1	\$ 80.790
	Garzones(as)	\$ 692.004	1,583	0,0528	3,06	\$ 543.257	\$ 18.109	5,1	\$ 91.650
	Bartenders	\$ 440.708	1,583	0,0528	3,06	\$ 375.727	\$ 12.524	5,1	\$ 63.387
	Ayudantes de Cocina	\$ 324.416	1,583	0,0528	3,06	\$ 298.199	\$ 9.940	5,1	\$ 50.307
	Coperos(as)	\$ 321.901	1,583	0,0528	3,06	\$ 296.522	\$ 9.884	5,1	\$ 50.024
	Ayudantes de Garzón	\$ 321.901	1,583	0,0528	3,06	\$ 296.522	\$ 9.884	5,1	\$ 50.024
	Lavavajillas	\$ 321.901	1,583	0,0528	3,06	\$ 296.522	\$ 9.884	5,1	\$ 50.024

Part Time	Cargo/Item	Sueldo Base	Días Feriados por Mes Trabajado	Feriado por Día Trabajado	Días Hábiles a Indemnizar	Base de Cálculo	Sueldo Diario	Total de Días	Total a Pagar por Feriado Proporcional
	Ayudantes de Cocina	\$ 278.277	1,583	0,0528	3,06	\$ 234.671	\$ 7.822	5,1	\$ 39.590
	Bartenders	\$ 355.805	1,583	0,0528	3,06	\$ 286.356	\$ 9.545	5,1	\$ 48.309
	Cajeros(as)	\$ 458.963	1,583	0,0528	3,06	\$ 355.128	\$ 11.838	5,1	\$ 59.911
	Coperos(as)	\$ 276.601	1,583	0,0528	3,06	\$ 233.553	\$ 7.785	5,1	\$ 39.401
	Jefe(a) de Cocina	\$ 904.456	1,583	0,0528	3,06	\$ 652.123	\$ 21.737	5,1	\$ 110.016
	Garzones(as)	\$ 523.336	1,583	0,0528	3,06	\$ 398.044	\$ 13.268	5,1	\$ 67.151
	Ayudantes de Cocina	\$ 276.601	1,583	0,0528	3,06	\$ 233.553	\$ 7.785	5,1	\$ 39.401
Lavavajillas	\$ 276.601	1,583	0,0528	3,06	\$ 233.553	\$ 7.785	5,1	\$ 39.401	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.25: Base de Cálculo Feriados Proporcionales

	Cargo/Item	Base de Cálculo									Promedio
		Sueldo Base			Comisiones			Bonos Variables			
		Mes 1	Mes 2	Total	Mes 1	Mes 2	Total	Mes 1	Mes 2	Total	
Full Time	Jefe(a) de Cocina	\$ 1.263.683	\$ 1.263.683	\$ 2.527.367	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 122.882	\$ 245.765	\$ 924.377
	Cajeros(as)	\$ 595.444	\$ 595.444	\$ 1.190.889	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 122.882	\$ 245.765	\$ 478.885
	Garzones(as)	\$ 692.004	\$ 692.004	\$ 1.384.007	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 122.882	\$ 245.765	\$ 543.257
	Bartenders	\$ 440.708	\$ 440.708	\$ 881.415	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 122.882	\$ 245.765	\$ 375.727
	Ayudantes de Cocina	\$ 324.416	\$ 324.416	\$ 648.831	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 122.882	\$ 245.765	\$ 298.199
	Coperos(as)	\$ 321.901	\$ 321.901	\$ 643.802	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 122.882	\$ 245.765	\$ 296.522
	Ayudantes de Garzón	\$ 321.901	\$ 321.901	\$ 643.802	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 122.882	\$ 245.765	\$ 296.522
	Lavavajillas	\$ 321.901	\$ 321.901	\$ 643.802	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 122.882	\$ 245.765	\$ 296.522
Part Time	Ayudantes de Cocina	\$ 278.277	\$ 278.277	\$ 556.554	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 73.729	\$ 73.729	\$ 147.459	\$ 234.671
	Bartenders	\$ 355.805	\$ 355.805	\$ 711.610	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 73.729	\$ 73.729	\$ 147.459	\$ 286.356
	Cajeros(as)	\$ 458.963	\$ 458.963	\$ 917.926	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 73.729	\$ 73.729	\$ 147.459	\$ 355.128
	Coperos(as)	\$ 276.601	\$ 276.601	\$ 553.201	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 73.729	\$ 73.729	\$ 147.459	\$ 233.553
	Jefe(a) de Cocina	\$ 904.456	\$ 904.456	\$ 1.808.911	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 73.729	\$ 73.729	\$ 147.459	\$ 652.123
	Garzones(as)	\$ 523.336	\$ 523.336	\$ 1.046.672	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 73.729	\$ 73.729	\$ 147.459	\$ 398.044
	Ayudantes de Cocina	\$ 276.601	\$ 276.601	\$ 553.201	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 73.729	\$ 73.729	\$ 147.459	\$ 233.553
	Lavavajillas	\$ 276.601	\$ 276.601	\$ 553.201	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 73.729	\$ 73.729	\$ 147.459	\$ 233.553

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.26: Vencimiento del plazo convenido en el contrato

Art. 159 Inciso 4. Vencimiento del plazo convenido en el contrato.				
Full Time	Cargos	Cantidad	Finiquito Anual	Total
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 155.946	\$ 155.946
	Cajeros(as)	1	\$ 80.790	\$ 80.790
	Garzones(as)	8	\$ 91.650	\$ 733.196
	Bartenders	1	\$ 63.387	\$ 63.387
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 50.307	\$ 402.458
	Coperos(as)	1	\$ 50.024	\$ 50.024
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 50.024	\$ 50.024
	Lavavajillas	2	\$ 50.024	\$ 100.049
	Total	23	\$ 592.152	\$ 1.635.874
Part Time	Cargos	Cantidad	Finiquito Anual	Total
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 39.590	\$ 316.719
	Bartenders	1	\$ 48.309	\$ 48.309
	Cajeros(as)	1	\$ 59.911	\$ 59.911
	Coperos(as)	1	\$ 39.401	\$ 39.401
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 110.016	\$ 110.016
	Garzones(as)	8	\$ 67.151	\$ 537.211
	Ayudantes de Cocina	1	\$ 39.401	\$ 39.401
	Lavavajillas	2	\$ 39.401	\$ 78.803
	Total	23	\$ 443.182	\$ 1.229.772
Total Provisiones Eventuales Desvinculaciones				\$ 2.865.646

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 31: Premio Trabajador del Año

Tabla 4.27: Promedio Ventas Anuales

Ventas Anuales					Prom. Ventas Anuales
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
\$ 2.022.523.789	\$ 2.062.974.265	\$ 2.104.233.750	\$ 2.146.318.425	\$ 2.189.244.794	\$ 2.105.059.005

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.28: Bono del 1% de las Ventas Mensuales Promedio

Prom. Ventas Anuales	Prom. Ventas Mensuales	1% del Prom. De Ventas Mensuales.	Premio Trabajador del Año
\$ 2.105.059.005	\$ 175.421.584	\$ 1.754.216	\$ 1.754.216

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 32: Aguinaldos

Tabla 4.29: Detalle de Aguinaldos Septiembre

N° Trabajadores	Aguinaldo	Total Mensual
67	\$ 90.000	\$ 6.030.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.30: Detalle de Aguinaldos Diciembre

N° Trabajadores	Aguinaldo	Total Mensual
67	\$ 90.000	\$ 6.030.000

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 33: Factores y Subfactores de Valoración

Competencias

- Nivel Educativo

Primer grado:	Trabajo que requiere un nivel de Educación media.
Segundo grado:	Trabajo que requiere un nivel de Estudios técnicos.
Tercer grado	Trabajo que requiere un nivel de Título profesional adquirido en nivel de institución Universitaria.
Cuarto grado:	Trabajo que requiere un nivel de Título profesional adquirido en nivel de institución Universitaria más dominio de una especialización definida.
Quinto grado:	Trabajo que requiere un nivel de Título profesional adquirido en nivel de institución Universitaria más dominio de una disciplina organizacional, administrativa y/o científica.

- Experiencia mínima requerida para el cargo

Primer grado:	Hasta un año
Segundo grado:	1 a 2 años
Tercer grado:	2 a 3 años.
Cuarto grado:	4 a 5 años

Quinto grado:	5 o más años.
---------------	---------------

- Habilidades de Gestión

Primer grado:	El trabajo que desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, realiza trabajo rutinario.
Segundo grado:	El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.
Tercer grado:	El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos; planificación y organización relativas de las actividades significativas al puesto, tiene la facultad de controlar el avance a los resultados de las propias actividades del puesto.
Cuarto grado:	Planificación y organización de trabajo de un equipo que ejecuta una labor específica; controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su puesto.
Quinto grado:	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso; maneja y asigna recursos de la unidad o proceso; dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área y proceso.

- Relaciones Internas y Externas

Primer grado:	El puesto requiere una red mínima de contactos de trabajo
Segundo grado:	Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficiencia de su trabajo.
Tercer grado:	Establece una red moderada de contactos internos.
Cuarto grado:	Establece una red amplia de contactos internos.

Quinto grado:	El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización.

Complejidad del Puesto

- Condiciones de Trabajo

Primer grado:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas que no implica los riesgos ocupacionales.
Segundo grado:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.
Tercer grado:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.
Cuarto grado:	Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional.
Quinto grado:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican alto riesgo ocupacional

- Toma de Decisiones

Primer grado:	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión de la organización.
Segundo grado:	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.
Tercer grado:	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional.
Cuarto grado:	La toma de decisiones requiere de análisis profundo en distintas situaciones, con significativa incidencia en la gestión institucional.
Quinto grado:	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional.

Responsabilidad

- Tipo de Cargo

Primer grado:	Constituye los puestos que ejecutan actividades del área operativa.
Segundo grado:	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores Administrativas.

- Nivel de Control

Primer grado:	Responsabilidad de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión.
---------------	--

Segundo grado:	El puesto apoya al logro de los objetivos organizacionales, sujeto a supervisión.
Tercer grado:	Responsable de los resultados de los puestos con incidencia en los objetivos organizacionales sujeto a supervisión.
Cuarto grado:	Responsable de los resultados del equipo de trabajo: monitorea y supervisa la contribución de los puestos al logro de objetivos organizacionales.
Quinto grado:	Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios en función de la demanda de los clientes; le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro de objetivos organizacionales; determina las estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados.

Anexo 34: Tabla de Puntaje de Cargos

Tabla 4.31: Puntaje

Factores	Sub Factores	Puntos	Ponderación	5%	33%	60%	80%	100%
			Grados	1	2	3	4	5
Competencias	Nivel Educacional	1		0,05	0,33	0,60	0,80	1,00
	Experiencia Requerida	2,5		0,13	0,83	1,50	2,00	2,50
	Habilidades de Gestión	2		0,10	0,66	1,20	1,60	2,00
	Relaciones Internas y Externas	0,5		0,03	0,17	0,30	0,40	0,50
Complejidad del cargo	Sub Factores	Puntos	Ponderación	20%	40%	60%	80%	100%
			Grados	1	2	3	4	5
	Condiciones de Trabajo	0,5		0,03	0,17	0,30	0,40	0,50
	Toma de Decisiones	1,5		0,08	0,50	0,90	1,20	1,50
Responsabilidad	Sub Factores	Puntos	Ponderación	90%	100%			
			Grados	1	2			
	Tipo de Cargo	1		0,90	1,00			
	Sub Factores	Puntos	Ponderación	5%	33%	60%	80%	100%
			Grados	1	2	3	4	5
	Nivel de Control	1		0,05	0,33	0,60	0,80	1,00
Total		10	Total	10				

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 35: Propinas y Comisiones (Estimación)

Tabla 4.32: Cálculo Promedio Ventas Anuales

Ventas Anuales					Prom. Ventas Anuales
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
\$ 2.022.523.789	\$ 2.062.974.265	\$ 2.104.233.750	\$ 2.146.318.425	\$ 2.189.244.794	\$ 2.105.059.005

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.33: Cálculo Propinas Diarias Según Horas de Trabajo

Propina Mensual Temp. Baja Full Time			Personal Operativo que Recibe Propina	Propina Prom. Diaria	Propina Prom. Por Jornada (8 hrs)	Propina Prom. Individual Mensual
Prom. Ventas Anuales	Ventas Diarias	10% de las Ventas				
\$ 2.105.059.005	\$ 5.767.285	\$ 576.728	52	\$ 11.091	\$ 6.932	\$ 180.228

Propina Mensual Temp. Baja Part Time			Personal Operativo que Recibe Propina	Propina Prom. Individual Diaria	Propina Prom. Por Jornada (5 hrs)	Propina Prom. Individual Mensual
Prom. Ventas Anuales	Ventas Diarias	10% de las Ventas				
\$ 2.105.059.005	\$ 5.767.285	\$ 576.728	52	\$ 11.091	\$ 4.159	\$ 108.137

Propina Mensual Temp. Alta Full Time			Personal Operativo que Recibe Propina	Propina Prom. Individual Diaria	Propina Prom. Por Jornada (8 hrs)	Propina Prom. Individual Mensual
Prom. Ventas Anuales	Ventas Diarias	10% de las Ventas				
\$ 2.105.059.005	\$ 5.767.285	\$ 576.728	88	\$ 6.554	\$ 4.096	\$ 122.882

Propina Mensual Temp. Alta Part Time			Personal Operativo que Recibe Propina	Propina Prom. Individual Diaria	Propina Prom. Por Jornada (5 hrs)	Propina Prom. Individual Mensual
Prom. Ventas Anuales	Ventas Diarias	10% de las Ventas				
\$ 2.105.059.005	\$ 5.767.285	\$ 576.728	88	\$ 6.554	\$ 2.458	\$ 73.729

Propina Semana Santa (4 Días) Full Time			Personal Operativo que Recibe Propina	Propina Prom. Individual Diaria	Propina Prom. Por Jornada (8 hrs)	Propina Prom. Individual Final
Prom. Ventas Anuales	Ventas Diarias	10% de las Ventas				
\$ 2.105.059.005	\$ 5.767.285	\$ 576.728	52	\$ 11.091	\$ 6.932	\$ 27.727
Propina Semana Santa (4 Días) Part Time			Personal Operativo que Recibe Propina	Propina Prom. Individual Diaria	Propina Prom. Por Jornada (5 hrs)	Propina Prom. Individual Final
Prom. Ventas Anuales	Ventas Diarias	10% de las Ventas				
\$ 2.105.059.005	\$ 5.767.285	\$ 576.728	52	\$ 6.932	\$ 2.599	\$ 10.398

Propina Día de la Madre & Año Nuevo (1 Día) Full Time			Personal Operativo que Recibe Propina	Propina Prom. Individual Diaria	Propina Prom. Por Jornada (8 hrs)	Propina Prom. Individual Final
Prom. Ventas Anuales	Ventas Diarias	10% de las Ventas				
\$ 2.105.059.005	\$ 5.767.285	\$ 576.728	52	\$ 11.091	\$ 6.932	\$ 6.932

Propina Día de la Madre & Año Nuevo (1 Día) Part Time			Personal Operativo que Recibe Propina	Propina Prom. Individual Diaria	Propina Prom. Por Jornada (5 hrs)	Propina Prom. Individual Final
Prom. Ventas Anuales	Ventas Diarias	10% de las Ventas				
\$ 2.105.059.005	\$ 5.767.285	\$ 576.728	52	\$ 6.932	\$ 2.599	\$ 2.599

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.33: Cálculo de las Comisiones Mensuales Promedio Individual

Comisión Personal Full Time de Planta		Personal que Recibe Comisión	0,05% de las Ventas Mensuales Prom.	Comisión Mensual Prom. Individual
Prom. Ventas Anuales	Ventas Mensuales Prom.			
\$ 2.105.059.005	\$ 175.421.584	12	\$ 87.711	\$ 87.711

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 36: Detalle Seguro de Cesantía Trabajadores Contrato Plazo Fijo y Honorarios

Tabla 4.34: Temporada Alta: Enero y Febrero (Contrato Plazo Fijo)

	Temporada Alta				
	Cargos	N° de Trabajadores	Sueldo Imponible	3% Seg. Cesantía	Total Seg. Cesantía
Full Time	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 1.153.037	\$ 34.591	\$ 34.591
	Cajeros(as)	1	\$ 608.289	\$ 18.249	\$ 18.249
	Garzones(as)	8	\$ 687.004	\$ 20.610	\$ 164.881
	Bartenders	1	\$ 482.147	\$ 14.464	\$ 14.464
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 387.346	\$ 11.620	\$ 92.963
	Coperos(as)	1	\$ 262.414	\$ 7.872	\$ 7.872
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 262.414	\$ 7.872	\$ 7.872
	Lavavajillas	2	\$ 262.414	\$ 7.872	\$ 15.745
	Total	23	\$ 4.105.064	\$ 123.152	\$ 356.638

	Temporada Alta				
	Cargos	N° de Trabajadores	Sueldo Imponible	3% Seg. Cesantía	Total Seg. Cesantía
Part Time	Ayudantes de Cocina	8	\$ 300.581	\$ 9.017	\$ 72.139
	Bartenders	1	\$ 363.782	\$ 10.913	\$ 10.913
	Cajeros(as)	1	\$ 447.876	\$ 13.436	\$ 13.436
	Coperos(as)	1	\$ 225.485	\$ 6.765	\$ 6.765
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 811.042	\$ 24.331	\$ 24.331
	Garzones(as)	8	\$ 500.353	\$ 15.011	\$ 120.085
	Ayudantes de Cocina	1	\$ 225.485	\$ 6.765	\$ 6.765
	Lavavajillas	2	\$ 225.485	\$ 6.765	\$ 13.529
	Total	23	\$ 3.100.088	\$ 93.003	\$ 267.963

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.35: Temporada Baja: Semana Santa (4 Días)

	Semana Santa				
	Cargos	N° de Trabajadores	Sueldo Imponible	3% Seg. Cesantía	Total Seg. Cesantía
Full Time	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 178.358	\$ 35.288	\$ 35.288
	Cajeros(as)	1	\$ 108.628	\$ 18.945	\$ 18.945
	Garzones(as)	8	\$ 121.748	\$ 21.307	\$ 170.455
	Bartenders	1	\$ 87.605	\$ 15.161	\$ 15.161
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 71.805	\$ 12.317	\$ 98.537
	Coperos(as)	1	\$ 43.736	\$ 7.872	\$ 7.872
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 43.736	\$ 7.872	\$ 7.872
	Lavavajillas	2	\$ 43.736	\$ 7.872	\$ 15.745
	Total	23	\$ 699.351	\$ 126.636	\$ 369.877

Part Time	Semana Santa				
	Cargos	N° de Trabajadores	Sueldo Imponible	3% Seg. Cesantía	Total Seg. Cesantía
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 33.083	\$ 9.435	\$ 75.484
	Bartenders	1	\$ 39.403	\$ 11.332	\$ 11.332
	Cajeros(as)	1	\$ 47.812	\$ 13.854	\$ 13.854
	Coperos(as)	1	\$ 22.548	\$ 6.765	\$ 6.765
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 84.129	\$ 24.749	\$ 24.749
	Garzones(as)	8	\$ 53.060	\$ 15.429	\$ 123.429
	Ayudantes de Cocina	1	\$ 22.548	\$ 6.765	\$ 6.765
	Lavavajillas	2	\$ 22.548	\$ 6.765	\$ 13.529
Total	23	\$ 325.133	\$ 95.093	\$ 275.907	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.35: Temporada Baja: Día de la Madre y Año Nuevo

Full Time	Día de la Madre y Año Nuevo				
	Cargos	N° de Trabajadores	Sueldo Imponible	3% Seg. Cesantía	Total Seg. Cesantía
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 49.855	\$ 1.496	\$ 1.496
	Cajeros(as)	1	\$ 27.157	\$ 815	\$ 815
	Garzones(as)	5	\$ 30.437	\$ 913	\$ 4.566
	Bartenders	1	\$ 21.901	\$ 657	\$ 657
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 17.951	\$ 539	\$ 2.154
	Coperos(as)	1	\$ 10.934	\$ 328	\$ 328
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 10.934	\$ 328	\$ 328
	Lavavajillas	2	\$ 10.934	\$ 328	\$ 656
Total	16	\$ 180.103	\$ 5.403	\$ 10.999	

Part Time	Día de la Madre y Año Nuevo				
	Cargos	N° de Trabajadores	Sueldo Imponible	3% Seg. Cesantía	Total Seg. Cesantía
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 8.833	\$ 265	\$ 1.060
	Bartenders	1	\$ 11.406	\$ 342	\$ 342
	Cajeros(as)	1	\$ 14.830	\$ 445	\$ 445
	Coperos(as)	1	\$ 6.177	\$ 185	\$ 185
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 29.619	\$ 889	\$ 889
	Garzones(as)	5	\$ 16.967	\$ 509	\$ 2.545
	Ayudantes de Cocina	1	\$ 6.177	\$ 185	\$ 185
	Lavavajillas	2	\$ 6.177	\$ 185	\$ 371
Total	16	\$ 100.187	\$ 3.006	\$ 6.022	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.36: Personal Externo: Honorarios

Honorarios	Personal Externo				
	Cargos	N° de Trabajadores	Sueldo Imponible	3% Seg. Cesantía	Total Seg. Cesantía
	Capacitadores	1	\$ 267.762	\$ 8.033	\$ 8.033
	Previsionista	1	\$ 429.120	\$ 12.874	\$ 12.874
	Asesor Jurídico	1	\$ 786.720	\$ 23.602	\$ 23.602
Total	3	\$ 1.483.602	\$ 44.508	\$ 44.508	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 37: Detalle de Remuneraciones

Tabla 4.37: Remuneraciones Temporada Baja: Personal de Planta (Marzo Diciembre)

	Cargos	Sueldo Bruto	Gratificación	Colación	Movilización	Bono	Comisión	Propina Promedio	AFP Cuprum	Salud (Fonasa)	Seg. Cesantía	Base Imponible	Imp. 2da Categoría	Sueldo Líquido
Full Time	Gerente de Restaurant	\$ 3.265.086	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ 1.306.034	\$ -	\$ -	\$ 537.306	\$ 110.536	\$ 19.591	\$ 4.012.936	\$ 383.831	\$ 3.721.105
	Subgerente de Restaurant	\$ 2.628.940	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ 1.051.576	\$ -	\$ -	\$ 435.065	\$ 110.536	\$ 15.774	\$ 3.228.391	\$ 219.262	\$ 3.101.129
	Asistente Finanzas y Contabilidad	\$ 855.428	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ 213.857	\$ -	\$ -	\$ 135.296	\$ 82.497	\$ 5.133	\$ 955.609	\$ 12.859	\$ 1.034.750
	Asistente de Gestión del Personal	\$ 855.428	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ 213.857	\$ -	\$ -	\$ 135.296	\$ 82.497	\$ 5.133	\$ 955.609	\$ 12.859	\$ 1.034.750
	Jefe(a) de Salón	\$ 1.263.683	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ 87.711	\$ 180.228	\$ 167.682	\$ 102.245	\$ 7.582	\$ 1.363.363	\$ 29.170	\$ 1.426.193
	Jefes(as) de Cocina	\$ 1.189.080	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ 87.711	\$ 180.228	\$ 159.117	\$ 97.023	\$ 7.134	\$ 1.302.993	\$ 26.755	\$ 1.368.238
	Asistente de Gerencia	\$ 538.780	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ 134.695	\$ -	\$ -	\$ 89.857	\$ 54.791	\$ 3.233	\$ 634.845	\$ 29	\$ 726.816
	Cajeros(a)	\$ 595.444	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ 87.711	\$ 180.228	\$ 90.968	\$ 55.468	\$ 3.573	\$ 822.624	\$ 7.540	\$ 907.084
	Cocineros(a)	\$ 837.991	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ 87.711	\$ 180.228	\$ 118.812	\$ 72.447	\$ 5.028	\$ 1.018.892	\$ 15.391	\$ 1.095.502
	Garzones(as)	\$ 692.004	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ 87.711	\$ 180.228	\$ 102.053	\$ 62.228	\$ 4.152	\$ 900.759	\$ 10.665	\$ 982.094
	Anfitriones(as)	\$ 407.258	\$ 101.814	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ 87.711	\$ 180.228	\$ 68.511	\$ 41.775	\$ 2.444	\$ 664.282	\$ 1.206	\$ 755.075
	Bartenders	\$ 440.708	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ 87.711	\$ 180.228	\$ 73.204	\$ 44.637	\$ 2.644	\$ 697.411	\$ 2.532	\$ 786.879
	Ayudantes de Cocina	\$ 324.416	\$ 81.104	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ 87.711	\$ 180.228	\$ 56.623	\$ 34.526	\$ 1.946	\$ 580.363	\$ -	\$ 672.363
	Coperos(as)	\$ 321.901	\$ 80.475	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46.193	\$ 28.166	\$ 1.931	\$ 326.086	\$ -	\$ 418.086
	Ayudantes de Garzón	\$ 321.901	\$ 80.475	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46.193	\$ 28.166	\$ 1.931	\$ 326.086	\$ -	\$ 418.086
Lavavajillas	\$ 321.901	\$ 80.475	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46.193	\$ 28.166	\$ 1.931	\$ 326.086	\$ -	\$ 418.086	
Total	\$ 14.859.948	\$ 1.626.094	\$ 960.000	\$ 512.000	\$ 2.920.019	\$ 701.686	\$ 1.441.821	\$ 2.308.369	\$ 1.035.706	\$ 89.160	\$ 18.116.334	\$ 722.100	\$ 18.866.234	

	Cargos	Sueldo Bruto	Gratificación	Colación	Movilización	Bono	Comisión	Propina Promedio	AFP Cuprum	Salud (Fonasa)	Seg. Cesantía	Base Imponible	Imp. 2da Categoría	Sueldo Líquido
Part Time	Ayudantes de Cocina	278.277	\$ 69.569	\$ 60.000	\$ 32.000	-	-	108.137	\$ 39.933	\$ 31.919	\$ 1.670	\$ 382.462	-	\$ 474.462
	Bartenders	355.805	\$ 88.951	\$ 60.000	\$ 32.000	-	-	108.137	\$ 51.058	\$ 38.703	\$ 2.135	\$ 460.998	-	\$ 552.998
	Cajeros(as)	458.963	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	-	-	108.137	\$ 65.231	\$ 47.344	\$ 2.754	\$ 561.020	-	\$ 653.020
	Cocineros(as)	620.661	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	-	-	108.137	\$ 83.794	\$ 58.663	\$ 3.724	\$ 691.866	\$ 2.310	\$ 781.556
	Coperos(as)	276.601	\$ 69.150	\$ 60.000	\$ 32.000	-	-	-	\$ 39.692	\$ 24.203	\$ 1.660	\$ 280.196	-	\$ 372.196
	Jefes(as) de Cocina	904.456	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	-	-	108.137	\$ 116.373	\$ 78.529	\$ 5.427	\$ 921.513	\$ 11.496	\$ 1.002.017
	Garzones(as)	523.336	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	-	-	108.137	\$ 72.621	\$ 51.851	\$ 3.140	\$ 613.111	-	\$ 705.111
	Jefe(a) de Salón	854.720	\$ 109.250	\$ 60.000	\$ 32.000	-	-	108.137	\$ 110.664	\$ 75.047	\$ 5.128	\$ 881.267	\$ 9.886	\$ 963.381
	Anfitriones(as)	333.505	\$ 83.376	\$ 60.000	\$ 32.000	-	-	108.137	\$ 47.858	\$ 36.751	\$ 2.001	\$ 438.408	-	\$ 530.408
	Ayudantes de Garzón	276.601	\$ 69.150	\$ 60.000	\$ 32.000	-	-	-	\$ 39.692	\$ 24.203	\$ 1.660	\$ 280.196	-	\$ 372.196
	Lavavajillas	276.601	\$ 69.150	\$ 60.000	\$ 32.000	-	-	-	\$ 39.692	\$ 24.203	\$ 1.660	\$ 280.196	-	\$ 372.196
	Total	\$ 5.159.524	\$ 995.597	\$ 660.000	\$ 352.000	\$ 0	\$ 0	\$ 865.093	\$ 706.608	\$ 491.415	\$ 30.957	\$ 5.791.234	\$ 23.691	\$ 6.779.543

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.38: Total Mensual Temporada Baja

Full Time	Cargo	Cantidad	Sueldo Líquido	Total Mensual
	Gerente de Restaurant	1	\$ 3.721.105	\$ 3.721.105
	Subgerente de Restaurant	1	\$ 3.101.129	\$ 3.101.129
	Asistente Finanzas y Contabilidad	1	\$ 1.034.750	\$ 1.034.750
	Asistente de Gestión del Personal	1	\$ 1.034.750	\$ 1.034.750
	Jefe(a) de Salón	1	\$ 1.426.193	\$ 1.426.193
	Jefes(as) de Cocina	1	\$ 1.368.238	\$ 1.368.238
	Asistente de Gerencia	1	\$ 726.816	\$ 726.816
	Cajeros(a)	1	\$ 907.084	\$ 907.084
	Cocineros(a)	4	\$ 1.095.502	\$ 4.382.006
	Garzones(as)	11	\$ 982.094	\$ 10.803.034
	Anfitriones(as)	2	\$ 755.075	\$ 1.510.151
	Bartenders	1	\$ 786.879	\$ 786.879
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 672.363	\$ 2.689.450
	Coperos(as)	1	\$ 418.086	\$ 418.086
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 418.086	\$ 418.086
Lavavajillas	2	\$ 418.086	\$ 836.171	
Total	34	\$ 18.866.234	\$ 35.163.928	
Part Time	Cargo	Cantidad	Sueldo Líquido	Total Mensual
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 474.462	\$ 1.897.847
	Bartenders	1	\$ 552.998	\$ 552.998
	Cajeros(as)	1	\$ 653.020	\$ 653.020
	Cocineros(as)	4	\$ 781.556	\$ 3.126.226
	Coperos(as)	1	\$ 372.196	\$ 372.196
	Jefes(as) de Cocina	1	\$ 1.002.017	\$ 1.002.017
	Garzones(as)	11	\$ 705.111	\$ 7.756.221
	Jefe(a) de Salón	1	\$ 963.381	\$ 963.381
	Anfitriones(as)	2	\$ 530.408	\$ 1.060.816
	Ayudantes de Garzón	2	\$ 372.196	\$ 744.393
	Lavavajillas	2	\$ 372.196	\$ 744.393
Total	30	\$ 6.779.543	\$ 18.873.508	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.39: Remuneraciones Temporada Baja: Personal a Contrato Plazo Fijo (Enero – Febrero)

	Cargos	Cantidad	Sueldo Bruto	Gratificación	Colación	Movilización	Bono	Comisión	Propina Promedio	AFP Cuprum	Salud (Fonasa)	Seg. Cesantía	Base Imponible	Imp. 2da Categoría	Sueldo Líquido
Full Time	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 1.263.683	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 145.071	\$ 88.458	\$ -	\$ 1.153.037	\$ 20.757	\$ 1.224.281
	Cajeros(as)	1	\$ 595.444	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 68.357	\$ 41.681	\$ -	\$ 608.289	\$ -	\$ 700.289
	Garzones(as)	8	\$ 692.004	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 79.442	\$ 48.440	\$ -	\$ 687.004	\$ 2.115	\$ 776.889
	Bartenders	1	\$ 440.708	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 50.593	\$ 30.850	\$ -	\$ 482.147	\$ -	\$ 574.147
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 324.416	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ -	\$ 122.882	\$ 37.243	\$ 22.709	\$ -	\$ 387.346	\$ -	\$ 479.346
	Coperos(as)	1	\$ 321.901	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36.954	\$ 22.533	\$ -	\$ 262.414	\$ -	\$ 354.414
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 321.901	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36.954	\$ 22.533	\$ -	\$ 262.414	\$ -	\$ 354.414
	Lavavajillas	2	\$ 321.901	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36.954	\$ 22.533	\$ -	\$ 262.414	\$ -	\$ 354.414
Total	23	\$ 4.281.958	\$ -	\$ 480.000	\$ 256.000	\$ -	\$ -	\$ 614.412	\$ 491.569	\$ 299.737	\$ 0	\$ 4.105.064	\$ 22.872	\$ 4.818.192	

	Cargos	Cantidad	Sueldo Bruto	Gratificación	Colación	Movilización	Bono	Comisión	Propina Promedio	AFP Cuprum	Salud (Fonasa)	Seg. Cesantía	Base Imponible	Imp. 2da Categoría	Sueldo Líquido
Part Time	Ayudantes de Cocina	8	\$ 278.277	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	-	\$ -	\$ 73.729	\$ 31.946	\$ 19.479	\$ -	\$ 300.581	\$ -	\$ 392.581
	Bartenders	1	\$ 355.805	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	-	\$ -	\$ 73.729	\$ 40.846	\$ 24.906	\$ -	\$ 363.782	\$ -	\$ 455.782
	Cajeros(as)	1	\$ 458.963	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	-	\$ -	\$ 73.729	\$ 52.689	\$ 32.127	\$ -	\$ 447.876	\$ -	\$ 539.876
	Coperos(as)	1	\$ 276.601	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	-	\$ -	\$ -	\$ 31.754	\$ 19.362	\$ -	\$ 225.485	\$ -	\$ 317.485
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 904.456	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	-	\$ -	\$ 73.729	\$ 103.832	\$ 63.312	\$ -	\$ 811.042	\$ 7.077	\$ 895.965
	Garzones(as)	8	\$ 523.336	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	-	\$ -	\$ 73.729	\$ 60.079	\$ 36.634	\$ -	\$ 500.353	\$ -	\$ 592.353
	Ayudantes de Cocina	1	\$ 276.601	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	-	\$ -	\$ -	\$ 31.754	\$ 19.362	\$ -	\$ 225.485	\$ -	\$ 317.485
	Lavavajillas	2	\$ 276.601	\$ -	\$ 60.000	\$ 32.000	-	\$ -	\$ -	\$ 31.754	\$ 19.362	\$ -	\$ 225.485	\$ -	\$ 317.485
Total	23	\$ 3.350.638	\$ 0	\$ 480.000	\$ 256.000	\$ 0	\$ 0	\$ 368.647	\$ 384.653	\$ 234.545	\$ 0	\$ 3.100.088	\$ 7.077	\$ 3.829.011	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.40: Total Mensual Personal Contingencia Temporada Alta

	Full Time					
	Cargos	Cantidad	Sueldo Líquido Planta	Cantidad	Sueldo Líquido Contingencia	Total Mensual
	Gerente de Restaurant	1	\$ 3.721.105	-	\$ 3.721.105	\$ 3.721.105
	Subgerente de Restaurant	1	\$ 3.101.129	-	\$ 3.101.129	\$ 3.101.129
	Asistente Finanzas y Contabilidad	1	\$ 1.034.750	-	\$ 1.034.750	\$ 1.034.750
	Asistente de Gestión del Personal	1	\$ 1.034.750	-	\$ 1.034.750	\$ 1.034.750
	Jefe(a) de Salón	1	\$ 1.433.404	-	\$ 1.433.404	\$ 1.433.404
	Jefes(as) de Cocina	1	\$ 1.375.449	1	\$ 1.224.281	\$ 1.375.449
	Asistente de Gerencia	1	\$ 726.816	-	\$ 726.816	\$ 726.816
	Cajeros(a)	1	\$ 914.294	1	\$ 700.289	\$ 1.614.583
	Cocineros(a)	4	\$ 1.102.712	-	\$ 974.408	\$ 4.410.849
	Garzones(as)	11	\$ 989.305	8	\$ 776.889	\$ 17.097.460
	Anfitriones(as)	2	\$ 762.286	-	\$ 630.143	\$ 1.524.572
	Bartenders	1	\$ 794.090	1	\$ 574.147	\$ 1.368.237
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 679.874	8	\$ 479.346	\$ 6.554.263
	Coperos(as)	1	\$ 507.875	1	\$ 354.414	\$ 862.288
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 507.875	1	\$ 354.414	\$ 862.288
	Lavavajillas	2	\$ 507.875	2	\$ 354.414	\$ 1.724.577
	Total	34	\$ 19.193.587	23	\$ 17.474.697	\$ 48.446.519

Part Time	Cargos	Cantidad	Sueldo Líquido Planta	Cantidad	Sueldo Líquido Contingencia	Total Mensual
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 478.955	8	\$ 392.581	\$ 5.056.466
	Bartenders	1	\$ 557.491	1	\$ 455.782	\$ 1.013.272
	Cajeros(as)	1	\$ 657.513	1	\$ 539.876	\$ 1.197.389
	Cocineros(as)	4	\$ 785.870	-	\$ 401.388	\$ 3.143.479
	Coperos(as)	1	\$ 372.196	1	\$ 317.485	\$ 689.681
	Jefes(as) de Cocina	1	\$ 1.006.331	1	\$ 895.965	\$ 1.902.296
	Garzones(as)	11	\$ 709.604	8	\$ 592.353	\$ 12.544.465
	Jefe(a) de Salón	1	\$ 967.694	-	\$ 711.894	\$ 967.694
	Anfitriones(as)	2	\$ 534.901	-	\$ 474.144	\$ 1.069.802
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 372.196	1	\$ 317.485	\$ 689.681
	Lavavajillas	2	\$ 372.196	2	\$ 317.485	\$ 1.379.363
	Total	29	\$ 6.814.947	23	\$ 5.416.436	\$ 29.653.589

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.41: Remuneración Temporada Baja: Honorarios (Semana Santa)

Full Time	Cargo	Cantidad	Sueldo Bruto	Sueldo 4 Días	Gratificación	Colación	Movilización	Bono	Comisión	Propina Promedio	Retención Fisco	AFP Cuprum	Salud (Fonasa)	Seg. Cesantía	Base Imponible	Imp. 2da Categoría	Sueldo Líquido
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 1.263.683	\$ 210.614	-	\$ 8.000	\$ 4.267	\$ -	\$ -	\$ 27.727	\$ 21.061	\$ 24.178	\$ 14.743	\$ -	\$ 178.358	\$ -	\$ 190.625
	Cajeros(as)	1	\$ 595.444	\$ 99.241	-	\$ 8.000	\$ 4.267	\$ -	\$ -	\$ 27.727	\$ 9.924	\$ 11.393	\$ 6.947	\$ -	\$ 108.628	\$ -	\$ 110.971
	Garzones(as)	8	\$ 692.004	\$ 115.334	-	\$ 8.000	\$ 4.267	\$ -	\$ -	\$ 27.727	\$ 11.533	\$ 13.240	\$ 8.073	\$ -	\$ 121.748	\$ -	\$ 122.481
	Bartenders	1	\$ 440.708	\$ 73.451	-	\$ 8.000	\$ 4.267	\$ -	\$ -	\$ 27.727	\$ 7.345	\$ 8.432	\$ 5.142	\$ -	\$ 87.605	\$ -	\$ 92.526
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 324.416	\$ 54.069	-	\$ 8.000	\$ 4.267	\$ -	\$ -	\$ 27.727	\$ 5.407	\$ 6.207	\$ 3.785	\$ -	\$ 71.805	\$ -	\$ 78.664
	Coperos(as)	1	\$ 321.901	\$ 53.650	-	\$ 8.000	\$ 4.267	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.365	\$ 6.159	\$ 3.756	\$ -	\$ 43.736	\$ -	\$ 50.637
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 321.901	\$ 53.650	-	\$ 8.000	\$ 4.267	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.365	\$ 6.159	\$ 3.756	\$ -	\$ 43.736	\$ -	\$ 50.637
	Lavavajillas	2	\$ 321.901	\$ 53.650	-	\$ 8.000	\$ 4.267	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.365	\$ 6.159	\$ 3.756	\$ -	\$ 43.736	\$ -	\$ 50.637
	Total	23	\$ 4.281.958	\$ 713.660	\$ 0	\$ 64.000	\$ 34.133	\$ 0	\$ 0	\$ 138.637	\$ 71.366	\$ 81.928	\$ 49.956	\$ 0	\$ 699.351	\$ 0	\$ 747.179

Part Time	Cargo	Cantidad	Sueldo Buto	Sueldo 4 Días	Gratificación	Colación	Movilización	Bono	Comisión	Propina Promedio	Retención Fisco	AFP Cuprum	Salud (Fonasa)	Seg. Cesantía	Base Imponible	Imp. 2da Categoría	Sueldo Líquido
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 278.277	\$ 27.828	-	\$ 8.000	\$ 4.267	-	\$ -	\$ 10.398	\$ 2.783	\$ 3.195	\$ 1.948	\$ -	\$ 33.083	\$ -	\$ 42.567
Bartenders	1	\$ 355.805	\$ 35.581	-	\$ 8.000	\$ 4.267	-	\$ -	\$ 10.398	\$ 3.558	\$ 4.085	\$ 2.491	\$ -	\$ 39.403	\$ -	\$ 48.112	
Cajeros(as)	1	\$ 458.963	\$ 45.896	-	\$ 8.000	\$ 4.267	-	\$ -	\$ 10.398	\$ 4.590	\$ 5.269	\$ 3.213	\$ -	\$ 47.812	\$ -	\$ 55.489	
Coperos(as)	1	\$ 276.601	\$ 27.660	-	\$ 8.000	\$ 4.267	-	\$ -	\$ -	\$ 2.766	\$ 3.175	\$ 1.936	\$ -	\$ 22.548	\$ -	\$ 32.049	
Jefe(a) de Cocina	1	\$ 904.456	\$ 90.446	-	\$ 8.000	\$ 4.267	-	\$ -	\$ 10.398	\$ 9.045	\$ 10.383	\$ 6.331	\$ -	\$ 84.129	\$ -	\$ 87.351	
Garzones(as)	8	\$ 523.336	\$ 52.334	-	\$ 8.000	\$ 4.267	-	\$ -	\$ 10.398	\$ 5.233	\$ 6.008	\$ 3.663	\$ -	\$ 53.060	\$ 1	\$ 60.092	
Ayudantes de Garzón	1	\$ 276.601	\$ 27.660	-	\$ 8.000	\$ 4.267	-	\$ -	\$ -	\$ 2.766	\$ 3.175	\$ 1.936	\$ -	\$ 22.548	\$ 2	\$ 32.047	
Lavavajillas	2	\$ 276.601	\$ 27.660	-	\$ 8.000	\$ 4.267	-	\$ -	\$ -	\$ 2.766	\$ 3.175	\$ 1.936	\$ -	\$ 22.548	\$ -	\$ 32.049	
Total	23	\$ 3.350.638	\$ 335.064	\$ 0	\$ 64.000	\$ 34.133	\$ 0	\$ 0	\$ 51.989	\$ 33.506	\$ 38.465	\$ 23.454	\$ 0	\$ 325.133	\$ 3	\$ 389.757	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.43: Total Mensual Semana Santa

Full Time	Cargos	Cantidad	Sueldo Líquido Planta	Cantidad	Sueldo Líquido	Total Mensual
	Gerente de Restaurant	1	\$ 3.721.105	-	\$ 3.721.105	\$ 3.721.105
	Subgerente de Restaurant	1	\$ 3.101.129	-	\$ 3.101.129	\$ 3.101.129
	Asistente Finanzas y Contabilidad	1	\$ 1.034.750	-	\$ 1.034.750	\$ 1.034.750
	Asistente de Gestión del Personal	1	\$ 1.034.750	-	\$ 1.034.750	\$ 1.034.750
	Jefe(a) de Salón	1	\$ 1.408.277	1	\$ 190.625	\$ 1.598.902
	Jefes(as) de Cocina	1	\$ 1.345.387	-	\$ 1.247.145	\$ 1.345.387
	Asistente de Gerencia	1	\$ 726.816	-	\$ 726.816	\$ 726.816
	Cajeros(a)	1	\$ 884.232	1	\$ 110.971	\$ 995.203
	Cocineros(a)	4	\$ 1.072.650	-	\$ 974.408	\$ 4.290.601
	Garzones(as)	11	\$ 959.243	8	\$ 122.481	\$ 11.531.515
	Anfitriones(as)	2	\$ 732.224	-	\$ 630.143	\$ 1.464.448
	Bartenders	1	\$ 764.028	1	\$ 92.526	\$ 856.554
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 648.559	8	\$ 78.664	\$ 3.223.551
	Coperos(as)	1	\$ 418.086	1	\$ 50.637	\$ 468.723
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 418.086	1	\$ 50.637	\$ 468.723
	Lavavajillas	2	\$ 418.086	2	\$ 50.637	\$ 937.446
Total	34	\$ 18.687.405	23	\$ 13.217.425	\$ 36.799.600	

Part Time	Cargos	Cantidad	Sueldo Líquido Planta	Cantidad	Sueldo Líquido	Total Mensual
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 493.470	8	\$ 42.567	\$ 2.314.414
	Bartenders	1	\$ 572.006	1	\$ 48.112	\$ 620.117
	Cajeros(as)	1	\$ 672.029	1	\$ 55.489	\$ 727.518
	Cocineros(as)	4	\$ 799.804	-	\$ 401.388	\$ 3.199.217
	Coperos(as)	1	\$ 372.196	1	\$ 32.049	\$ 372.196
	Jefes(as) de Cocina	1	\$ 1.020.265	1	\$ 87.351	\$ 1.107.616
	Garzones(as)	11	\$ 724.119	8	\$ 60.092	\$ 1.204.858
	Jefe(a) de Salón	1	\$ 981.629	-	\$ 711.894	\$ 10.797.917
	Anfitriones(as)	2	\$ 549.416	-	\$ 474.144	\$ 549.416
	Ayudantes de Garzón	2	\$ 372.196	1	\$ 32.047	\$ 776.440
	Lavavajillas	2	\$ 372.196	2	\$ 32.049	\$ 808.491
	Total	30	\$ 6.929.327	23	\$ 1.977.182	\$ 22.478.202

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.44: Remuneraciones Temporada Baja: Día de la Madre y Año Nuevo (1 Día)

	Remuneraciones Temporada Baja: Día de la Madre y Año Nuevo (1 Día)																
	Cargos	Cantidad	Sueldo Bruto	Sueldo 1 Día	Gratificación	Colación	Movilización	Bono	Comisión	Propina Promedio	Retención Fisco	Afp Cuprum	Salud (Fonasa)	Seg. Cesantía	Base Imponible	Imp. 2da Categoría	Sueldo Líquido
Full Time	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 1.263.683	\$ 52.653	-	\$ 2.000	\$ 1.067	\$ -	\$ -	\$ 6.932	\$ 5.265	\$ 6.045	\$ 3.686	\$ -	\$ 49.855	\$ -	\$ 47.656
	Cajeros(as)	1	\$ 595.444	\$ 24.810	-	\$ 2.000	\$ 1.067	\$ -	\$ -	\$ 6.932	\$ 2.481	\$ 2.848	\$ 1.737	\$ -	\$ 27.157	\$ -	\$ 27.743
	Garzones(as)	8	\$ 692.004	\$ 28.833	-	\$ 2.000	\$ 1.067	\$ -	\$ -	\$ 6.932	\$ 2.883	\$ 3.310	\$ 2.018	\$ -	\$ 30.437	\$ -	\$ 30.620
	Bartenders	1	\$ 440.708	\$ 18.363	-	\$ 2.000	\$ 1.067	\$ -	\$ -	\$ 6.932	\$ 1.836	\$ 2.108	\$ 1.285	\$ -	\$ 21.901	\$ -	\$ 23.132
	Ayudantes de Cocina	8	\$ 324.416	\$ 13.517	-	\$ 2.000	\$ 1.067	\$ -	\$ -	\$ 6.932	\$ 1.352	\$ 1.552	\$ 946	\$ -	\$ 17.951	\$ -	\$ 19.666
	Coperos(as)	1	\$ 321.901	\$ 13.413	-	\$ 2.000	\$ 1.067	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.341	\$ 1.540	\$ 939	\$ -	\$ 10.934	\$ -	\$ 12.659
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 321.901	\$ 13.413	-	\$ 2.000	\$ 1.067	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.341	\$ 1.540	\$ 939	\$ -	\$ 10.934	\$ -	\$ 12.659
	Lavavajillas	2	\$ 321.901	\$ 13.413	-	\$ 2.000	\$ 1.067	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.341	\$ 1.540	\$ 939	\$ -	\$ 10.934	\$ -	\$ 12.659
	Total	23	\$ 4.281.958	\$ 178.415	\$ 0	\$ 16.000	\$ 8.533	\$ 0	\$ 0	\$ 34.659	\$ 17.841	\$ 20.482	\$ 12.489	\$ 0	\$ 180.103	\$ 0	\$ 186.795

	Remuneraciones Temporada Baja: Día de la Madre y Año Nuevo (1 Día)																
	Cargos	Cantidad	Sueldo Bruto	Sueldo 1 Día	Gratificación	Colación	Movilización	Bono	Comisión	Propina Promedio	Retención Fisco	Afp Cuprum	Salud (Fonasa)	Seg. Cesantía	Base Imponible	Imp. 2da Categoría	Sueldo Líquido
Part Time	Ayudantes de Cocina	8	\$ 278.277	\$ 8.110	-	\$ 2.000	\$ 1.067	-	\$ -	\$ 2.599	\$ 811	\$ 931	\$ 946	\$ -	\$ 8.833	\$ -	\$ 11.088
	Bartenders	1	\$ 355.805	\$ 11.018	-	\$ 2.000	\$ 1.067	-	\$ -	\$ 2.599	\$ 1.102	\$ 1.265	\$ 946	\$ -	\$ 11.406	\$ -	\$ 13.371
	Cajeros(as)	1	\$ 458.963	\$ 14.886	-	\$ 2.000	\$ 1.067	-	\$ -	\$ 2.599	\$ 1.489	\$ 1.709	\$ 946	\$ -	\$ 14.830	\$ -	\$ 16.408
	Coperos(as)	1	\$ 276.601	\$ 8.048	-	\$ 2.000	\$ 1.067	-	\$ -		\$ 805	\$ 924	\$ 946	\$ -	\$ 6.177	\$ -	\$ 8.439
	Jefe(a) de Cocina	1	\$ 904.456	\$ 31.592	-	\$ 2.000	\$ 1.067	-	\$ -	\$ 2.599	\$ 3.159	\$ 3.627	\$ 946	\$ -	\$ 29.619	\$ -	\$ 29.526
	Garzones(as)	8	\$ 523.336	\$ 17.300	-	\$ 2.000	\$ 1.067	-	\$ -	\$ 2.599	\$ 1.730	\$ 1.986	\$ 946	\$ -	\$ 16.967	\$ -	\$ 18.304
	Ayudantes de Cocina	1	\$ 276.601	\$ 8.048	-	\$ 2.000	\$ 1.067	-	\$ -		\$ 805	\$ 924	\$ 946	\$ -	\$ 6.177	\$ -	\$ 8.439
	Lavavajillas	2	\$ 276.601	\$ 8.048	-	\$ 2.000	\$ 1.067	-	\$ -		\$ 805	\$ 924	\$ 946	\$ -	\$ 6.177	\$ -	\$ 8.439
	Total	23	\$ 3.350.638	\$ 107.049	\$ 0	\$ 16.000	\$ 8.533	\$ 0	\$ 0	\$ 12.997	\$ 10.705	\$ 12.289	\$ 7.570	\$ 0	\$ 100.187	\$ 0	\$ 114.016

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.45: Total Mensual Día de la Madre y Año Nuevo

	Full Time					
	Cargos	Cantidad	Sueldo Líquido Planta	Cantidad	Sueldo Líquido Contingencia	Total Mensual
	Gerente de Restaurant	1	\$ 3.721.105	-	\$ 3.721.105	\$ 3.721.105
	Subgerente de Restaurant	1	\$ 3.101.129	-	\$ 3.101.129	\$ 3.101.129
	Asistente Finanzas y Contabilidad	1	\$ 1.034.750	-	\$ 1.034.750	\$ 1.034.750
	Asistente de Gestión del Personal	1	\$ 1.034.750	-	\$ 1.034.750	\$ 1.034.750
	Jefe(a) de Salón	1	\$ 1.408.277	1	\$ 47.656	\$ 1.455.933
	Jefes(as) de Cocina	1	\$ 1.345.387	-	\$ 1.247.145	\$ 1.345.387
	Asistente de Gerencia	1	\$ 726.816	-	\$ 726.816	\$ 726.816
	Cajeros(a)	1	\$ 884.232	1	\$ 27.743	\$ 911.975
	Cocineros(a)	4	\$ 1.072.650	-	\$ 974.408	\$ 4.290.601
	Garzones(as)	11	\$ 959.243	8	\$ 30.620	\$ 10.796.630
	Anfitriones(as)	2	\$ 732.224	-	\$ 630.143	\$ 1.464.448
	Bartenders	1	\$ 764.028	1	\$ 23.132	\$ 787.159
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 648.559	8	\$ 19.666	\$ 2.751.564
	Coperos(as)	1	\$ 418.086	1	\$ 12.659	\$ 430.745
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 418.086	1	\$ 12.659	\$ 430.745
	Lavavajillas	2	\$ 418.086	2	\$ 12.659	\$ 861.490
	Total	34	\$ 18.687.405	23	\$ 12.657.040	\$ 35.145.226

Part Time	Cargos	Cantidad	Sueldo Líquido Planta	Cantidad	Sueldo Líquido Contingencia	Mensual Total
	Ayudantes de Cocina	4	\$ 465.986	8	\$ 11.088	\$ 1.952.649
	Bartenders	1	\$ 544.522	1	\$ 13.371	\$ 557.893
	Cajeros(as)	1	\$ 644.545	1	\$ 16.408	\$ 660.953
	Cocineros(as)	4	\$ 775.390	-	\$ 401.388	\$ 3.101.562
	Coperos(as)	1	\$ 474.761	1	\$ 8.439	\$ 483.200
	Jefes(as) de Cocina	1	\$ 993.881	1	\$ 29.526	\$ 1.023.407
	Garzones(as)	11	\$ 604.544	8	\$ 18.304	\$ 6.796.415
	Jefe(a) de Salón	1	\$ 964.791	-	\$ 711.894	\$ 964.791
	Anfitriones(as)	2	\$ 521.932	-	\$ 474.144	\$ 1.043.864
	Ayudantes de Garzón	1	\$ 372.196	1	\$ 8.439	\$ 380.636
	Lavavajillas	2	\$ 372.196	2	\$ 8.439	\$ 761.272
	Total	29	\$ 6.734.745	23	\$ 1.701.440	\$ 17.726.642

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 38: Ejemplo Liquidación de Sueldo

EMPRESA: PASAPORTE CULINARIO LTDA.
R.U.T.: 78.456.321-9
DIRECCION: SAN MARTIN 410, VIÑA DEL MAR, CHILE
FONO: 32 2 123456

LIQUIDACION DE SUELDOS

TRABAJADOR : José Miguel Rodríguez Ormazábal
RUT: 16.457.235 -7
MES: JUNIO

HABERES		DESCUENTOS	
SUELDO BASE	\$ 3.265.086	AFP	\$ 537.306
GRATIFICACION LEGAL	\$ 109.250	SEG. CESANTIA	\$ 19.591
BONOS	\$ 1.306.034	FONASA	\$ 110.536
TOTAL IMPONIBLE	4.680.370		667.433
LOCOMOCION	\$ 60.000		
COLACION	\$ 32.000		
TOTAL HABER	\$ 4.772.370	TOTAL DESCUENTOS	\$ 667.433

CALCULO IMPUESTO UNICO

BASE IMPONIBLE	\$ 4.012.936		
IMPUESTO A PAGAR	\$ 383.831		
		SUELDO LIQUIDO	\$ 3.629.105
		ANTICIPOS	\$ 0
		LIQUIDO A PAGAR	\$ 3.721.105

.....
RECIBO Y FIRMO CONFORME

Anexo 39: Ficha técnica de productos

DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Sushi Tempura	FOTO
AMBIENTE	Japón	
INGREDIENTES		
1	400 gramos de arroz para sushi	
2	4 algas nori	
3	6 cucharadas de vinagre blanco	
4	1/2 cucharada de sal	
5	1 cucharada de azúcar	
6	2 paltas	
7	200 gramos de camarones o salmón o kanikama	
8	200 gramos de panko (también puede ser pan rallado)	
9	Aceite para freír	
PREPARACIÓN		
<p>Preparar el arroz: colocar el arroz es un cedazo lavar por 2 minutos bajo el agua. En una olla con 600 centímetros cúbicos (cc) de agua caliente cocinar el arroz lavado por 10 minutos a fuego alto, luego bajar el fuego a bajo y seguir la cocción por 10 minutos más. Transcurridos los 20 minutos de cocción vaciar el arroz en una fuente plástica o de vidrio (no de metal). En un pocillo mezclar vinagre, sal y azúcar, verter sobre el arroz frío y con una cuchara de palo integrarlo.</p>		
<p>Pelar las paltas y cortarlas en láminas, preparar los camarones, el salmón y kanikama.</p>		
<p>En una esterilla forrada con alga colocar la mitad de un alga nori, con las manos húmedas tomar una porción de arroz y distribuirla sobre el alga.</p>		
<p>Dar vuelta el alga con arroz, para que el alga quede al interior, rellenar con palta, camarones, kanikama o salmón.</p>		
<p>Cerrar y formar el sushi. Dividir el sushi en 2 partes.</p>		
<p>En un plato poner panko o pan rallado y ubicar dentro el sushi hasta que esté totalmente impregnado.</p>		
<p>Freír en abundante aceite caliente, dándole vuelta para que el sushi este completamente dorado. Retirar del aceite, traspasar a un plato con papel absorbente para eliminar el exceso de aceite.</p>		
<p>Una vez que el sushi tempura este tibio dividir cada mitad en 4 porciones. Servir tibio acompañado de soya.</p>		
<p>Fuente: https://cocina.com/2015/01/15/como-preparar-sushi-tempura/</p>		

Figura 5.15: Ficha técnica Sushi Tempura

Fuente: Elaboración Propia


DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Okonomiyako	FOTO
AMBIENTE	Japón	
INGREDIENTES		
1	Repollo	
2	1 cucharada de beni-shoga	
3	1 cucharada de tenkasu	
4	70gr gambas	
5	100gr beicon	
6	¼ cebolla	
7	1 taza (100gr) de harina para okonomiyaki	
8	½ taza (100ml) de agua fría	
9	1 huevo	
10	Salsa okonomiyaki	
11	Mayonesa japonesa	
12	Un puñado de katsuoboshi	
13	Un pellizco de aonori	
PREPARACIÓN		
Empezar por preparar todos los ingredientes sólidos que formarán parte del okonomiyaki: cortar el repollo en juliana, cortar el beicon en rectángulos delgados, cortar la cebolla en rodajas pequeñas y finas, etc.		
Para evitar que los ingredientes elegidos estén demasiado crudos, saltearlos con un poco de aceite en un wok o en una sartén grande a fuego medio-bajo. En este caso, por ejemplo, saltearíamos un poco las gambas, la cebolla y el beicon. Hay que notar que en Japón este tipo de ingredientes se añaden al plato sin ser cocinados previamente.		
Una vez salteados, reservar los ingredientes elegidos en caliente (tapándolos, por ejemplo, en una fuente).		
A continuación, preparar la masa para okonomiyaki. Mezclar en un bol la harina con el huevo y el agua y mezclar bien. Tenemos que conseguir una masa más bien pegajosa, que no sea demasiado líquida.		
Cuando la masa esté preparada, añadir los tenkasu, el beni-shoga y el repollo. Mezclar bien.		
A continuación, añadir los ingredientes elegidos para nuestro okonomiyaki, que en este caso serían la cebolla, las gambas y el beicon.		
Calentar una plancha o una sartén grande con un poco de aceite. A fuego bajo, cogemos la mitad del preparado de masa e ingredientes y lo añadimos a la plancha. Con la ayuda de una cuchara de madera, damos forma redonda al okonomiyaki y lo aplastamos un poco para que cueza bien.		
Dejamos cocer unos minutos antes de darle la vuelta para conseguir una buena cocción por ambos lados. Una buena manera de saber si la masa está bien cocida es aplastarla un poco con una cuchara de madera. Si saliera un poco de líquido de la masa, sería señal de que el okonomiyaki todavía no está listo.		
Cuando el okonomiyaki esté hecho por ambos lados, retirar del fuego y colocar en una fuente para servir.		
Repetir la operación con la otra mitad de preparado masa-ingredientes.		
Para decorar, verter salsa okonomiyaki, mayonesa japonesa, un poco de katsuoboshi y un poco de aonori por encima.		
Fuente: https://japonismo.com/blog/okonomiyaki		

Figura 5.16: Ficha técnica Okonomiyako

Fuente: Elaboración propia


DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Ramen de Pollo	FOTO
AMBIENTE	Japón	
INGREDIENTES		
1	2 pechugas de pollo (sin huesos ni piel)	
2	3 cucharadita de ajo molido	
3	2 cucharaditas de jengibre	
4	2 huevos	
5	1/2 cebollino rebanado	
6	Sal kosher	
7	Pimienta negra	
8	2 cucharaditas de aceite de sésamo vegetal	
9	2 cucharadas soperas de mantequilla sin sal	
10	3 cucharadas soperas de salsa de soja baja en sodio	
11	30 gramos de setas shitake	
12	1/2 cucharadita de sal marina	
13	100 gramos de noodles secos para ramen	
14	2 cucharadas soperas de mirin (parecido al sake)	
15	4 tazas de caldo de pollo	
PREPARACIÓN		
<p>El primer paso para cocinar ramen de pollo es sazonar el pollo con sal y pimienta para que quede bien sabroso. Mientras, dejamos precalentar el horno a 190 grados e introducimos la mantequilla sin sal en una sartén honda a medio fuego.</p>		
<p>Añade el pollo a la sartén y deja que adquiera un tono dorado durante poco más de 5 minutos. Dale la vuelta para que se cocine por el otro lado y al terminar introduce el pollo en el horno durante unos 15 minutos. Recuerda que el pollo será la base de nuestro ramen japonés. Pasado el tiempo retira el pollo del horno y resérvalo en un recipiente aparte.</p>		
<p>Como decíamos, el caldo es la base de la sopa ramen de pollo, por lo que a continuación nos dispondremos a prepararlo. Empieza por calentar aceite en una cazuela grande a temperatura media. Agrega el jengibre y el ajo y deja que se cocinen durante unos minutos. Añade la salsa de soja y el mirin, espera un minuto y añadimos el caldo de pollo. Ahora cubre la olla con la tapa hasta que hierva. Una vez llegados a este punto, quita la tapa y deja la olla a fuego lento durante 5 minutos. Ahora añade las setas shitake y espera durante 10 minutos con la cazuela hirviendo a fuego lento.</p>		
<p>Ahora que ya tenemos los dos ingredientes principales para preparar la receta de sopa ramen de pollo, podemos empezar a preparar los demás alimentos que le acompañan y que hacen de él un plato único. Para empezar, hervimos los huevos en una olla durante 8 minutos.</p>		
<p>Podemos aprovechar el rato que los huevos tardan en cocerse para llenar un cuenco con agua fría. Una vez pasados los 8 minutos introducimos los huevos en el recipiente de agua fría para detener la cocción, pero dejamos el agua y la olla hirviendo (en el siguiente punto explicamos por qué). Cuando detectemos los huevos están apenas calientes, podemos retirar la cáscara y cortarlos por la mitad. Al igual que con el pollo anteriormente, los reservamos hasta que los demás ingredientes del ramen de pollo japonés estén listos.</p>		
<p>Ya tenemos casi preparada la receta de ramen de pollo casero. Pica el cebollino, trocea el pollo en tiras e introduce los noodles de ramen en la cazuela donde previamente habíamos cocido los huevos. Ten en cuenta que tardarán poco rato en cocinarse (unos 3 minutos), así que atento. Una vez los noodles estén blandos ya podemos servirlos en boles. Una vez hecho esto, añadimos las tiras de pollo y el caldo. A continuación, agregamos el cebollino y los huevos cocidos.</p>		
<p>Fuente: https://comida.uncomo.com/receta/como-preparar-sopa-ramen-de-pollo-45581.html</p>		

Figura 5.16: Ficha técnica Ramen de pollo

Fuente: Elaboración propia


DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Lasaña boloñesa	FOTO
AMBIENTE	Italia	
INGREDIENTES		
1	200 g de carne picada de ternera	
2	200 g de carne picada de cerdo	
3	4. 4 lonchas de queso	
5	5. 1/2 cebolla picada	
6	6. 2 dientes de ajo	
7	7. 120 g de salsa de tomate	
8	8. 2 cucharadas de harina	
9	9. 2 nueces de mantequilla	
10	1/4 l de leche	
11	agua	
12	aceite de oliva	
13	sal	
14	pimienta	
15	nuez moscada	
16	hojas de albahaca	
PREPARACIÓN		
<p>Introduce las placas de lasaña en una cazuela con agua, sal y un chorrito de aceite. Tapa y deja que se cuezan. Retíralas, escúrrelas en un trapito y reserva.</p>		
<p>Para hacer la bechamel, introduce la cebolla picada y la mantequilla y rehoga. Pica el diente de ajo, añádelo y antes de que dore, agrega la harina. Vierte la leche, un poco de ralladura de nuez moscada y salpimienta. Deja cocer durante 3-4 minutos y remueve con la varilla. Después, tritura con la batidora eléctrica y reserva templada.</p>		
<p>Pica el otro diente de ajo y agrégalo a una cazuela grande con un chorrito de aceite. Introduce la carne de ternera y la de cerdo y rehoga. Añade la salsa de tomate, pica las hojas de albahaca y agrégalas. Prueba punto de condimentación, echa un poco de pimienta y guisa durante 3 minutos.</p>		
<p>Coloca una lámina de pasta cocida en la base de un molde cuadrado. Pon encima la carne picada y añade la bechamel. Cubre con otra lámina de pasta, sigue con la carne picada y vuelve a poner otra capa de bechamel. Tapa con una lámina de pasta, agrega la bechamel y termina con dos lonchas de queso. Repite la operación en otro molde e introdúcelos en el horno y gratina durante 3-4 minutos. Retíralos del horno, desmolda y sirve.</p>		
<p>Fuente: https://www.hogarmania.com/cocina/recetas/pastas-pizzas/200811/lasana-bolonesa-825.html</p>		

Figura 5.17: Ficha Técnica Lasaña boloñesa

Fuente: Elaboración propia


DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Ñoquis	FOTO
AMBIENTE	Italia	
INGREDIENTES		
1	1/2 kilo de papas, ojalá de las grandes	
2	1/4 taza de huevo batido (2 huevos)	
3	1 taza de harina sin polvos de hornear	
4	Sal	
PREPARACIÓN		
En una olla amplia poner agua fría y las papas con cáscara, agregar sal. Cocinar a fuego medio-alto, una vez que suelte el hervor, bajar el fuego de modo que sigan hirviendo suavemente. Cocinar hasta que las papas estén cocidas y las puedan atravesar fácilmente con un cuchillo de mesa. Sacar las papas con una espumadera, reservar el agua de la cocción.		
Pelar las papas apenas puedan sin quemarse y molerlas formando un puré sin grumos.		
Hacer un volcán con el puré y colocar el huevo al centro y espolvorear 3/4 taza de harina.		
Mezclar usando las manos o una cuchara de palo, la idea es lograr una masa húmeda, pero no pegote y liviana.		
Dividir en 8 porciones y rodar formando cuerdas, cortar de dos cm de largo cada ñoqui.		
Espolvorear con harina o semolina.		
Darle las indentaciones típicas usando los dientes de un tenedor.		
Calentar el agua, una vez hirviendo empezar a agregar los ñoquis unos 20 cada vez, dejar cocinar en el agua hirviendo hasta que salgan a la superficie y floten.		
Sacar con una espumadera e irlos agregando a una sartén o plato con salsa de tomates o pesto.		
Seguir cocinando el resto de los ñoquis.		
Fuente: https://www.enmicocinahoy.cl/noquis-de-papa-gnocchi/		

Figura 5.18: Ficha técnica Ñoquis
Fuente: Elaboración propia


DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Pizza Margarita	FOTO
AMBIENTE	Italia	
INGREDIENTES		
1	Masa preparada en local	
2	3 tomates	
3	200g de queso mozzarella	
4	Hojas de albahaca fresca	
5	2 dientes de ajo	
6	Pimienta negra molida	
7	Orégano	
8	Aceite de oliva	
9	Tomate frito	
PREPARACIÓN		
Enciende el horno a 180° C.		
Engrasa una bandeja apta para horno con aceite y estira la masa de pizza.		
Mezcla en un recipiente 3-5 cucharadas de aceite de oliva junto con los dientes de ajo pelados y finamente picados. Reserva.		
Extiende la salsa de tomate frito sobre la pizza con ayuda de una cuchara sin llegar a los bordes y coloca por encima rodajas de mozzarella.		
Espolvorea con orégano al gusto y pimienta negra molida y lleva al horno durante 15 minutos.		
Retira y distribuye bien el queso antes de colocar los tomates cortados en rodajas finas previamente lavados.		
Pon algunas hojas de albahaca sobre la pizza Margarita y vierte la mezcla del aceite y del ajo de a cucharaditas.		
Lleva al horno nuevamente durante 3 minutos y al retirar corta en 8 porciones. Deja enfriar unos 5 minutos y sirve.		
Fuente: https://placeralplato.com/pastas/pizza-margarita		

Figura 5.19: Ficha técnica Pizza Margarita
Fuente: Elaboración propia


DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Ají de gallina	FOTO
AMBIENTE	Perú	
INGREDIENTES		
1	1 pechuga de gallina	
2	1 cebolla	
3	100 gramos de queso parmesano	
4	1 tarro de leche evaporada	
5	3 ajíes amarillos	
6	250 gramos de galleta de soda	
7	4 dientes de ajo	
8	Pimienta y comino	
9	Pecanas	
10	3 huevos	
11	3 papas amarillas	
12	Sal a gusto	
PREPARACIÓN		
Preparar el arroz: colocar el arroz es un cedazo lavarlo por 2 minutos bajo el agua. En una olla con 600 centímetros		
Pelar las paltas y cortarlas en láminas, preparar los camarones, el salmón y kanikama.		
En una esterilla forrada con alusa plas colocar la mitad de un alga nori, con las manos húmedas tomar una porción de		
Dar vuelta el alga con arroz, para que el al alga quede al interior, rellenar con palta, camarones, kanikama o salmón.		
Cerrar y formar el sushi. Dividir el sushi en 2 partes.		
En un plato poner panko o pan rallado y ubicar dentro el sushi hasta que esté totalmente impregnado.		
Freír en abundante aceite caliente, dándole vuelta para que el sushi este completamente dorado. Retirar del aceite,		
Una vez que el sushi tempura este tibio dividir cada mitad en 4 porciones. Servir tibio acompañado de soya.		
Fuente: https://peru.com/estilo-de-vida/gastronomia/te-gusta-aji-gallina-aprende-prepararlo-esta-receta-noticia-495384		

Figura 5.20: Ficha técnica Ají de gallina
Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Lomo saltado	FOTO
AMBIENTE	Perú	
INGREDIENTES		
1	1 tomate pelado	
2	1 cebolla pelada	
3	300 gramos de lomo de res	
4	1 ají amarillo	
5	3 dientes de ajo y culantro	
6	Aceite	
7	Sillao peruano	
8	Vinagre de vino	
PREPARACIÓN		
Lavar la cebolla, retirar la parte central y cortar la cebolla en gajos medianos.		
Limpiar el ají y cortarlo en juliana fina y pareja.		
Cortar el tomate en cuartos, limpiarlo de semillas y cortar a la mitad a lo largo.		
Cortar la carne en el sentido de la fibra muscular y en segmentos de aproximadamente 2×1×1 centímetros.		
Sazonar la carne con sal, pimienta negra y una pizca de comino.		
Sellar la carne en una sartén antiadherente y en aceite muy caliente.		
Agregar la cebolla, el ají y el ajo en brunoise.		
Saltear la combinación hasta transparentar la cebolla.		
Agregar la cebolla y saltear por un minuto más.		
Desglasar con el vinagre y el sillao. Reducir.		
Fuente: https://peru.com/estilo-de-vida/gastronomia/lomo-saltado-recetas-gastronomia-noticia-443911		

Figura 5.21: Ficha técnica Lomo saltado
Fuente: Elaboración propia


DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Ceviche de pescado	FOTO
AMBIENTE	Perú	
INGREDIENTES		
1	½ Tomate grande	
2	½ Pimentón rojo	
3	½ Pimentón verde	
4	Orégano	
5	Sal	
6	Vinagre blanco	
7	2 Filetes de pescado	
8	2 Limones (jugo)	
9	1 Cebolla blanca	
10	½ Cebolla morada	
11	Cilantro	
12	Pimienta	
13	½ Ají chombo	
14	1 Un plátano verde	
PREPARACIÓN		
El primer paso para hacer este ceviche peruano de corvina es cortar los dos filetes sin piel en dados medianos y reservar.		
Agregar el zumo de los limones en un recipiente y poner sal, pimienta, el ají chombo, las cebollas morada y media cebolla blanca cortadas en juliana y el cilantro.		
Luego colocar los filetes cortados en la preparación anterior y dejar reposar el ceviche de corvina 5 minutos.		
Luego pelar y cortar en medallones el plátano y freír hasta que los trozos estén crocantes. Luego aplastarlos y volverlos a freír hasta que estén doraditos. Así haremos los patacones para acompañar el ceviche peruano de pescado.		
Hacer un pico de gallo con el tomate, los pimentones y la otra media cebolla picada, y aliñar con el vinagre, la sal y la pimienta al gusto.		
Emplatar y montar el ceviche peruano de pescado en, decorar con los patacones y ponerles arriba un poco de pico de gallo.		
Fuente: https://www.recetasgratis.net/receta-de-ceviche-peruano-de-corvina-59841.html		

Figura 5.22: Ficha técnica Ceviche de pescado
Fuente: Elaboración propia


DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Humitas	FOTO
AMBIENTE	Chile	
INGREDIENTES		
1	1 cebolla grande cortada en cubitos	
2	3 cucharadas aceite	
3	1 cucharada ají color o merkén	
4	6 choclos grandes con sus hojas	
5	albahaca (opcional)	
6	leche	
7	sal y pimienta a gusto	
8	pita de género y hojas de choclo	
PREPARACIÓN		
<p>En una sartén u olla caliente las tres cucharadas de aceite y saltea la cebolla a fuego medio durante unos minutos revolviendo de vez en cuando hasta que se pongan blandas. Condimenta con el ají color o merkén y revuelve nuevamente. Retira del fuego y deja reposar.</p>		
<p>Aparte, retira las hojas de los choclos con mucho y cuidado y guarda aquellas que estén en mejor estado. De inmediato, desgrana los choclos con un cuchillo. Una vez listos, procésalos con la ayuda de una juguera o molinillo, añade hojas de albahaca (opcional) y leche cuando sea necesario, idealmente debes conseguir una preparación líquida con una leve textura que no escurra fácilmente si no que sea como una crema blanda.</p>		
<p>Junta esta molienda con la cebolla salteada y condimenta con un toque de sal y pimienta a gusto. Luego, distribuye la preparación anterior en las hojas previamente unidas de a dos por la base y forma las humitas haciendo verdaderos paquetes y amarrándolas con cordel o tiras de las mismas hojas o con pita de género.</p>		
<p>Sumérgelas en una olla grande con abundante agua caliente y cocínalas durante 30 minutos aproximadamente hasta que al tocarlas debes sentir las firmes y no blandas. Una vez listas, retíralas del agua y deja escurrir para servir de inmediato.</p>		
<p>Fuente: https://cookpad.com/cl/recetas/258961-humitas</p>		

Figura 5.23: Ficha técnica Humitas
Fuente: Elaboración propia


DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Porotos granados	FOTO
AMBIENTE	Chile	
INGREDIENTES		
1	4 tazas de porotos granados	
2	1/2 cebolla	
3	1 diente de ajo	
4	1/2 taza de tomate	
5	1/2 cucharadita de ají de color	
6	1/4 kg de zapallo	
7	3 hojas de albahaca	
8	3 tazas de choclo desgranado	
9	2 cucharadas de aceite	
10	1 litro de agua hirviendo	
11	Sal y pimienta	
PREPARACIÓN		
Deshojar los choclos, eliminar los pelos y cortar para sacar los granos de cada coronta. Reservar.		
Lavar, pelar y cortar la cebolla, el tomate y las hojas de albahaca en cubitos.		
En una olla, sofreír la cebolla y el ajo machacado, agregar el tomate. Revolver y condimentar con sal, pimienta y ají de color.		
Agregar a la olla los porotos y el agua hirviendo. Cocinar por 15 minutos, revolviendo de vez en cuando.		
Añadir el zapallo cortado en cubos y cocinar nuevamente durante 15 minutos, hasta completar la cocción.		
Agregar el choclo molido y albahaca. Cocinar revolviendo constantemente durante 15 minutos hasta que espese y esté bien cocinado.		
Fuente: http://www.chilevivesano.cl/recetas/porotos-granados		

Figura 5.24: Ficha técnica Porotos granados

Fuente: Elaboración propia


DESCRIPCION DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PLATO	Bistec a lo pobre	FOTO
AMBIENTE	Chile	
INGREDIENTES		
1	2 bistec (filete o lomo)	
2	3 papas largas	
3	2 cebollas	
4	4 huevos	
5	aceite para freír	
6	sal y pimienta a gusto	
PREPARACIÓN		
Para preparar esta Receta de Bistec a lo Pobre comenzamos por pelar las papas, lavarlas y cortarlas en tiras gruesas a lo largo.		
Cortamos ahora las cebollas en plumas medianas y las colocamos en la sartén a dorar junto a dos cucharadas de aceite.		
Retiramos la cebolla, le añadimos sal y freímos ahora las papas en abundante aceite hasta que se doren, colocándolas cuando estén listas en papel absorbente para que suelten la grasa y adicionando sal a gusto.		
Freímos ahora los bistec espolvoreando la sal dentro del sartén y añadiendo dos o tres cucharadas de aceite dándolos vuelta para que se cocinen por ambos lados.		
Una vez listos freímos los huevos y servimos el plato colocando las cebollas primeramente seguidas por las papas encima, el bistec, y terminamos cubriendo la carne con dos huevos fritos y espolvoreando con pimienta a gusto.		
Fuente: http://www.lacocinachilena.tk/bistec-a-lo-pobre/		

Figura 5.25: Ficha técnica Bistec a lo pobre
Fuente: Elaboración propia

Anexo 40: Presupuesto de Remodelación

Presupuesto Remodelación Local Comercial

Trabajos a realizar:

- Elevar piso 140 mt² a 50 cm de nivel de piso dejando 15 vanos de 200x200 mt
- Colocación de 80 mt² en piso flotante
- Colocación de 133 mt² de cerámico rojo
- Pintura local
- Revestir con madera ambiente japonés
- Colocación 244 mt² de piso flotante

Especificaciones Técnicas

- Elevar piso a 50 cm de nivel piso en estructura metálica, se usara costanera 150x50x3. Entramado pino bruto 2x8", cubierta terciado estructural de 18 mm, colocación piso flotante de 8 mm
- Colocación de 133 mt² de cerámico negro blanco, similar a tablero de ajedrez
- Pintura local, se considera reparar muros y cielos, 2 manos de pintura
- Revestir con madera ambiente japonés, se considera hacer paneles con listón de 2x2" y cubierta tabla cepillada de 1x5", barniz natural.

Listado de materiales

- 20 costanera 150x50x3 mm

- 50 2x8" pino bruto
- 35 placa carpintera 18 mm
- 80 mt2 piso flotante
- 80 mt2 espuma niveladora
- 133 mt2 cerámico Rojo
- 244 Mt2 piso flotante claro
- 180 Mt2 piso flotante color Nogal
- 30 sacos de Bekron
- 25 listones de 2x2"
- 60 tablas cepilladas 1x5"
- 10 tinetas de pintura
- Insumos varios

Este presupuesto tiene un valor en obra vendida de: **\$12.500.000 + IVA**

Tiempo de ejecución: **40 días hábiles**

Forma de pago: **50% al comenzar los trabajos y el 50% restante al término de la obra**

Atte. Patricio Rodríguez Medina
Técnico en construcción
Fono: +56990986048

Anexo 41: Presupuesto de Decoración

HALASA
casa & decoración

COMERCIAL HALES Y SUEZ
LTDA. RUT: 78.290.670-4
Cortinajes - Tapicería - Muebles -
Textiles Ropa de cama - Menaje -
Restauración

Viña del Mar, 27 de junio de 2018

Señor
Diego Rodriguez
Presente,

Junto con saludar, le hacemos llegar la siguiente solicitud de cotización:

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Mesa cuadrada	58	\$ 109.000	\$ 6.322.000
Silla Comedor	208	\$ 79.000	\$ 16.432.000
Luminarias	130	\$ 33.605	\$ 4.368.655
Plantas decorativas	60	\$ 27.723	\$ 1.663.361
Cuadros	20	\$ 75.630	\$ 1.512.605
Estatuas decorativas	6	\$ 81.429	\$ 488.571
Pecera	2	\$ 333.193	\$ 666.387
Manteles	46	\$ 9.235	\$ 424.824
Piletas	3	\$ 215.126	\$ 645.378

Traslado	1	\$ 249.000	\$ 249.000
----------	---	------------	------------

Total Neto	\$ 32.772.782
IVA	\$ 6.226.828
Total Iva Incluido	\$ 38.999.610

Nota: -Se considera madera Coihue

-Incluye barniz a elección

4 NORTE 540 - TELÉFONOS: (32) 297 2390 - (32) 268 2290 - VIÑA DEL MAR

contacto@textilhalasa.cl -

<http://www.textilhalasa.cl> RR.SS. FACEBOOK:

@halasacyd INSTAGRAM: @halasacyd

Anexo 42: Presupuesto letrero



[← Mi cuenta](#)

Preguntas

Últimos 15 días 



**Letreros Luminosos, Cajas De Luz,
Letras Volumétricas**
\$ 50.000 x 7 disponibles
Cuotas sin interés  Duración ilimitada.

 hola, quisiera cotizar un letrero luminoso de 1 x 10 mts.
Hace 13 días.

 Hola, una caja de luz de estructura metálica galvanizada y pintada, con impresión en alta resolución sobre tela backliht e iluminación interior en luz LED, 1 x 10 mt. \$930.000
- Denunciar

[Comprar](#) 

Anexo 43: Inversión inicial proyecto: Equipamiento Cocina

N°	Artículo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
1	Cocina 8 platos	Cocina 8 platos con plancha marca Maigas	4	\$ 1.379.068	\$ 5.516.274	TodoStore
2	Planchas	Plancha industrial 100x50 cm	4	\$ 416.381	\$ 1.665.524	TodoStore
3	Refrigerador dual	Refrigerador est. Dual 2 ptas	4	\$ 892.381	\$ 3.569.524	TodoStore
4	Campanas	Campana industrial marca Maigas	4	\$ 761.243	\$ 3.044.972	TodoStore
5	Congelador	Congelador freezer 6 ptas Ventus	2	\$ 1.529.983	\$ 3.059.966	TodoStore
6	Estantes	Estante perforado acero inox INOXCHEF	8	\$ 164.220	\$ 1.313.760	TodoStore
7	Mueble colgante	Mueble colgante acero inox AMC	8	\$ 280.007	\$ 2.240.056	TodoStore
8	Hervidor	Calentador hervidor 10 lts INOX CHEF	2	\$ 43.911	\$ 87.822	TodoStore
9	Horno	Horno convector con humidificador VENTUS	2	\$ 440.288	\$ 880.576	TodoStore
10	Visicooler (para bebidas)	Visicooler 1000 lts LG1000 COOLER	2	\$ 832.988	\$ 1.665.976	TodoStore
11	Mesón vitrina refrigerado	Mesón vitrina refrigerado COUSIÑO	1	\$ 821.534	\$ 821.534	TodoStore
12	Freidoras	Freidora a gas 2 canastos 18 lts Ventus	2	\$ 555.373	\$ 1.110.746	TodoStore
13	Lavaplatos der	Lavafondo 1 tacho 1 secador der INOX CHEF	2	\$ 184.450	\$ 368.900	TodoStore
14	Lavaplatos izq	Lavafondo 1 tacho 1 secador izq INOX CHEF	2	\$ 148.738	\$ 297.476	TodoStore
15	Meson central	Mesón centro inoxidable INOXCHEF	4	\$ 178.488	\$ 713.952	TodoStore
16	Máquina de pastas	Máquina de pastas Atlas 150 MARCATO	2	\$ 55.600	\$ 111.200	El volcan
TOTAL			53	\$ 8.684.654	\$ 26.468.259	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 44: Equipamiento Cocina

N°	Artículo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
1	Olla	Ollas distintos portes	12	\$ 27.400	\$ 328.800	EL Volcan
2	Sartén	Set sartenes	8	\$ 37.700	\$ 301.600	EL Volcan
3	Cuchillos	Set cuchillos	4	\$ 130.500	\$ 522.000	EL Volcan
4	Paila	Set pailas	6	\$ 9.500	\$ 57.000	EL Volcan
5	Fondo	Fondos 24 lts	6	\$ 113.600	\$ 681.600	EL Volcan
6	Espátulas	Espátula 6 cm	6	\$ 13.900	\$ 83.400	EL Volcan
7	Colador	Colador aluminio	6	\$ 12.100	\$ 72.600	EL Volcan
8	Batidora	Batidora OSTER	3	\$ 14.990	\$ 44.970	EL Volcan
9	Vasos	Variedad de vasos	400	\$ 1.350	\$ 540.000	EL Volcan
10	Copa	Variedad de copas	200	\$ 2.083	\$ 416.600	EL Volcan
11	Juguera	Licuadaora reversible 1,5 LT	4	\$ 59.990	\$ 239.960	EL Volcan
12	Paño cocina	Paños cocina	20	\$ 1.990	\$ 39.800	EL Volcan
13	Cortador	Cortador circular	8	\$ 12.760	\$ 102.080	EL Volcan
14	Uslero	Uslero madera 45 cm	8	\$ 7.510	\$ 60.080	EL Volcan
15	Tablas	Tabla de cortar	10	\$ 6.700	\$ 67.000	EL Volcan
16	Centrífuga de verdura	Centrífuga de verduras	6	\$ 21.600	\$ 129.600	EL Volcan
17	Brochas	Brochas pasteleras	10	\$ 3.560	\$ 35.600	EL Volcan
18	Jarros	Set jarros	10	\$ 2.880	\$ 28.800	EL Volcan
19	Mangas	Set 100 mangas	2	\$ 26.300	\$ 52.600	EL Volcan
20	Arrocera	Arrocera OSTER	2	\$ 44.990	\$ 89.980	EL Volcan
21	Grill	Plancha grill	4	\$ 44.300	\$ 177.200	EL Volcan
22	Afiladores	Afilador profesional	2	\$ 22.000	\$ 44.000	EL Volcan
23	Hachas	Hacha profesional	4	\$ 23.800	\$ 95.200	EL Volcan
24	Machetes	Machete profesional	4	\$ 27.400	\$ 109.600	EL Volcan
25	Tijeras	Tijera profesional	4	\$ 13.100	\$ 52.400	EL Volcan
26	Implementos de trinchar	Set trinchar	2	\$ 36.400	\$ 72.800	EL Volcan
27	Caserolas	Caserolas de aluminio	4	\$ 39.700	\$ 158.800	EL Volcan

28	Baño maria	Baño maria 3 lts	4	\$ 26.200	\$ 104.800	EL Volcan
29	Ralladores	Rallador	4	\$ 6.590	\$ 26.360	EL Volcan
30	Abre latas	Abrelatas tijera	4	\$ 9.600	\$ 38.400	EL Volcan
31	Molinillos	Molinillo negro Annecy	4	\$ 29.990	\$ 119.960	EL Volcan
32	Tenedores	mesa, postre, torta, pescado	1200	\$ 1.320	\$ 1.584.000	EL Volcan
33	Cuchillos	mesa, carne, mantequilla	900	\$ 1.100	\$ 990.000	EL Volcan
34	Cucharas	mesa, te, café, postre	1200	\$ 1.320	\$ 1.584.000	EL Volcan
35	Platos hondos	Plato hondo	600	\$ 1.950	\$ 1.170.000	EL Volcan
36	Platos bajos	Set platos postre, entrada, platillos, plato 25,4	1600	\$ 2.190	\$ 3.504.000	EL Volcan
37	Posillos	Posillos para postre	200	\$ 1.290	\$ 258.000	EL Volcan
38	Vaso de sake	Vaso sake	50	\$ 1.590	\$ 79.500	EL Volcan
39	Vaso aperitivo	Vaso coctail	200	\$ 990	\$ 198.000	EL Volcan
40	Selladora al vacio			\$ 99.990	\$ 99.990	EL Volcan
41	Tazas			\$ 1.390	\$ 69.500	EL Volcan
42	Tazones	Tazón	30	\$ 1.290	\$ 38.700	EL Volcan
TOTAL			6.802	\$ 944.903	\$ 14.469.280	

N°	Artículo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
----	----------	-------------	----------	-----------------	--------------	-----------

Anexo 45: Mobiliario y Equipo

1	Mesa de música	Mixer phonic	1	\$ 289.900	\$ 289.900	audiomusica
2	Notebooks	Notebook hp	4	\$ 399.990	\$ 1.599.960	falabella
3	Computador secretaria/o	All in one celeron hp	1	\$ 249.990	\$ 249.990	falabella
4	Computador caja	All in one celeron hp	2	\$ 249.990	\$ 499.980	falabella
5	Impresora boletas	Impresora térmica bixon	2	\$ 99.960	\$ 199.920	Maxioutlets
6	Lockers	Locker metálico 2C 4P	25	\$ 666.381	\$ 16.659.530	Todostore
7	Televisores	Samsung Qled 55"	7	\$ 999.990	\$ 6.999.930	falabella
8	Hervidor chico	Hervidor eléctrico 1.7 lt Trotter	2	\$ 24.990	\$ 49.980	falabella
9	Microondas chico	Microondas 20 LT MMP	2	\$ 54.990	\$ 109.980	falabella
10	Impresora	Multifuncional HP	2	\$ 79.990	\$ 159.980	falabella
11	Resmas	Resma oficio	2	\$ 3.490	\$ 6.980	Lider
12	Mueble de oficina	Combo escritorio silla + escritorio	2	\$ 99.990	\$ 199.980	falabella
13	Artículos de oficina	Artículos varios		\$ 70.000	\$ 70.000	Lapiz Lopez
14	Tablet	Tablet galaxy tab A 7" Samsung	20	\$149.990	\$2.999.800	Falabella
15	Cámaras de seguridad	Cámara Cloud 350°	13	\$100.290	\$1.303.770	Sodimac
16	Sistema de alarmas	Kit GSM Premium DRAKON	1	\$267.990	\$267.990	Drakon
17	Teléfonos	Teléfono inalámbrico Motorola	3	\$ 17.990	\$ 53.970	falabella
18	Uniformes	Uniformes Personal	109	\$ 113.990	\$12.424.910	Cherry Chile
19	Cartas	Cartas	200	\$ 25.000	\$5.000.000	Producciones digitales
20	Letrero	Letrero luminoso para exterior	1	\$ 930.000	\$ 930.000	Comunikarte
TOTAL			399	\$ 4.634.901	\$50.076.550	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 46: Remodelación

N°	Artículo	Descripción	Cantidad	Precio Total	Proveedor
1	Remodelación	Presupuesto N°1 de remodelación	1	\$ 14.875.000	Contratista
2	Decoración	Presupuesto de Decoración	1	\$ 38.999.610	Textil Halasa
TOTAL			2	\$ 53.874.610	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 47: Vehículo

Artículo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
Camioneta	Ssang yong Action sport 4x2	1	\$ 11.936.780	\$ 11.936.780	Cartoni
TOTAL		1	\$ 11.936.780	\$ 11.936.780	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 48: Inmueble

Tasación Comercial	Tasación Fiscal
\$ 687.481.215	\$ 414.293.295

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 49: Trámites Legales

Aspectos Legales	COSTO
Constitución de la sociedad vía RES	\$ 16.667
Obtención de Rut	\$ 16.667
Inicio de actividades ante el SII	\$ 16.667
Firma electrónica para 1 socio	\$ 16.667
Facturación electrónica	\$ 16.667
Instalación de certificado Digital	\$ 16.667
Capacitación en factura electrónica	\$ 16.667
Obtención clave Sii empresa	\$ 16.667
Acreditación de domicilio ante el SII	\$ 16.667
Timbraje de boletas de ventas y servicios	\$ 16.667
Verificación de actividades ante el SII	\$ 16.667
Tramitación de patente comercial	\$ 16.667
TOTAL	\$ 200.000

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 50: Gastos De Operación y Puesta En Marcha

Descripción	Costo
Reclutamiento	\$ 615.891
Trámites para seguridad e higiene para puesta en marcha	\$ 550.000
Costo producción del comercial publicitario	\$375.000

Costo diseño anuncio Pantalla LED (Producción)	\$145.000
TOTAL	\$ 1.685.891

Fuente: Elaboración Propia.

Al no existir datos disponibles sobre la tasación comercial del inmueble, se le aplicó un factor a su tasación fiscal, tomando como referencia 5 locales con el mismo giro y en una ubicación cercana.

El detalle de cada local se encuentra en las siguientes tablas.

Anexo 51: Avalúo Fiscal y Comercial Locales

Local Comercial “Como en Casa” (9 norte 1 oriente 804)	
\$ 95.045.759	Avalúo Comercial
\$ 71.400.000	Avalúo Fiscal
133,12%	Factor

Comida Casera "Tía Patty" (3 poniente 441)	
\$ 360.000.000	Avalúo Comercial
\$ 277.780.170	Avalúo Fiscal
129,60%	Factor
Local Comercial (1 poniente 845, L 223)	
\$ 65.000.000	Avalúo Comercial
\$ 38.094.234	Avalúo Fiscal
170,63%	Factor
Edificio "Emporium" (1 poniente 845 224)	
\$ 150.000.000	Avalúo Comercial
\$ 60.603.687	Avalúo Fiscal
247,51%	Factor
Local Comercial (8 1/2 norte 380)	
\$ 315.000.000	Avalúo Comercial
\$ 211.625.082	Avalúo Fiscal
148,85%	Factor

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 52: Flujo De Caja Escenario Pesimista

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$ 1.719.519.617	\$ 1.753.910.009	\$ 1.788.988.210	\$ 1.824.767.974	\$ 1.861.263.333

Costos Variables Operación:						
Costos Variables Fab		-\$ 564.591.181	-\$ 575.883.005	-\$ 587.400.665	-\$ 599.148.678	-\$ 611.131.652
Cif Agua Variable		-\$ 2.986.962	-\$ 3.046.701	-\$ 3.107.635	-\$ 3.169.788	-\$ 3.233.183
Cif Energía Variable		-\$ 1.147.228	-\$ 1.170.173	-\$ 1.193.577	-\$ 1.217.448	-\$ 1.241.797
Cif Gas Variable		-\$ 16.191.479	-\$ 16.515.309	-\$ 16.845.615	-\$ 17.182.527	-\$ 17.526.178
Comisión Transbank		-\$ 26.798.713	-\$ 27.334.687	-\$ 27.881.381	-\$ 28.439.009	-\$ 29.007.789
Costos Fijos						
Remuneraciones		-\$ 830.397.502	-\$ 830.397.502	-\$ 830.397.502	-\$ 830.397.502	-\$ 830.397.502
Presupuesto Marketing		-\$ 145.394.177	-\$ 145.394.177	-\$ 145.394.177	-\$ 145.394.177	-\$ 145.394.177
Patente Comercial		-\$ 3.274.389	-\$ 3.274.389	-\$ 3.274.389	-\$ 3.274.389	-\$ 3.274.389
Gasto Combustible Vehículo		-\$ 1.205.410	-\$ 1.205.410	-\$ 1.205.410	-\$ 1.205.410	-\$ 1.205.410
Permiso Circulación Vehículo		-\$ 404.218	-\$ 404.218	-\$ 404.218	-\$ 404.218	-\$ 404.218
Revisión Técnica Vehículo		\$ 0	\$ 0	-\$ 17.750	-\$ 17.750	-\$ 17.750
Servicio De Limpieza		-\$ 26.144.295	-\$ 26.144.295	-\$ 26.144.295	-\$ 26.144.295	-\$ 26.144.295
Seguro de incendio edificio		-\$ 2.442.008	-\$ 2.442.008	-\$ 2.442.008	-\$ 2.442.008	-\$ 2.442.008
Seguro contenido inmueble		-\$ 95.765	-\$ 95.765	-\$ 95.765	-\$ 95.765	-\$ 95.765
Seguro vehículo		-\$ 798.042	-\$ 798.042	-\$ 798.042	-\$ 798.042	-\$ 798.042
Normas Iso		\$ 0	-\$ 1.308.901	-\$ 1.308.901	-\$ 1.308.901	-\$ 1.308.901
Telecomunicaciones		-\$ 707.880	-\$ 707.880	-\$ 707.880	-\$ 707.880	-\$ 707.880
Artículos de Oficina		-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000
Cif Agua Fijo		-\$ 2.366.400	-\$ 2.366.400	-\$ 2.366.400	-\$ 2.366.400	-\$ 2.366.400
Cif Energía Fijo		-\$ 2.604.928	-\$ 2.604.928	-\$ 2.604.928	-\$ 2.604.928	-\$ 2.604.928
Dep Trib Inmueble		-\$ 17.558.905	-\$ 17.558.905	-\$ 17.558.905	-\$ 17.558.905	-\$ 17.558.905
Dep Trib Mobiliario y Equipo		-\$ 8.197.751	-\$ 8.197.751	-\$ 8.197.751	-\$ 8.197.751	-\$ 8.197.751
Depreciación Equipamiento Cocina		-\$ 5.951.748	-\$ 5.951.748	-\$ 5.951.748	-\$ 5.951.748	-\$ 5.951.748

Depreciación Vehículo		-\$ 1.705.254	-\$ 1.705.254	-\$ 1.705.254	-\$ 1.705.254	-\$ 1.705.254
Amortización GOPM		-\$ 337.178	-\$ 337.178	-\$ 337.178	-\$ 337.178	-\$ 337.178
RAII		\$ 58.038.202	\$ 78.885.382	\$ 101.466.835	\$ 124.518.022	\$ 148.030.232
Impto renta		-\$ 14.509.550	-\$ 19.721.346	-\$ 25.366.709	-\$ 31.129.505	-\$ 37.007.558
RDII		\$ 43.528.651	\$ 59.164.037	\$ 76.100.126	\$ 93.388.516	\$ 111.022.674
Dep Trib Inmueble		\$ 17.558.905	\$ 17.558.905	\$ 17.558.905	\$ 17.558.905	\$ 17.558.905
Dep Trib Mobiliario y Equipo		\$ 8.197.751	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751
Depreciación Equipamiento Cocina		\$ 5.951.748	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748
Depreciación Vehículo		\$ 1.705.254	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254
Inversiones:						
Inmueble	-\$ 702.356.215					
Mobiliario y equipo	-\$ 50.076.550					
Ornato	-\$ 38.999.610					
Vehículo	-\$ 11.936.780					
Equipamiento Cocina	-\$ 40.937.539					
Aspectos Legales	-\$ 200.000					
GOPM	-\$ 1.685.891	\$ 337.178	\$ 337.178	\$ 337.178	\$ 337.178	\$ 337.178
Capital de Trabajo	-\$ 161.311.766	-\$ 3.226.235	-\$ 3.290.760	-\$ 3.356.575	-\$ 3.423.707	\$ 0
Valor Recupero Económico Proyecto						\$ 2.112.778.540
FCN	-\$ 1.007.504.351	\$ 74.053.252	\$ 89.624.113	\$ 106.494.387	\$ 123.715.646	\$ 2.257.552.051

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 53: Flujo De Caja Escenario Normal

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$ 2.021.573.524	\$ 2.062.004.995	\$ 2.103.245.095	\$ 2.145.309.997	\$ 2.188.216.197
Costos Variables Operación:						
Costos Variables Fab		-\$ 664.832.483	-\$ 678.129.133	-\$ 691.691.716	-\$ 705.525.550	-\$ 719.636.061
Cif Agua Variable		-\$ 2.986.962	-\$ 3.046.701	-\$ 3.107.635	-\$ 3.169.788	-\$ 3.233.183
Cif Energía Variable		-\$ 1.147.228	-\$ 1.170.173	-\$ 1.193.577	-\$ 1.217.448	-\$ 1.241.797
Cif Gas Variable		-\$ 16.191.479	-\$ 16.515.309	-\$ 16.845.615	-\$ 17.182.527	-\$ 17.526.178
Comisión Transbank		-\$ 31.506.223	-\$ 32.136.348	-\$ 32.779.075	-\$ 33.434.656	-\$ 34.103.349
Costos Fijos						
Remuneraciones		-\$ 830.397.502	-\$ 830.397.502	-\$ 830.397.502	-\$ 830.397.502	-\$ 830.397.502
Presupuesto Marketing		-\$ 145.394.177	-\$ 145.394.177	-\$ 145.394.177	-\$ 145.394.177	-\$ 145.394.177
Patente Comercial		-\$ 3.367.470	-\$ 3.367.470	-\$ 3.367.470	-\$ 3.367.470	-\$ 3.367.470
Gasto Combustible Vehículo		-\$ 1.205.410	-\$ 1.205.410	-\$ 1.205.410	-\$ 1.205.410	-\$ 1.205.410
Permiso Circulación Vehículo		-\$ 404.218	-\$ 404.218	-\$ 404.218	-\$ 404.218	-\$ 404.218
Revisión Tecnica Vehiculo		\$ 0	\$ 0	-\$ 17.750	-\$ 17.750	-\$ 17.750
Servicio De Limpieza		-\$ 26.144.295	-\$ 26.144.295	-\$ 26.144.295	-\$ 26.144.295	-\$ 26.144.295
Seguro de incendio edificio		-\$ 2.442.008	-\$ 2.442.008	-\$ 2.442.008	-\$ 2.442.008	-\$ 2.442.008

Seguro contenido inmueble		-\$ 95.765	-\$ 95.765	-\$ 95.765	-\$ 95.765	-\$ 95.765
Seguro vehículo		-\$ 798.042	-\$ 798.042	-\$ 798.042	-\$ 798.042	-\$ 798.042
Normas Iso			-\$ 1.308.901	-\$ 1.308.901	-\$ 1.308.901	-\$ 1.308.901
Telecomunicaciones		-\$ 707.880	-\$ 707.880	-\$ 707.880	-\$ 707.880	-\$ 707.880
Artículos de Oficina		-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000
Cif Agua Fijo		-\$ 2.366.400	-\$ 2.366.400	-\$ 2.366.400	-\$ 2.366.400	-\$ 2.366.400
Cif Energía Fijo		-\$ 2.604.928	-\$ 2.604.928	-\$ 2.604.928	-\$ 2.604.928	-\$ 2.604.928
Dep Trib Inmueble		-\$ 17.558.905	-\$ 17.558.905	-\$ 17.558.905	-\$ 17.558.905	-\$ 17.558.905
Dep Trib Mobiliario y Equipo		-\$ 8.197.751	-\$ 8.197.751	-\$ 8.197.751	-\$ 8.197.751	-\$ 8.197.751
Depreciación Equipamiento Cocina		-\$ 5.951.748	-\$ 5.951.748	-\$ 5.951.748	-\$ 5.951.748	-\$ 5.951.748
Depreciación Vehículo		-\$ 1.705.254	-\$ 1.705.254	-\$ 1.705.254	-\$ 1.705.254	-\$ 1.705.254
Amortización GOPM		-\$ 337.178	-\$ 337.178	-\$ 337.178	-\$ 337.178	-\$ 337.178
RAII		\$ 255.050.215	\$ 279.839.498	\$ 306.441.894	\$ 333.594.444	\$ 361.290.045
Impto renta		-\$ 63.762.554	-\$ 69.959.874	-\$ 76.610.474	-\$ 83.398.611	-\$ 90.322.511
RDII		\$ 191.287.662	\$ 209.879.623	\$ 229.831.421	\$ 250.195.833	\$ 270.967.533
Dep Trib Inmueble		\$ 17.558.905	\$ 17.558.905	\$ 17.558.905	\$ 17.558.905	\$ 17.558.905
Dep Trib Mobiliario y Equipo		\$ 8.197.751	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751
Depreciación Equipamiento Cocina		\$ 5.951.748	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748
Depreciación Vehículo		\$ 1.705.254	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254
Inversiones:						
Inmueble	-\$ 702.356.215					
Mobiliario y equipo	-\$ 50.076.550					
Ornato	-\$ 38.999.610					
Vehículo	-\$ 11.936.780					

Equipamiento Cocina	-\$ 40.937.539					
Aspectos Legales	-\$ 200.000					
GOPM	-\$ 1.685.891	\$ 337.178	\$ 337.178	\$ 337.178	\$ 337.178	\$ 337.178
Capital de Trabajo	-\$ 189.952.138	-\$ 3.799.043	-\$ 3.875.024	-\$ 3.952.524	-\$ 4.031.575	\$ 0
Valor Recupero Económico Proyecto						\$ 5.147.337.762
FCN	-\$ 1.036.144.723	\$ 221.239.455	\$ 239.755.436	\$ 259.629.733	\$ 279.915.095	\$ 5.452.056.132

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 54: Flujo De Caja Escenario Optimista

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$ 2.227.392.703	\$ 2.271.940.557	\$ 2.317.379.368	\$ 2.363.726.955	\$ 2.411.001.494
Costos Variables Operación:						
Costos Variables Fab		-\$ 731.599.557	-\$ 746.231.548	-\$ 761.156.179	-\$ 776.379.303	-\$ 791.906.889
Cif Agua Variable		-\$ 2.986.962	-\$ 3.046.701	-\$ 3.107.635	-\$ 3.169.788	-\$ 3.233.183

Cif Energía Variable		-\$ 1.147.228	-\$ 1.170.173	-\$ 1.193.577	-\$ 1.217.448	-\$ 1.241.797
Cif Gas Variable		-\$ 16.191.479	-\$ 16.515.309	-\$ 16.845.615	-\$ 17.182.527	-\$ 17.526.178
Comisión Transbank		-\$ 34.713.915	-\$ 35.408.194	-\$ 36.116.357	-\$ 36.838.685	-\$ 37.575.458
Costos Fijos						
Remuneraciones		-\$ 830.397.502	-\$ 830.397.502	-\$ 830.397.502	-\$ 830.397.502	-\$ 830.397.502
Presupuesto Marketing		-\$ 145.394.177	-\$ 145.394.177	-\$ 145.394.177	-\$ 145.394.177	-\$ 145.394.177
Patente Comercial		-\$ 3.429.468	-\$ 3.429.468	-\$ 3.429.468	-\$ 3.429.468	-\$ 3.429.468
Gasto Combustible Vehículo		-\$ 1.205.410	-\$ 1.205.410	-\$ 1.205.410	-\$ 1.205.410	-\$ 1.205.410
Permiso Circulación Vehículo		-\$ 404.218	-\$ 404.218	-\$ 404.218	-\$ 404.218	-\$ 404.218
Revisión Técnica Vehículo		\$ 0	\$ 0	-\$ 17.750	-\$ 17.750	-\$ 17.750
Servicio De Limpieza		-\$ 26.144.295	-\$ 26.144.295	-\$ 26.144.295	-\$ 26.144.295	-\$ 26.144.295
Seguro de incendio edificio		-\$ 2.442.008	-\$ 2.442.008	-\$ 2.442.008	-\$ 2.442.008	-\$ 2.442.008
Seguro contenido inmueble		-\$ 95.765	-\$ 95.765	-\$ 95.765	-\$ 95.765	-\$ 95.765
Seguro vehículo		-\$ 798.042	-\$ 798.042	-\$ 798.042	-\$ 798.042	-\$ 798.042
Normas Iso			-\$ 1.308.901	-\$ 1.308.901	-\$ 1.308.901	-\$ 1.308.901
Telecomunicaciones		-\$ 707.880	-\$ 707.880	-\$ 707.880	-\$ 707.880	-\$ 707.880
Artículos de Oficina		-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000
Cif Agua Fijo		-\$ 2.366.400	-\$ 2.366.400	-\$ 2.366.400	-\$ 2.366.400	-\$ 2.366.400
Cif Energía Fijo		-\$ 2.604.928	-\$ 2.604.928	-\$ 2.604.928	-\$ 2.604.928	-\$ 2.604.928
Dep Trib Inmueble		-\$ 17.558.905	-\$ 17.558.905	-\$ 17.558.905	-\$ 17.558.905	-\$ 17.558.905
Dep Trib Mobiliario y Equipo		-\$ 8.197.751	-\$ 8.197.751	-\$ 8.197.751	-\$ 8.197.751	-\$ 8.197.751
Depreciación Equipamiento Cocina		-\$ 5.951.748	-\$ 5.951.748	-\$ 5.951.748	-\$ 5.951.748	-\$ 5.951.748
Depreciación Vehículo		-\$ 1.705.254	-\$ 1.705.254	-\$ 1.705.254	-\$ 1.705.254	-\$ 1.705.254
Amortización GOPM		-\$ 337.178	-\$ 337.178	-\$ 337.178	-\$ 337.178	-\$ 337.178

RAII		\$ 390.832.630	\$ 418.338.801	\$ 447.712.423	\$ 477.691.623	\$ 508.270.408
Impto renta		-\$ 97.708.158	-\$ 104.584.700	-\$ 111.928.106	-\$ 119.422.906	-\$ 127.067.602
RDII		\$ 293.124.473	\$ 313.754.101	\$ 335.784.318	\$ 358.268.718	\$ 381.202.806
Dep Trib Inmueble		\$ 17.558.905	\$ 17.558.905	\$ 17.558.905	\$ 17.558.905	\$ 17.558.905
Dep Trib Mobiliario y Equipo		\$ 8.197.751	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751	\$ 8.197.751
Depreciación Equipamiento Cocina		\$ 5.951.748	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748	\$ 5.951.748
Depreciación Vehículo		\$ 1.705.254	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254	\$ 1.705.254
Inversiones:						
Inmueble	-\$ 702.356.215					
Mobiliario y equipo	-\$ 50.076.550					
Ornato	-\$ 38.999.610					
Vehículo	-\$ 11.936.780					
Equipamiento Cocina	-\$ 40.937.539					
Aspectos Legales	-\$ 200.000					
GOPM	-\$ 1.685.891	\$ 337.178	\$ 337.178	\$ 337.178	\$ 337.178	\$ 337.178
Capital de Trabajo	-\$ 209.028.445	-\$ 4.180.569	-\$ 4.264.180	-\$ 4.349.464	-\$ 4.436.453	\$ 0
Valor Recupero Económico Proyecto						\$ 7.238.780.171
FCN	-\$ 1.055.221.029	\$ 322.694.740	\$ 343.240.757	\$ 365.185.690	\$ 387.583.101	\$ 7.653.733.813

Fuente: Elaboración Propia.