



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**IMPLEMENTACION DE UNA CADENA DE WINE BARS EN SANTIAGO  
DE CHILE: MOSTO WINE BAR**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**MARÍA SOLEDAD BARROS SOFFIA**

**PROFESOR GUIA:  
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
PABLO ANDRÉS RUSSELL BARRA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2013**

## Resumen

El siguiente plan de negocio presenta la creación Mosto Wine Bar, una cadena de bares especializados en vino que con una propuesta innovadora ofrecerá la mayor carta de vinos de calidad a la copa de todo Santiago en tres dispensaciones diferentes. Se contará con la tecnología de las máquinas dispensadoras de vino Enomatic, las cuales permiten implementar un nuevo formato de autoservicio, siendo pioneros en el mercado.

El enfoque de los bares es poder satisfacer las necesidades que se presentan en el mercado. Hay oportunidades por la falta de opciones que tienen los tomadores de vino al momento de querer tomar un buen vino. Se ofrecerá la mayor oferta de vino a la copa en todo Santiago, logrando una diferenciación por la experiencia que vivirá el cliente al momento de visitar los bares.

Se estima captar 102.600 clientes al año, los cuales se estimaron tomando de referencia al competidor más directo, Bocanáriz. Se tomó la decisión de adquirir las 27 máquinas Enomatic necesaria para los tres locales a través de un contrato leasing a 5 años, donde se cubrirá el valor residual al final del periodo, lo que contempla una inversión inicial en \$257.833.674, donde también se incluye equipamiento de locales, remodelación, capital de trabajo y patentes para los tres locales.

Uno de los objetivos de marketing es crear conocimiento de marca y presencia en el mercado por lo que se estableció un presupuesto anual para marketing y publicidad de \$21.120.000. Se debe tomar en cuenta que muchas de las tácticas se realizarán vía internet, por lo que no tienen costos. Se tendrá presencia a través de un sitio web propio, en sitios web de bares y restaurantes en Santiago, perfil de Facebook, promoción en puntos de venta, convenios con agencias de turismo en Santiago y con escuelas de sommeliers y finalmente, avisos trimestrales en revistas especializadas.

Se proyectó un ingreso por ventas el primer año de \$946.232.100, obteniendo un flujo neto de efectivo de \$86.045.445, con un VAN positivo equivalente a \$62.261.377 y una tasa interna de retorno de 32,46%, recuperando la inversión en un periodo de 4.3 años.

Se buscará inversionistas interesados en el proyecto para que aporten capital y se logre la implementación el negocio. Los márgenes que se logran en la industria de bares son significativamente altos, estableciendo en Mosto márgenes por botella entre un 483%, en el caso de las botellas de menor costo, y un 63%, en el caso de las botellas de vino más exclusivas.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a todas aquellas personas que estuvieron durante todo este año y medio apoyándome para poder sacar adelante este programa, el cual tenía planeado hacer hace años y gracias a Dios se me dio el año pasado.

Todos mis compañeros del MBA, ahora grandes amigos, me enseñaron, apoyaron y estuvieron conmigo en todas. Les estaré eternamente agradecida por su apoyo y compañerismo, los momentos compartidos y todas las emociones, se han convertido en una familia para mí. Hicieron de este año y medio una experiencia inolvidable.

Mi familia fue el motor durante este tiempo, nunca dejaron de creer en mis capacidades y siempre me apoyaron. Entendieron todos mis estados de ánimo durante el transcurso del programa y aun estando cada uno con su vida, encontraban las palabras y gestos exactos que me daban pilas para seguir adelante. Los adoro.

Mis amigos, que sin verlos durante mucho tiempo siempre estuvieron presentes, me entendieron y apoyaron. ¡Son lo máximo!

Quiero agradecer a la Universidad de Chile, especialmente a la Dirección del MBA por la buena predisposición, dedicación y apertura que siempre tuvieron con nosotros, sus alumnos. Al cuerpo docente, por darnos clases de calidad y permitirnos tener cercanía con ellos ante cualquier duda o inconveniente.

A todas aquellas personas que aportaron directamente o indirectamente a la realización y desarrollo de esta tesis.

**María Soledad Barros Soffia**

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción .....	1
2. Descripción del Negocio .....	2
2.1. Alcance .....	2
2.2. Objetivos .....	3
2.3. Preguntas Clave.....	4
2.4. Marco Conceptual .....	4
2.5. Metodología .....	7
3. Análisis Ambiental .....	8
3.1. Análisis PEST .....	8
3.1.1. Entorno Político .....	8
3.1.2. Entorno Económico .....	10
3.1.3. Entorno Social .....	11
3.1.4. Entorno Tecnológico.....	12
3.2 Análisis de la Industria .....	13
3.2.1. 5 Fuerzas de Porter .....	13
3.3 Descripción del Mercado.....	16
3.3.1. Extranjeros en Chile .....	16
3.3.2. Cambio en las Tendencias de Consumo de Vino en Chile.....	17
3.3.3. Bares en Santiago .....	17
3.4 Análisis de Competidores.....	18
3.5 Análisis de Consumidores de Vino.....	20
3.6 Análisis Interno.....	21
3.6.1. Análisis FODA .....	21
3.6.2. Factores Críticos de Éxito.....	23
3.6.3. Cadena de Valor.....	25
4. Plan Estratégico.....	25
4.1. Elementos Clave .....	25
4.1.1. Misión .....	26
4.1.2. Visión.....	26
4.1.3. Nombre: Mosto Wine Bar .....	26

4.1.4.	Experiencia Mosto .....	27
4.2.	Estructura Organizacional .....	28
4.3.	Estrategia Corporativa.....	30
4.3.1.	Recursos y Capacidades.....	30
4.3.2.	Con Visión hacia el Cliente.....	35
4.4.	Estrategia de Negocio .....	36
4.5.	Modelo de Negocio (Modelo Canvas) .....	37
4.5.1.	Aliado Estratégico.....	38
4.6.	Estudio de Mercado .....	39
4.6.1.	Muestra de la Encuesta .....	39
4.6.2.	Resultados de la Encuesta .....	39
4.6.3.	Conclusión de la Encuesta .....	41
4.7.	Segmento Objetivo.....	41
4.7.1.	Segmentación.....	41
4.7.2.	Targeting .....	43
4.8.	Definición de la Demanda .....	43
5.	Plan de Marketing.....	44
5.1.	Elementos Claves .....	44
5.1.1.	Objetivos de Marketing.....	44
5.1.2.	Posicionamiento .....	45
5.1.3.	Propuesta de Valor .....	45
5.2.	Estrategia de Marketing .....	46
5.3.	Marketing Mix.....	46
5.3.1.	Producto .....	46
5.3.2.	Precio .....	49
5.3.3.	Plaza.....	55
5.3.4.	Promoción .....	57
5.3.5.	Plataforma .....	58
6.	Plan de Operaciones .....	62
6.1.	Cadena de Suministro.....	62
6.2.	Flujo de Servicio de Mosto Wine Bars.....	64

6.3.	Proveedores de Mosto Wine Bar .....	65
6.4.	Funcionamiento de Locales .....	66
6.4.1.	Personal en cada Local .....	66
6.4.2.	Turnos del Personal.....	68
6.4.3.	Horarios de Atención .....	70
6.4.4.	Sistemas de Información .....	71
7.	Plan Financiero.....	71
7.1.	Arriendo de Locales Mosto.....	71
7.2.	Equipamiento de Locales y Casa Matriz .....	72
7.3.	Plan de Inversiones.....	72
7.4.	Proyección de las Ventas.....	74
7.5.	Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Efectivo y Análisis de Rentabilidad	76
7.5.1.	Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Efectivo .....	77
7.5.2.	Análisis de Rentabilidad .....	78
7.6.	Análisis de Riesgo.....	79
8.	Conclusiones .....	81
9.	Bibliografía.....	83
10.	Anexos .....	84

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Modelo Delta .....	6
Ilustración 2: Cadena de Valor .....	25
Ilustración 3: Estructura Organizacional Casa Matriz.....	29
Ilustración 4: Estructura Organizacional Locales Mosto.....	30
Ilustración 5: Modelo Delta .....	35
Ilustración 6: Estrategia de Negocios .....	36
Ilustración 7: Modelo Canvas .....	37
Ilustración 8: Valor para el Cliente.....	45
Ilustración 9: Creación de valor por aumento de disposición a pagar de los clientes.....	52
Ilustración 10: Matriz de decisión para la ubicación de locales Mosto .....	55
Ilustración 11: Medios para la ambientación de locales Mosto .....	58
Ilustración 12: Layout locales .....	61
Ilustración 13: Cadena de suministro de vinos y espumantes.....	62
Ilustración 14: Cadena de suministro de alimentos e insumos.....	63
Ilustración 15: Flujo de servicio de Mosto .....	64

## Índice de Tablas

Tabla 1: Porcentaje de GSE por comunas en Santiago .....	11
Tabla 2: Conclusión 5 Fuerzas de Porter .....	15
Tabla 3: Demanda Bocanáriz.....	43
Tabla 4: Comparación de demanda con la competencia .....	44
Tabla 5: Demanda Mosto Wine Bar .....	44
Tabla 6: Márgenes estimados por botella vendida a la copa en Bocanáriz.....	50
Tabla 7: Márgenes por botella vendida a la copa en Mosto .....	53
Tabla 8: Carta de comidas .....	54
Tabla 9: Matriz de decisión para la ubicación de locales .....	55
Tabla 10: Acciones de promoción .....	57
Tabla 11: Sueldos en cada local .....	70
Tabla 12: Arriendo de locales.....	72
Tabla 13: Máquinas Enomatic por local .....	73
Tabla 14: Tabla de inversiones .....	74
Tabla 15: Capital de trabajo .....	74
Tabla 16: Proyección de las ventas anuales .....	75
Tabla 17: Estado de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo.....	77
Tabla 18: Análisis de rentabilidad con el 75% de clientes esperados .....	78
Tabla 19: Análisis de riesgo .....	79
Tabla 20: Variación en la tasa de descuento .....	80



## 1. Introducción

Chile es un país que ha crecido internacionalmente en varios ámbitos, uno de ellos es por la calidad de vino que ofrece. Es así como tanto los extranjeros como los chilenos han sabido reconocer la calidad y el desarrollo en innovación del vino que se posee a nivel nacional. Éstas son muy bien acogidas por los conocedores del vino, quienes se ven más informados y sofisticados, exigiendo un nivel de calidad cada vez más alto, lo que las viñas buscan satisfacer enfocándose más en vinos premium e íconos. El problema está en la oferta de lugares donde poder consumir este tipo de productos sin tener la necesidad u obligación de comprar una botella completa.

En Santiago se concentran 943 bares, de los cuales son muy pocos los que se enfocan en su totalidad a la oferta de vino por copa, dejando descuidado un segmento que sí demanda vinos de buena calidad, sean tanto chilenos conocedores del vino como extranjeros que buscan experimentar y probar cosas típicas de Chile.

Este plan de negocios busca cubrir ese segmento, abriendo una cadena de bares especializados en vino ofreciendo un surtido de 72 vinos a la copa simultáneamente (entre tintos, blancos y espumantes), siendo éste el propósito principal del bar. Uno de los dos competidores se considera a Bocanáriz, un resto bar de vinos inaugurado a principios del año pasado que se enfoca principalmente en el segmento turístico, ofreciendo 35 vinos a la copa, ubicándose en Santiago Centro con un único local. El otro competidor, Baco, tiene como segmento objetivo a ejecutivos y empresarios, ofrece 25 vinos por copa y la ventaja que tiene es que logra precios preferenciales cuando adquiere los vinos por ser una vitrina atractiva para los distribuidores.

La diferenciación que posee este plan de negocios es el formato innovador en la oferta de vino al cliente. Tiene como pilar fundamental el uso de tecnología, contando con máquinas dispensadoras de vino que conservan el vino por 23 días en perfectas condiciones, logrando así tener una oferta de vino premium a la copa que ningún otro local posee.

El nuevo concepto de autoservicio para el cliente, en conjunto con la calidad del servicio de especialistas y ambiente que tendrá Mosto Wine Bar permitirá que el cliente viva una nueva experiencia en un lugar muy acogedor, encontrando exactamente lo que está buscando.

## **2. Descripción del Negocio**

Mosto Wine Bar será una cadena de bares especializados en vino que ofrecerá la mayor carta de vinos de calidad a la copa de todo Santiago. Será el bar que brindará una experiencia única para los clientes, por su innovación en el sistema de autoservicio que se obtendrá gracias a la tecnología de Enomatic Wine Dispensers.

No habrá ningún bar en Santiago que se asemeje a la oferta que se estará ofreciendo en Mosto Wine Bar. No es sólo un lugar físico que tendrá variedades de vinos para sus clientes, sino más bien, se ofrecerá una experiencia nueva que el cliente podrá disfrutar con sus 5 sentidos. Se alimentará el conocimiento por las distintas cepas y orígenes de cada etiqueta, acompañado de una carta de comida que maride con las diferentes variedades y cepas, recomendado por especialistas, en un ambiente que empape a los clientes de la cultura vitivinícola Chilena. Será un espacio acogedor, cómodo y donde se sentirán muy bienvenidos para compartir entre amigos.

### **2.1. Alcance**

Este informe tiene como fin plantear un nuevo plan de negocios que consiste en la implementación de una cadena de Wine Bars que propone todo un nuevo concepto para tomar vino. Se abarcan los siguientes temas:

- Análisis de la industria y descripción del mercado de bares en Santiago de Chile.
- Análisis de competidores y de los consumidores de vino.
- Análisis interno (FODA, factores críticos de éxito, cadena de valor).
- Plan estratégico: se hace referencia a temas tales como estructura organizacional, estrategia corporativa y de negocio, modelo de negocio.
- Estudio de mercado: una encuesta realizada a potenciales clientes.
- Segmento objetivo y demanda.
- Plan de marketing: objetivos de marketing, estrategia y marketing mix.
- Plan de operaciones: cadena de suministro, flujo de servicio, proveedores y funcionamiento de locales.
- Plan financiero: inversión, proyección de ventas, flujo de efectivo y análisis de riesgo.
- Conclusiones.

Este informe no tiene alcance de temas como:

- Detalle de los contratos de los empleados ni de proveedores.
- Detalle de las recetas necesarias para la preparación de los platos de la carta de comidas.
- Plan de implementación para el negocio.
- Herramientas para la evaluación del control de calidad.
- Métodos de pago: efectivo, cheques o tarjeta de crédito.
- Planos de los locales, sólo se hizo un layout para mostrar la distribución tentativa del local.

## **2.2. Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de negocio para la implementación de una cadena de bares especializados en vino en Santiago, donde se ofrezca un formato nuevo en Chile de autoservicio. Es ofrecer al cliente una nueva experiencia donde se alimente su conocimiento de los vinos nacionales, esto mediante un bar que utiliza como recurso principal la tecnología de máquinas dispensadoras de vino Enomatic.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer Mostro Wine Bar como el primero en lograr una conexión entre el cliente y el vino ofreciéndoles una experiencia única con el vino chileno a través del autoservicio y la tecnología en la ciudad de Santiago, Chile.
- Lograr el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores, siendo una referencia en lo que respecta al consumo de vino chileno.
- Lograr el reconocimiento de chilenos y extranjeros residentes y turistas como “el bar especializado en vino” para ir de visita en Santiago.
- Ser un bar de vino enfocado en el cliente y que los clientes lo perciban.
- Alcanzar las ventas deseadas en el menor tiempo posible.
- Obtener la rentabilidad necesaria para lograr sustentar el negocio a largo plazo, pudiendo ampliar a futuro la red de locales.

### 2.3. Preguntas Clave

El proceso de este plan de negocios pretende recopilar la información suficiente para lograr un exitoso desarrollo del negocio a futuro, respondiendo las siguientes preguntas claves:

- ¿Qué oportunidades y amenazas se encuentran en la industria?
- ¿Cuáles son los principales competidores?, ¿qué ofrecen?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Es atractivo y relevante este negocio para los clientes?
- ¿Qué se necesita para poner en marcha los bares?
- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito del negocio?
- ¿Qué se le va a ofrecer al cliente?
- ¿Qué experiencia se espera que viva la persona cuando vaya a los bares?
- ¿Cómo va a ser el servicio?
- ¿Será especializado el RRHH?
- ¿Cuál es la propuesta de valor?
- ¿Es rentable invertir en este negocio?

### 2.4. Marco Conceptual

El desarrollo de este informe se lleva cabo a partir de los siguientes conceptos teóricos, utilizando como principal los propuestos por Philip Kotler:

**Los 10 Principios del Nuevo Marketing (Kotler)** → El marketing ha evolucionado. Las organizaciones deben adaptarse rápidamente a los cambios de los hábitos de consumo. Kotler propone 10 principios para llevar el marketing a las necesidades de hoy:

1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.
2. Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.
3. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
4. Focalizarse en cómo se distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí.
5. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
6. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
7. Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).
8. Desarrollar marketing de alta tecnología.
9. Focalizarse en crear activos a largo plazo.
10. Mirar el marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.

Teniendo en cuenta que el marketing es fundamental para la sobrevivencia de toda empresa, buscando constante diferenciación, debemos saber cómo enfocar éste con el fin de obtener un buen posicionamiento, tanto en la industria como en la mente de los consumidores. Estos principios buscan dirección e innovación, permitiendo a la empresa ser competitiva en el mercado de bares especializados en vino.

**Administración Estratégica** → Basado en el libro de Wheelen y Hunger "Administración Estratégica y Políticas de Negocio". Utilizado para establecer un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye: Análisis ambiental (externo e interno), formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control. Busca evaluar oportunidades y amenazas externas que afectan las fortalezas y debilidades de una empresa. Incluye planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

**Cinco Fuerzas de Porter** → Es un modelo estratégico que tiene como fin identificar a los actores dentro de la industria estableciendo el poder de cada uno de ellos, para finalmente determinar si una industria es rentable y lo suficientemente atractiva para entrar a ella. Analiza el valor y la proyección futura de quienes quieran participar a través del análisis de las 5 fuerzas:

1. Poder de negociación de los compradores o clientes.
2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
3. Amenaza de nuevos entrantes → Barreras de entrada y salida.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre los competidores.

**Cadena de Valor** → Modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. A través del análisis interno de la empresa, evaluando las actividades primarias y de apoyo, veremos cómo la empresa enfrenta el dinamismo del entorno con sus fortalezas y debilidades logrando su ventaja competitiva.

**Análisis FODA** → Corresponde al análisis de la situación actual de la empresa. Se determinan las fortalezas y debilidades a nivel interno de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno. Esto es fundamental para plantear las estrategias que se llevarán a cabo en la empresa.

**Modelo Delta (Hax y Wilde)** → Tiene como enfoque principal al cliente, basándose en él para establecer la gestión y estrategias a utilizar. Busca formas de cómo atraer al cliente, satisfacer sus necesidades y cómo retenerlo. Son 3 las opciones estratégicas que se plantean:

### Ilustración 1: Modelo Delta



Dado que se está planteando un negocio de bares de vino donde el pilar fundamental será entregar la mejor experiencia al cliente, este modelo será fundamental para conocer al cliente y saber cómo entregarle valor y satisfacerlo. De esta manera se proyecta el éxito y sostenibilidad del negocio en el futuro.

## **2.5. Metodología**

La metodología que corresponde al plan de negocios postulado estará compuesta por las siguientes 6 etapas:

### Etapa 1: Planning

Etapa en la que se propone el tema para el desarrollo de un plan de negocios, abarcando los principales temas a definir para la entrega de un informe preliminar para Seminario I.

### Etapa 2: Análisis Ambiental

Etapa en la que se analiza en profundidad todos aquellos factores externos que podrían afectar el desarrollo del negocio, por lo que se requiere un detallado y completo informe sobre variables económicas, competidores, tendencias de consumo, etc. Hacer un completo análisis interno de la organización, estableciendo e identificando qué recursos y capacidades tiene la empresa para hacer frente a esas variables.

### Etapa 3: Plan Estratégico

Esta fase es una de las más importantes ya que define la base del negocio. Se establece misión y visión, objetivos y el planteamiento de la estrategia corporativa. Es el “cómo” se va a lograr los objetivos planteados teniendo siempre como base la satisfacción de las necesidades del segmento objetivo definido.

### Etapa 4: Plan de Marketing

Esta etapa abarca todos los detalles de productos, precios, plaza, promoción, personas y plataforma física que se implementará para el desarrollo del negocio de Wine Bars, todo basado en unas estrategias de marketing fundadas previamente.

### Etapa 5: Plan de Implementación

Se incorporan en esta etapa aquellos pasos a seguir, después de haber establecido las estrategias, para poder poner en marcha el proyecto a futuro. Así es como se abarca el

plan de ventas, búsqueda de proveedores para la cadena de locales, un análisis financiero para determinar finalmente si es factible financieramente el negocio o no, una carta Gantt para lograr tener una mejor planificación y finalmente el control de calidad, el cual permite detectar a tiempo la aparición de errores en el negocio.

## Etapa 6: Conclusiones y Cierre

Consta de la recopilación de toda la información anterior para lograr sacar conclusiones que permitan determinar la viabilidad del negocio y poder finalmente plasmarlo en un informe final en Seminario II.

\*Para ver en detalle la composición de la metodología ir a Anexos A: Metodología.

## **3. Análisis Ambiental**

### **3.1. Análisis PEST**

#### **3.1.1. Entorno Político**

Patentes de Alcohol: E (Bar). Para poder optar a este tipo de patentes, primero se debe tramitar el certificado de uso de suelos en la municipalidad correspondiente, donde se acredita que el establecimiento comercial está desarrollando una actividad dentro de las áreas permitidas para esa actividad puntual. Esto puede resultar muy limitado dado que la patente de alcohol concentra restricciones que otras patentes no tienen, como sería no estar ubicado a menos de 200 metros de colegios, comisarías, hospitales, etc. Esto afecta directamente a la ubicación que tendrán los bares. El valor de la patente según la ley es de 2 UTM<sup>1</sup> si se adquiere en las municipalidades (valor UTM a julio del 2013: \$40.085), pero actualmente, todas las comunas tienen exceso de patentes tipo "E" por lo que ya no están extendiendo más, sólo se pueden adquirir en el comercio.

Informe sanitario acreditado por el Seremi de Salud<sup>2</sup>: Trámite a través del cual las Secretarías Regionales Ministeriales de Salud (Seremi de Salud), emiten un pronunciamiento que acredita que un establecimiento industrial o comercial ha

---

<sup>1</sup> Ley de Alcoholes N° 19.925 ( <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=220208>)

<sup>2</sup> Trámites Seremi ( <http://www.asrm.cl>)



implementado todas las medidas comprometidas, para evitar riesgos y molestias hacia los trabajadores y a la comunidad. Este informe es necesario para que el municipio otorgue la patente definitiva para la instalación, ampliación o traslado de establecimientos industriales o comerciales.

**Autorización de Locales de Alimentos:** Trámite a través del cual se obtiene la autorización sanitaria requerida para el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen, expenden alimentos o aditivos alimentarios. La Seremi de Salud puede fiscalizar el cumplimiento de la legislación vigente, inspeccionando el establecimiento en los días posteriores al ingreso de la solicitud. Al momento de presentar la solicitud, el local debe estar completamente habilitado, en condiciones reglamentarias mínimas.

**Derechos Laborales:**<sup>3</sup> Se debe cumplir con lo que dispone la ley para los empleados, lo cual incluye las condiciones de prestación de servicios (contratos), vacaciones anuales, higiene y seguridad en el trabajo, jornada laboral y pago de horas extras, vacaciones anuales, trabajo y enfermedades, etc. Es necesario que la relación con los empleados sea transparente y beneficie a ambas partes.

- Ley de Tolerancia Cero (20.580)<sup>4</sup>: reducción de las gradualidades alcohólicas que rigen para el estado de ebriedad y bajo la influencia del alcohol para los conductores. (Tuvo un impacto importante para los empresarios, a algunos les ha significado pérdidas por más del 30%)<sup>5</sup>.
- Ley de Tabaco (20.660)<sup>6</sup>: Ley que prohíbe fumar en todo espacio público cerrado y otras áreas específicas. (El presidente de la Asociación Chilena de Gastronomía, Fernando de la Fuente, estima una baja en las ventas del orden de un 20 a 25% en sitios de servicio y entretenimiento).

Estos dos últimos años, en Chile se han decretado dos leyes que afectaron duramente a la industria de negocios nocturnos. A través de la nueva Ley Tolerancia Cero se ha limitado a los clientes a consumir alcohol mientras conducen (se permite como máxima graduación de alcohol en el cuerpo 0,3 grados, teniendo en cuenta que esta cantidad se pueden concebir con ciertos alimentos), lo que ha generado que haya una baja en las ventas de bebidas de este tipo en locales como bares, restaurantes y discotecas. Por

---

<sup>3</sup> Derechos Laborales (<http://www.tusalarario.org>)

<sup>4</sup> Automovilistas Unidos de Chile (<http://www.auch.cl/leyes-de-transito/38-ley-de-transito/317-ley-de-tolerancia-cero-20580.html>)

<sup>5</sup> Bío Bío Chile (<http://www.biobiochile.cl/2012/04/09/locatarios-nocturnos-senalan-que-ventas-han-caido-entre-30-a-35-por-ley-tolerancia-cero-alcohol.shtml>)

<sup>6</sup> Ministerio de Salud: Nueva Ley de Tabaco

([http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalci/g\\_varios/boletin/ley\\_tabaco/page\\_1.html](http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalci/g_varios/boletin/ley_tabaco/page_1.html))

otro lado, comenzó a regir el 1ro de marzo de este año la nueva Ley de Tabaco, si bien ha afectado en menor proporción a los locales nocturnos, igual los ha condicionado a adaptar los locales para que los clientes puedan fumar al aire libre, o bien se han limitado completamente a aceptar que sus clientes fumen en el área del establecimiento, generando que estos tengan que salir a la calle para poder fumar.

### 3.1.2. Entorno Económico

Chile es considerado como el país que refleja mayor estabilidad económica de toda América Latina, participando como integrante, desde el 2010, de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Desde el 2012 es miembro de la Alianza del Pacífico (conformado por México, Perú, Colombia y Chile), siendo considerada como la 8va economía del mundo<sup>7</sup>. Esto abre puertas para que estos países logren tener mayor influencia a nivel mundial, integrando sus economías y definiendo acciones conjuntas para la vinculación comercial con Asia Pacífico.

Se estima que este 2013, según la FMI, el crecimiento anual del PIB será de 5,1%, llegando a \$285 mil millones de dólares, obteniendo un PIB per cápita de US\$19.474, luego de ser el país con el mayor ingreso per cápita del 2012 (US\$18.419). El índice de inflación anual del 2012 fue de 1,5%<sup>8</sup>, lo que refleja que las tasas de interés son aún más accesibles para cualquier inversión local, logrando un mejor financiamiento a través de préstamos bancarios.

En cuanto a las cifras laborales, la tasa de desempleo a fines del año pasado fue de 6,1%<sup>9</sup>, siendo Chile el tercer país de Sudamérica con mayor caída del desempleo desde el 2011, teniendo como motivos el aumento de empleo y la disminución de la participación laboral<sup>10</sup>. El sueldo mínimo actual es de \$193.000.

Dado las condiciones económicas en las que se encuentra Chile actualmente y el bajo nivel de desempleo, demuestra que la población está teniendo más ingreso disponible que la mayoría de los países de América Latina, eso genera que éstos puedan tener actividades fuera del trabajo y familia para pasar el tiempo libre, lo que beneficia el desarrollo de un negocio nocturno. Tras la alta integración económica que tiene Chile con los demás países del mundo y el desarrollo económico que ha logrado, resulta un destino muy atractivo para tanto inversores como para turistas extranjeros lo que

---

<sup>7</sup> Alianza del Pacífico ([http://es.wikipedia.org/wiki/Alianza\\_del\\_Pac%C3%ADfico](http://es.wikipedia.org/wiki/Alianza_del_Pac%C3%ADfico))

<sup>8</sup> Global Rates: Inflación Chile (<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/chile.aspx>)

<sup>9</sup> El Mercurio Online: Tasa de Desocupación Junio 2013 (<http://www.emol.com/economia/indicadores/desempleo.asp>)

<sup>10</sup> Diario La Tercera (<http://diario.latercera.com/2012/11/06/01/contenido/negocios/10-122331-9-chile-es-el-tercer-pais-de-sudamerica-con-mayor-caida-del-desempleo-desde-2011.shtml>)

genera mayor multiculturalidad, permitiendo establecer como un segmento objetivo potente al inmigrante extranjero.

### 3.1.3. Entorno Social

Según el último Censo realizado el año 2010, hay 16.634.603 habitantes en Chile, de los cuales el 40,2% residen en la Región Metropolitana (6.685.685 habitantes), con una tasa de crecimiento anual del 1% en la región<sup>11</sup> (siendo el 5to país de América con menor tasa de crecimiento).

En la Provincia de Santiago, se encuentran 32 de las 52 comunas que concentra la Región Metropolitana. En las principales comunas de interés encontramos la siguiente densidad de habitantes:

**Tabla 1: Porcentaje de GSE por comunas en Santiago**

Comuna	Habitantes	ABC1	C2	C3	D	E
Providencia	130.808	69%	17%	13%	1%	0%
Santiago Centro	311.415	1%	41%	43%	13%	1%

El año pasado según el SERNATUR, Chile registró un aumento en el turismo del 13% en relación al año 2011<sup>12</sup>, estableciéndose como cifras récord por ser el crecimiento más alto de los últimos siete años. Este incremento se debe en parte por el aumento en materias de promoción (“Chile es Tuyo” y “Chile Travel”), calidad turística, turismo social, competitividad y sustentabilidad.

Hubo ingreso de 3.468.475 turistas extranjeros durante el año 2012<sup>13</sup>, de los cuales 1.371.596 lo hicieron por la Región Metropolitana. Más del 40% de los turistas que llegan al país visitan la ciudad de Santiago. La población nacida en el extranjero que reside actualmente en Chile es de 339.536 y proviene principalmente de los siguientes países: Perú (30,52%), Argentina (16,79%), Colombia (8,07%) y Bolivia (7,41%)<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> Síntesis de Resultados Censo 2012 ([http://estudios.anda.cl/recursos/censo\\_2012.pdf](http://estudios.anda.cl/recursos/censo_2012.pdf))

<sup>12</sup> Diario La Tercera (<http://www.latercera.com/noticia/nacional/2013/01/680-506811-9-turistas-extranjeros-aumentaron-un-13-en-2012.shtml>)

<sup>13</sup> Sernatur: Récord de Turismo (<http://www.sernatur.cl/noticias/chile-logro-cifras-record-en-turismo-durante-2012>)

<sup>14</sup> Síntesis de Resultados Censo 2012 ([http://estudios.anda.cl/recursos/censo\\_2012.pdf](http://estudios.anda.cl/recursos/censo_2012.pdf))

El año 2011 el Gobierno lanzó “Ruta Capital” que busca como fin potenciar Santiago como destino turístico, destacando lo mejor de las comunas de Vitacura, Providencia, Recoleta y Santiago Centro, logrando aumentar el flujo de turistas en estas zonas. Durante el primer trimestre del 2012 se registró un gasto promedio de \$26.720 diarios por parte de los turistas extranjeros, según un estudio de la Cámara Nacional de Comercio, distribuyendo sus gastos en los siguientes rubros: transporte aéreo (28%), transporte terrestre (24%), bares y restaurantes (20%) y hoteles (19%). Esto resulta importante al momento de plantear como parte del segmento objetivo a los turistas extranjeros, pues el porcentaje de su dinero que destinan a bares y restaurantes es bastante significativo.

Un estudio realizado por Chile 3D el año pasado, donde se evalúa los hábitos de la sociedad chilena, se especifica las características que ésta tiene en cuanto al consumo de bebidas alcohólicas. A través de encuestas se identifica que los hombres beben más que las mujeres y que jóvenes entre las 25 a 44 años beben más cantidad que los ancianos. Según grupos socioeconómicos, los que consumen más son los ABC1 y C2, concentrándose más en la Región Metropolitana. En cuanto al consumo de vino, éste aumenta con la edad, son las personas entre 45 y 74 años las que consumen notoriamente más, principalmente de los grupos socioeconómicos ABC1 y C2.

Gracias a los datos anteriormente mencionados vemos que existe una oportunidad para este Plan de Negocio, no solo por el aumento del turismo en Santiago y Chile, lo que significa un mayor ingreso a bares y restaurantes, sino también por la tendencia del consumidor santiaguino adulto de alto GSE a optar por tomar vino en vez de otras bebidas alcohólicas. Según el INE tras el Censo 2012, se ratificó que existe tendencia hacia el envejecimiento de los chilenos, hubo un aumento en hogares unipersonales y el promedio de hijos por mujer en edad fértil no llega a los dos. Esto permite proyectar el plan de negocios a largo plazo, donde la tendencia al consumo de vino se da en edad más adulta.

#### **3.1.4. Entorno Tecnológico**

Según un estudio de Media Center del Mercurio, para fines del 2011, Chile lideraba el desarrollo de la Sociedad de la Información en Latinoamérica con 5,85 puntos. Son dos componentes principales los que se toman en cuenta para medir el grado de avance de la Sociedad de Información. Primero, la evolución de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y segundo, el desarrollo de aspectos clave del Entorno de la Sociedad de la Información (ESI). Se presentó también un crecimiento interanual de 4,2% (considera el entorno económico, institucional, social e infraestructuras, etc.).

Chile, en cuanto al desarrollo de las redes sociales registró un crecimiento interanual de 26,5% en el 2011<sup>15</sup> donde se identifican 480 usuarios cada mil habitantes, lo que demuestra la importancia e influencia que tiene este medio para la sociedad actual. Dentro de los factores tecnológicos también se destaca el aumento en las compras online, donde se registra un promedio de 169 dólares anuales por persona, promedio que triplica el promedio del resto de los países de Latinoamérica.

Actualmente el uso de la tecnología pasa a ser una herramienta de trabajo más que un lujo. Todas las industrias buscan innovar a través del uso de recursos tecnológicos, lo que puede generar ventajas competitivas y diferenciación frente a la competencia. No existe mucha innovación en la industria de bares en Santiago, por lo que se presenta una oportunidad en lograr incorporarla al modelo de negocio.

El uso de las redes sociales como medio para llegar a los consumidores finales es cada vez más común, no sólo por ser una plataforma bastante más económica que otras, sino también debido al alto porcentaje de la población que hace uso de éstas. Esto beneficia enormemente a la industria de locales nocturnos ya que facilita la comunicación no sólo con actuales clientes sino también con potenciales clientes. Es un medio para informar y publicitar, y que principalmente se utiliza para establecer bases de datos, las cuales pueden ser muy útiles para establecer promociones o beneficios para los clientes.

## **3.2 Análisis de la Industria**

### **3.2.1. 5 Fuerzas de Porter**

#### Poder de Negociación de los Clientes

**Alta.** En Santiago se concentran más de 900 bares<sup>16</sup> y son muy pocos los que se desigalan de la competencia dado que la oferta de productos en su mayoría es estandarizada y no se diferencian entre sí, lo que genera que el costo de cambio de los clientes sea muy bajo. Estos son bien sensibles al precio, lo que genera presión hacia los bares, forzándolos a establecer precios similares al de la competencia. Quienes se arriesgan a aumentar los precios es porque ofrecen algún tipo de diferenciación en sus productos o servicio. Los clientes están cada vez más exigentes y buscan la calidad tanto en los productos, en los servicios, como en la experiencia que cada lugar les ofrece. La influencia de un cliente insatisfecho siempre es superior a la de uno que está

---

<sup>15</sup>El Mercurio Media Center: Estudio "Chile lidera desarrollo de la Sociedad de la Información en Latinoamérica" (<http://www.elmercuriomediacentro.cl/estudio-chile-lidera-desarrollo-de-la-sociedad-de-la-informacion-en-latinoamerica/>)

<sup>16</sup> Censo de Comercio: Número de bares ([www.censodecomercio.cl](http://www.censodecomercio.cl))

contento con el producto/servicio, por lo que una mala experiencia se traduce a pérdida en ventas.

### Poder de Negociación de los Proveedores

**Media.** Existen distribuidores de vinos muy fuertes dentro de la industria, los cuales condicionan a sus clientes según su conveniencia (Peumo, Desa, Cavas Reunidas, Vinoteca y CCU). Estos abarcan muchas viñas, dentro de esas las de más renombre, lo que limita las opciones de cambiar de proveedor para poder adquirir esas etiquetas. Pero a su vez, existen un gran número de viñas pequeñas que distribuyen sus vinos de manera independiente y buscan insertar estos en el mercado nacional. Hoy en día, todas las viñas buscan potenciar sus vinos premium para generar mayor rentabilidad a partir de ellos y la mejor manera de hacerlo es a través de la venta de este tipo de vinos en el canal de tiendas especializadas, lo que se traduce en una gran oportunidad para la apertura de un bar especializado en vino.

### Amenaza de Nuevos Entrantes

**Media.** La industria de bares en Santiago es muy fragmentada. Son muchos los participantes y es difícil lograr diferenciarse de la competencia, los productos que ofrecen son los mismos y no hay gran contraste en los precios. Para abrir un bar no se necesita gran inversión de capital en comparación a otras industrias, lo que facilita el acceso de nuevos entrantes. Existen ventajas que tienen los actuales bares establecidos en la industria, ya sea el poder de la marca que genera que los consumidores ya estén familiarizados con esta, la ubicación estratégica de sus locales y el know-how en el manejo de este tipo de negocio (relación con proveedores, abastecimiento, servicio, promociones, etc.). Existen facilidades para abrir un negocio en un día y gratis gracias a la ley 20.494<sup>17</sup>, pero en este rubro, se dificulta tener acceso a patentes de alcohol (patente tipo E, para cantinas, bares, pubs y tabernas), lo que significa un gran obstáculo para desarrollar un negocio que se dedique a esas actividades. Las municipalidades tienen áreas restringidas y exceso de patentes de ese tipo.

### Amenaza de Sustitutos

**Alta.** Si en primer lugar se considera el bar como una actividad recreativa, se pueden suponer sustitutos de los bares todas aquellas actividades que se reconozcan como entretenidas o para uso del tiempo libre en la noche, como serían los cines, teatros, restaurantes, discotecas, etc. Existe un gran número de éstas en toda la ciudad de

---

<sup>17</sup> Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: Ley 20..494 (<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1022392>)

Santiago, lo que genera que el cliente tenga que elegir entre varias opciones. Por otro lado, viéndolo desde el punto del consumo de alcohol, sería un sustituto la compra de alcohol en supermercados y su consumo en casas particulares (“la previa”).

Sin embargo, el cliente de bares frecuenta estos lugares a pesar de que tiene conciencia de que estará pagando por un vaso de trago lo mismo que costaría una botella de ese mismo en el supermercado. El cliente busca salir y disfrutar una experiencia, donde tenga diversidad de productos con buena atención y ambiente.

El costo de cambio para el cliente en este caso es bajo, si se toma en cuenta las otras opciones de entretención nocturna, lo que genera una alta competitividad entre sustitutos.

### Rivalidad entre Competidores

**Media-Alta.** Ya se sabe que en esta industria los participantes son muchos y son bastante similares en tamaño y potencia, no existe un líder establecido. Por esto, los bares buscan quitar clientela a la competencia, atraerlos ofreciendo algún tipo de producto o servicio particular que genera un mayor valor para el cliente. Las barreras de salida son bajas, al tratarse de una actividad abundante, al no tener mayor inversión en activos fijos ni en equipamiento especializado, los participantes pueden salir de la industria si están generando retornos bajos o negativos. Hay una tendencia a competir por precios, se establecen promociones similares (“Happy Hour”), lo que complementa lo dicho anteriormente: no existe un mayor costo para el cliente cambiar de bar.

### Conclusión de las 5 Fuerzas de Porter

**Tabla 2: Conclusión 5 Fuerzas de Porter**

5 Fuerzas de Porter	Intensidad		
	Baja	Media	Alta
Poder de Negociación de los Clientes			X
Poder de Negociación de los Proveedores		X	
Amenaza de Nuevos Entrantes		X	
Amenaza de Sustitutos			X
Rivalidad entre Competidores		X	X
<b>Atractivo de la Industria</b>	Poco Atractiva		

Según lo revisado en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, vemos que la industria de bares es poco atractiva. La rivalidad es fuerte, la competencia de sustitutos es importante y tanto clientes como proveedores tienen un considerable poder de negociación. En cuanto a las barreras de entrada y salida, estas son bajas. Si bien esto último refleja que la rentabilidad de la industria no es la más deseable, brinda estabilidad.

Tomando en cuenta las características de este plan de negocio, vemos que la innovación en el formato de atención y el uso de la tecnología podría, en el largo plazo, permitir que Mosto Wine Bar cambie el poder de una o más fuerzas en beneficio propio, ya que se trata de un bar diferenciado y con potencial de ser un canal que los proveedores necesitarán como vitrina para la venta de sus vinos de calidad.

### **3.3 Descripción del Mercado**

#### **3.3.1. Extranjeros en Chile**

Durante el 2012, Santiago de Chile fue nombrado como una de las 10 ciudades más atractivas para visitar en el mundo<sup>18</sup>, lo que refleja incremento de visitas de extranjeros a Chile, sobretodo en Santiago. Dentro de los lugares más recomendados dentro de la capital para que se paseen los turistas están: Barrio Bellavista, Barrio Lastarria, Cerro Santa Lucía, Providencia, Mercado Central, Mall Parque Arauco, entre otros.

Según un informe que presentó Gestiona Consultores, la escasez de profesionales ha generado que extranjeros calificados decidan venir a residir a Chile, desde el 2011 ha habido un aumento notorio. Hay una alta demanda de ejecutivos, especialmente en minería, ingeniería y tecnología. Estos pueden optar por desarrollar su plan de carrera, optando por buenos sueldos y condiciones.

Considerando estos datos, se puede ver que la tendencia a que continúe el atractivo por Chile y Santiago como destino turístico o de residencia es evidente, lo que representa una ventaja para el desarrollo de este proyecto.

---

<sup>18</sup> Cooperativa: Santiago entre las 10 ciudades más atractivas (<http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/turismo/santiago-fue-incluida-entre-las-10-ciudades-mas-atractivas-del-mundo-para-viajar-en-2012/2011-11-03/131916.html>)



### 3.3.2. Cambio en las Tendencias de Consumo de Vino en Chile.

El consumo de bebestibles en los últimos 10 años entre los chilenos se ha visto aumentado en un 40%. Pero, a diferencia de todas las demás categorías, el vino se ha visto perjudicado con una caída en su consumo en un 18% por ser desplazado por las nuevas generaciones que enfocan sus preferencias en la cerveza<sup>19</sup>. Se suma a esto otros factores como son el alza de los precios de la uva lo que se traduce en un aumento de los precios de los vinos, y la nueva Ley “Tolerancia Cero” que restringe significativamente el consumo de alcohol en conductores.

Pero al hablar de vinos de calidad, el escenario cambia. Según un estudio realizado por Nielsen, los vinos premium crecieron cerca de un 7% durante el 2012 y se mantendrán en alza. Si bien el consumo de vino en litros ha disminuido un 3,1%, el gasto per cápita ha aumentado un 21% en los últimos 5 años por el cambio de preferencias en el consumidor, llegando a tener un tamaño de mercado vitivinícola de US\$1.404 millones. Hoy en día los consumidores están más sofisticados y aprecian la alta calidad de los vinos que se ofrecen en el mercado. Esto se debe a que las viñas chilenas también están dando importancia al desarrollo de etiquetas de mayor calidad y a su incorporación en el mercado interno.

En cuanto a los canales de distribución por lo que se comercializan los vinos actualmente en Chile, el 37% de ellos se concentra en locales especializados, seguidas por los supermercados con un 25% y como tercer canal más importante están los hipermercados con un 22%<sup>20</sup>.

### 3.3.3. Bares en Santiago

Se concentran 943 locales con patente de bar en toda la Región Metropolitana<sup>21</sup>, encontrándose 425 de ellos en las comunas de Providencia y Santiago Centro, lo que representa el 45,1% del total. Es donde hay mayor afluencia de público nocturno y de extranjeros. Es múltiple la variedad y temática de bares dentro de Santiago, siendo el vino un protagonista más dentro del mercado. Aun así, no han sido muchos los bares que han logrado transmitir la esencia del vino, quedando una oportunidad para captar ese segmento más aficionado por éste, ofreciéndole una carta importante de vinos que sí valoren y les interese consumir.

<sup>19</sup> Chile: Consumo de vino cae 18% en últimos 7 años (<http://www.todovinos.cl/noticias/3844-chile-consumo-de-vino-cae-18-en-ultimos-siete-anos->)

<sup>20</sup> Gasto per cápita ha aumentado 21% en últimos 5 años en Chile (<http://mostosydestilados.cl/index.php/negocios/itemlist/tag/vino?start=80>)

<sup>21</sup> Censo de Comercio: Número de bares ([www.censodecomercio.cl](http://www.censodecomercio.cl))

### 3.4 Análisis de Competidores

Mosto es un bar que busca innovar y conectar a sus clientes con el vino de una manera diferente con ayuda de la tecnología, con un nuevo formato. En Santiago no existe un bar que hoy tenga la misma oferta, pero aun así, hay dos locales (un restaurant y un bar-restaurant) que aparte de caracterizarse por su comida, tienen una oferta mayor que los demás restaurantes de vino a la copa, por lo que se considerarán como competencia:

- **Bocanariz<sup>22</sup>:**

Es un bar de vinos con un único local ubicado en el Barrio Lastarria que abrió en mayo del año pasado en el centro de Santiago de Chile. Tiene una carta de vinos de 327 etiquetas, pero sólo ofrece 35 vinos por copa en dos medidas diferentes, de 50cc. y 150cc., enfocándose en las cepas chilenas. Éstos están acompañados de una carta de comida internacional que marida con los vinos. Su negocio está orientado plenamente al turismo, por lo que su segmento objetivo son los extranjeros. Cuenta con la experiencia de dos de sus 3 dueños, ya que son ex Sommelier del Hotel Hyatt, por lo que con la experiencia en restaurantes del tercer socio (dueño de la cadena Le Fournil) formaron este vino bar.

El Bocanariz cuenta con una capacidad de 70 personas, con un local que tiene aproximadamente 150 metros cuadrados. El equipo de personal en el salón está compuesto por:

- 1 Barman
- 4 Garzones
- 2 Dueñas
- 1 Anfitriona

En cuanto al servicio, no logra destacarse ya que al visitar el bar, la recepción por parte de la anfitriona y dueñas fue muy fría. No hubo una bienvenida cálida, lo que provocó incomodidad en los visitantes y se expresó el deseo de cambiar de lugar, lo que sin duda perjudica la imagen de Bocanariz. Aun así, la atención por parte de los garzones fue levemente mejor y las instalaciones no son muy acogedoras.

---

<sup>22</sup> Vino Bar Bocanariz: [www.bocanariz.cl](http://www.bocanariz.cl)

Los vinos por copa que ofrecen están instalados en las 4 máquinas Enomatic que tienen ubicadas atrás de la barra del bar, donde sólo tiene acceso a ellas el barman. Las máquinas no se destacan, pasan desapercibidas al ojo del cliente por ser un bar que está distribuido en cinco ambientes que se unen por un pasillo.

Los precios de las copas de vino varían según sus dispensaciones. En el caso de las copas de 50cc., los precios oscilan entre los \$900 y los \$5.400, estableciéndose un promedio aproximado de \$1.700. La copa de 150cc varía entre los \$2.300 y \$12.500, teniendo una mediana aproximada de \$3.800.

Es un bar que tiene potencial para ser algo muy atractivo, pero no saca el provecho que podría. El promedio de consumo por persona es de aproximadamente \$14.000.

Dirección: José Victorino Lastarria 276, Santiago Centro.

Teléfono: (56-2) 2638 9893

Horarios de Atención:      Lunes a Sábado de 12:00 a 00:30hrs.  
   Domingo de 19:00 a 00:00.

- **Restaurant Baco<sup>23</sup>:**

Se enfoca principalmente en su oferta de comida francesa ubicado en la calle Santa Magdalena (Providencia) que acompaña sus platos con una oferta importante de vinos, de los cuales sólo 25 se ofrecen por copa. Su dueño francés y chef del mismo restaurant, Frederic Le Baux, agrega valor a la oferta del Baco por su expertise tanto en cocina como en vinos, determinando 4 pilares fundamentales para su negocio: un concepto de cocina muy claro, un acento en el servicio donde el cliente tiene la razón, la atención de los garzones debe ser impecable y por último, los márgenes deben ser los mismos para cualquier producto que se venda. Cuenta con una tienda externa al restaurant donde vende los vinos de su carta en botella, ubicada a unos 25 metros de distancia del restaurante, donde ofrece un abanico de cepas y vinos chilenos y extranjeros.

Su restaurant tenía anteriormente capacidad para 100 clientes pero fue ampliado el año pasado, pudiendo recibir actualmente el doble de personas. Se destaca por su excelente atención, hay mucho personal por turno y todos sus garzones están a disposición de los clientes. Como bienvenida, el cliente que ya se ubica en una mesa, recibe de inmediato una botella (de vino transparente) con agua, y

---

<sup>23</sup> Restaurante Baco: <http://www.santiagourmet.com/restaurant/baco/>

a medida que se va acabando esa botella de agua, los garzones la reemplazan de inmediato por una llena, lo cual no es cobrado al cliente. La comida se caracteriza por ser muy sabrosa, y su precio ronda entre los seis y nueve mil pesos, logrando un precio promedio de \$6.900. En cuanto a los vinos por copa, se encuentran diferentes rangos de precio, desde los \$2.500 hasta una copa de vino exclusivo cuyo precio es de \$15.250, estableciendo una mediana aproximada por copa de \$3.500.

El salón donde están las mesas de los clientes tiene visibilidad al segundo piso donde se encuentra la cava de vinos del restaurant, lo que llama bastante la atención del público.

El Baco tiene una ventaja, que es la trayectoria que posee como buen restaurante y como vitrina para las diferentes viñas existentes. Frederic Le Baux, dueño del lugar, tiene mucho poder de negociación con los distribuidores de vino, exigiendo mejores condiciones de compra. Los distribuidores pelean por entrar a la carta de vinos del Baco, es por eso que ceden con el descuento que normalmente manejan con el resto de los restaurantes y bares, ofreciendo un precio preferencial, sobre todo para el vino por copa. En este caso, la estrategia que tiene el Baco, es poder ofrecer el vino, tanto por copa como en botella, a un precio similar al que tienen esas mismas etiquetas en el retail (supermercados y tiendas de vino), siendo esto posible gracias a lo que se comentó recién, por obtener un precio preferencial en la adquisición de los vinos. Enfocado en el segmento de ejecutivos y empresarios, el Baco tiene un promedio de consumo por persona de \$16.000.

Dirección: Nueva de Lyon 113, Providencia, Santiago.

Teléfono: (56-2) 2231 4444

Horarios de atención: Lunes a Sábado de 12:00 a 01:00 hrs.

Domingo de 12:30 a 00:00 hrs.

### **3.5 Análisis de Consumidores de Vino**

Chile está en el ranking top 10 de productores de vino a nivel mundial, nunca había existido tan buena variedad de vino y viñas como lo hay hoy en día. Aun así, el chileno no se caracteriza por ser gran consumidor de vino. Según un estudio realizado en enero del 2012 por la consultora Euromonitor Internacional, los chilenos toman al año 14 litros por persona, posicionándolos en el lugar 25 del ranking mundial de consumo per cápita de vino, disminuyendo notablemente en comparación al año 2007, donde consumían 17,6 litros al año.

El comportamiento del consumidor chileno es particular. Según un informe de Andes Wines el año 2012, el consumidor local se puede ver afectado por múltiples factores al momento de generar la compra: estado anímico, estado civil, si está informado o no, si es consumidor habitual u ocasional, estatus de marca y precio. Éste es tradicionalista, en segmentos más populares se frecuenta más el consumo de vino en caja comprado en el supermercado, mientras que en segmentos más acomodados (para consumo doméstico) se prefiere el vino varietal, Premium e íconos para tomarlos en ocasiones especiales como sería una cena familiar, partidos de fútbol, Navidad o cumpleaños.

El perfil promedio de compra de los chilenos es constante, se caracterizan por tener preferencia de vinos con precios entre 8 mil y 14 mil pesos por botella, teniendo preferencia por cepas tales como Cabernet Sauvignon, Carménère y Sauvignon Blanc principalmente de las viñas Concha y Toro y Ventisquero<sup>24</sup>.

Cuando se habla de vinos de mejor calidad (reservas, Premium e íconos) el consumo del chileno no se modifica significativamente. Los precios de este tipo de vinos pueden variar entre los 5 mil y 30 mil pesos aproximadamente por botella. Al adquirir estos ejemplares más exclusivos, no se deciden por precio sino por ser de renombre, de edición limitada o por su condición de irreproducibles. Aun así, el consumidor chileno prefiere mantener sus marcas y cepas de siempre. Es más conservador, principalmente por no ser muy conocedor de vinos, es menos arriesgado, sobre todo cuando compra vinos en el supermercado. Esto cambia cuando éste se enfrenta a la elección de un vino en un restaurante o tienda especializada porque recibe recomendación de expertos. Esto identifica el asesoramiento de expertos como factor importante ya que influencia la elección del cliente.

El caso de los extranjeros residentes o turistas que visitan Chile es diferente. En temporadas donde se incrementa el turismo es cuando más se consume vino a nivel nacional. Los motivos que tienen los turistas para consumir vino difieren de los motivos del chileno. Se caracterizan por tener curiosidad y motivación a arriesgarse por probar algo nuevo. El precio pasa a segundo plano, lo que buscan es experimentar sin miedo nuevas cepas y marcas menos conocidas.

## **3.6 Análisis Interno**

### **3.6.1. Análisis FODA**

---

<sup>24</sup> Andes Wines: Perfil del Consumidor Chileno de Vinos (<http://www.andeswines.com/consumidor-chileno->)

## Oportunidades

- Poca diferenciación en los bares de vino lo que abre una oportunidad para Mosto Wine Bar para ser el pionero en el formato de venta de autoservicio.
- Los extranjeros se atreven a experimentar con cepas y viñas nuevas.
- Viñas buscan potenciar el consumo de sus vinos premium a través de tiendas especializadas en Chile.
- Santiago es un destino atractivo para los turistas e inmigrantes extranjeros. Fue considerada el año 2012 por el medio internacional CNN, como la tercera ciudad más amada del mundo<sup>25</sup>. Santiago también considerada el mismo año como una de las ciudades que más creció en el mundo según el reporte Global Metro Monitor, realizado por el think tank Brookings Intitution con sede en Washington D.C<sup>26</sup>.
- El Gobierno lanzó campaña para fomentar el turismo en Chile.
- Alta familiarización de los chilenos con la tecnología facilita la implementación de proyectos como el de Mosto Wine Bar. Es un factor que resulta muy atractivo y tiene fácil aceptación por parte de la gente.
- Los distribuidores de vino en Chile buscan locales innovadores para utilizar como vitrina de sus vinos.

## Amenazas

- Ley Tolerancia Cero ha debilitado a los bares porque el chileno se ha concientizado y los niveles de consumo de alcohol en bares ha disminuido en comparación a años anteriores.
- Restaurant Baco y Resto Bar Bocanáriz ya están posicionados en el mercado y cuentan con el expertise de los dueños en vinos y en la actividad del negocio.
- Acceder a patentes de alcohol es cada vez más complicado.
- Alta costumbre del consumidor chileno de exigir el descorche de la botella de vino en la mesa.

---

<sup>25</sup> Diario La Tercera (<http://www.latercera.com/noticia/tendencias/viajes/2012/06/2082-466282-9-santiago-fue-elegida-entre-las-tres-ciudades-mas-cautivantes-del-mundo.shtml>)

<sup>26</sup> Diario La Tercera: Santiago una de las ciudades que más creció (<http://diario.latercera.com/2012/02/01/01/contenido/santiago/32-99117-9-ranking-ubica-a-santiago-entre-las-10-ciudades-que-mas-crecieron-en-2011.shtml>)

- Bajo costo de cambio por parte de los consumidores.

### Fortalezas

- Mayor oferta de vino a la copa de todo Santiago.
- Aliado estratégico: representante legal de Enomatic Chile. Mosto es el cliente que más máquinas ha cotizado en la empresa, lo que permite acceder a precios preferenciales. Relación dependiente de ambas partes genera una ventaja competitiva frente a la competencia. Tenemos acceso directo a la última tecnología en máquinas dispensadoras de vino, que permiten, como ninguna otra en Chile, mantener en vino descorchado en perfectas condiciones alrededor de 23 días. Esto levanta barreras de entrada a nuevos entrantes.
- Locales ubicados en sectores estratégicos, donde circula un alto flujo de turistas.
- Experiencia nueva relacionada con el vino en Santiago.
- No es necesario conocer de vinos para disfrutar de éstos en Mosto, habrá expertos que asesoren al cliente.

### Debilidades

- Falta de experiencia por parte del dueño en este tipo de negocio.
- Se hace muy necesaria la participación de sommeliers para que funcione el negocio.
- Venta sólo de vinos y champagne. Se deja de lado cualquier tipo de destilado.

### **3.6.2. Factores Críticos de Éxito**

**Ubicación** → Debe estar ubicado estratégicamente en barrios donde se concentren turistas y donde sea atractivo para los chilenos para ir a pasar su tiempo libre en la noche, con buen ambiente y de fácil acceso.

**Atención al Cliente** → El servicio al cliente es fundamental. La atención por parte del personal debe ser impecable, pues son la cara visible de la empresa y debe ser la

mejor. La rapidez y calidad es necesaria, tanto al atender directamente al cliente o en el desempeño de todo el bar.

**Especialistas** → Al tener personal experto en vino asesorando e informando a los clientes refleja la especialización y nivel que tiene Mosto Wine Bar en vinos. Es una “razón para creer” para los clientes.

**Variedad de Productos** → Al ser un bar especializado en vino se debe tener una oferta importante de vinos. Diferentes variedades, cepas y categorías (la carta de vinos debe ser muy atractiva en cuanto a contenido y calidad de sus vinos). Se debe complementar esto con opciones de platos y postres que sean ad hoc a la oferta de vinos que se tenga. Todo debe ir apuntado a que el cliente viva la experiencia del vino con todos sus sentidos (siempre siendo consecuentes con la misión de Mosto Wine Bar).

**Buena relación con proveedores** → Es muy necesario tener buena relación con los proveedores, sobre todo con las viñas y distribuidores de vinos. Esto permitirá abrir oportunidades a realizar actividades en conjunto para beneficio mutuo (win-win), como sería para nosotros tener surtido de vinos exclusivos y para ellos utilizarnos como vitrina para nuevas etiquetas, por ejemplo, y también para potenciar la experiencia del cliente. Lograr una relación cercana con cualquier proveedor ayuda a que éstos te cumplan en las entregas de pedidos y haya transparencia.

**Ambientación (Layout)** → Deben ser locales que estén ambientados de tal manera que el cliente se empape con el concepto del vino chileno. Debe ser un lugar acogedor y agradable, donde se sientan cómodos y tengan la tranquilidad de pasear por toda el área del local sin problemas. Será espacioso para que la gente no se incomode si el local está en su capacidad máxima. El layout estará diseñado para que invite al cliente a visualizar todo lo que hay en el local. El aroma, iluminación y diseño debe ser acorde a lo que el bar quiere transmitir.

**Marketing** → Es clave en este tipo de proyecto utilizar el marketing como motor principal. Se trata de un lugar nuevo e innovador, por lo que se debe dar a conocer, no como un bar más, sino como el mejor bar especializado en vino en todo sentido. Cada acción que se lleve a cabo debe estar relacionada con el concepto principal del bar. Se deben utilizar canales estratégicos para la comunicación, con el fin de atraer al segmento objetivo definido. Lo que se está ofreciendo no es una gran cantidad de variedades de vino por sí solo, sino que se está ofreciendo toda una nueva experiencia.

**Tecnología** → El negocio de Mosto tiene como pilar fundamental la tecnología. Los locales están montados principalmente con máquinas dispensadoras de vino Enomatic que permiten definir la interacción y cercanía con el cliente y establecer el modelo de



negocio. La tecnología será una ventaja competitiva frente a los competidores por tener una alianza estratégica con el proveedor de estas máquinas, logrando innovación en el rubro de bares de vino.

### 3.6.3. Cadena de Valor

Ilustración 2: Cadena de Valor



## 4. Plan Estratégico

### 4.1. Elementos Clave

#### 4.1.1. Misión

“Nos dedicamos a ofrecer a los clientes la mejor experiencia relacionada con el vino, a través de nuestros locales establecer un lugar de encuentro donde el cliente lo pase bien, conozca y disfrute de los mejores vinos de Chile”.

#### 4.1.2. Visión

“Estar en el Top of Mind (TOM) de los consumidores al momento de pensar en un bar de vinos entretenido, de calidad e innovador en un plazo de 5 años.”

#### 4.1.3. Nombre: Mosto Wine Bar

Mosto es el jugo de la uva formado por la piel, pulpa y semillas del fruto. Se considera una de las primeras etapas de la elaboración del vino. El nombre busca tener una conexión con el tipo de producto que está vendiendo, y es así como este bar pretende ser el inicio de la mejor experiencia que el cliente pueda tener con el vino, ya sea por la oferta que se tiene como por la interacción que logra éste con el producto.

Se debe tomar en cuenta que el nombre o marca de un nuevo negocio es de suma importancia, es el mensaje más repetido, mucho más que los vinos que se vendan, pues estos podrían ir cambiando en el tiempo, pero no la marca. Ésta es la intercomunicación con el cliente. El nombre Mosto cumple con varios requisitos que facilitan la recordación y conexión con el cliente y benefician el negocio<sup>27</sup>:

- **El nombre Mosto es informativo** → Da un indicio de la temática del bar. Si bien el mosto se utiliza también para el proceso productivo de la cerveza existe una mayor relación de éste con la industria vitivinícola, por lo que en una sola palabra se da entender cuál es la especialización del bar.
- **Es fácil de recordar** → Al ser corto y con relación directa a los productos que se ofrecen, entonces le es más fácil al cliente recordar la marca.
- **Es aceptado en varias culturas e idiomas** → La palabra “mosto” en simples palabras es el jugo de la uva, lo cual en inglés e italiano quiere decir lo mismo y se llama de la misma manera. Es un nombre transversal a otros idiomas, lo que favorece al negocio por tener como segmento objetivo también a extranjeros.

---

<sup>27</sup> Pasos para elegir un nombre (<http://negocios.about.com/od/negocio/tp/7-Reglas-Para-Elegir-El-Nombre-Ideal-De-Tu-Negocio.htm>)

- **El nombre es original** → No existe un bar en Chile llamado Mosto lo que facilita el acceso para construir una marca nueva y auténtica<sup>28</sup>.
- **El nombre está disponible** → Se consultó la existencia de un sitio web inscrito con el nombre [www.mostobar.cl](http://www.mostobar.cl) y [www.mostowinebar.cl](http://www.mostowinebar.cl) y ninguno de los dos ha sido utilizado hasta ahora en Chile, lo que facilita el acceso a clientes a Mosto Wine Bar a través de la web. Esta consulta se hizo a través de la página web de NIC Chile<sup>29</sup>, sitio donde se inscriben los dominios “.cl”. En el caso de querer adquirir el “.com” también están disponibles las dos opciones.

#### 4.1.4. Experiencia Mosto

Se espera que la experiencia Mosto se vea reflejada en el siguiente “storyboard”:

“Todo empezó desde el momento en que vi, desde la vereda de al frente, un bar nuevo que parecía muy interesante. La fachada atractiva e iluminada invitaba a la gente a entrar. En mi curiosidad crucé la calle y sólo leí un lindo letrero que decía Mosto Wine Bar. Observé desde afuera por una gran ventana que se trataba de un bar de vinos con unas máquinas con botellas en su interior a lo largo de todo el salón. Sin saber más que eso, no dudé y entré para ver de qué se trataba. No veía algo novedoso hace mucho tiempo.

No alcancé ni a cruzar el umbral de la entrada cuando una señorita con una sonrisa amable y empática me da la bienvenida, invitándome a pasar y a tomar una de las mesas del local. Se sentía la “buena onda”, la iluminación era tenue, la decoración moderna pero súper acogedora, la música te movía, te animaba y ya se sentía el delicioso olor a vino. Me llevó hasta una mesa libre y me pide mi abrigo. No lo creí posible de un bar, pero sí, efectivamente me lo pidió para llevarlo ella misma a guardarropía (gratis) así no lo perdía durante el transcurso de la noche. Me pregunta mi nombre para dejar registro de mi abrigo y fue ahí cuando me explicó que se me acercaría un garzón ofreciéndome una tarjeta, la cual iba a permitirme sacar vino de todas las máquinas y cuantas veces yo quisiera y luego, antes de irme, pasar a pagarla. Vi lo fácil que era, solicité mi tarjeta y lo primero que hice fue pescar una copa del mesón. Cuando decidí ir a servirme una copa me frené sólo, me di cuenta de la cantidad de variedad de vinos que había disponibles y no supe por dónde ir. Quería probarlos todos, y en mi cara de confusión, me doy cuenta de que alguien se me acercaba con una sonrisa. Escucho: “buenas noches señor, mi nombre es Diego, soy Sommelier... ¿necesita que lo ayude a elegir un vino?... dígame qué le gusta.” Sin dudarle le asentí con la cabeza y le conté cuál era mi vino preferido, él me hizo varias

<sup>28</sup> Registro de Marcas en Chile ([http://www.chilemarcas.com/registro\\_de\\_marcas.html](http://www.chilemarcas.com/registro_de_marcas.html))

<sup>29</sup> Inscripción de dominio web en NIC ([www.nic.cl](http://www.nic.cl) y [www.nic.com](http://www.nic.com))

recomendaciones, contándome más acerca de los vinos y sus orígenes, lo que provocó más curiosidad en mí y le respondí con un par de preguntas más. Agradeciéndole su atención, yo seguí sólo a experimentar estas nuevas máquinas que brillaban por su color plateado y las luces que las destacaban como nada más en todo el bar. Observé a las demás personas cómo interactuaban con ellas, era súper fácil. Insertaban la tarjeta en la máquina, elegían un vino, apretaban un botón y listo, tenían el vino que querían en cualquiera de las tres medidas que ofrece la máquina (degustación, media copa o copa completa). Me fui por la opción de la copa de degustación, era una pequeña dosis para probar si me gustaba ese vino o si seguía con otro. Fue así como fui probando uno y otro vino, estableciendo conversaciones con las demás personas, inicialmente sobre los vinos, pero ya después de un rato se hablaba de la vida, del trabajo, de la familia. Se me pasó la noche volando, no me di ni cuenta y ya había pasado tres horas desde que había entrado a Mosto. Me despedí de mis nuevos amigos esperando encontrarlos nuevamente ahí la próxima semana, de todas maneras vuelvo a este lugar. Me acerco a la caja para pagar y en menos de dos minutos ya estaba todo listo para irme. Retiro mi abrigo y dirigiéndome hacia la puerta la anfitriona me sonríe y me dice “Chao Carlos, que tenga buenas noches”. Yo salgo con una sonrisa pensando en qué minuto supo mi nombre, pero claro, se lo dije cuando recogió mi abrigo al principio... increíble que se haya acordado, me hizo sentir especial. Pensar que iba caminando por la calle y terminé descubriendo un nuevo bar, con una propuesta completamente nueva, pude probar los mejores vinos de Chile y me atendieron excelente. No es como los otros bares donde uno se sienta y se aísla de todo el resto de la gente, yo pude conocer gente nueva aun estando sólo. En pocas palabras puedo decir que lo pasé demasiado bien, me hizo despejarme y salir de la rutina y presión que vivo diariamente en el trabajo y la casa. El viernes le digo a mis amigos que me acompañen así viven ellos mismos esta excelente experiencia”.

## **4.2. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de Mosto será funcional. Todos los locales estarán administrados bajo una misma estructura, rindiendo cuentas a los especialistas de cada área de la casa matriz. Esto permite que haya alineamiento en todos los locales, donde exista un alto flujo de información e uniformidad.

### Casa Matriz

Será el corazón de la administración de los 3 bares que se instalarán en la ciudad de Santiago. Estará constituida con 3 niveles:

### Ilustración 3: Estructura Organizacional Casa Matriz



**Gerente General** → Debe controlar y dirigir el desarrollo y funcionamiento de todos los locales Mosto junto con la casa matriz. Es aquel que se debe encargar de realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas que están a su cargo. Debe planear y desarrollar metas a corto y largo plazo en conjunto con objetivos anuales.

**Dirección Comercial** → Esta área se encargará de planificar y establecer estrategias de ventas y marketing con el fin de lograr los objetivos de venta establecidas. Mantendrán alta atención hacia el cliente, manteniendo una relación cercana con el fin de conocer en profundidad sus necesidades y preferencias, y actuar según eso.

**Dirección de Administración y Finanzas** → Su tarea es llevar la contabilidad y finanzas de toda la organización. Serán responsables de todas las acciones financieras que se lleven a cabo. Se deben establecer estrategias para asegurar el eficiente aprovechamiento de los recursos financiero. Estarán en contacto con proveedores y locales Mosto constantemente para hacer las compras y abastecerlos con lo necesario.

**Dirección de RRHH** → Se encargarán de seleccionar, contratar, capacitar y retener a los empleados de Mosto, tanto de la casa matriz como aquellos que estarán en los locales. Su objetivo será alinear al personal con los objetivos y misión de la empresa teniendo en cuenta siempre que éstos son los recursos vivos, que serán la cara visible de Mosto. Los empleados son parte importante del éxito de la empresa.

#### Locales Mosto

Será el medio por el cual se tendrá contacto directo con el cliente. Estarán estructurados de la siguiente manera:

#### Ilustración 4: Estructura Organizacional Locales Mosto



**Gerente de Local** → Será quien se encargue de dirigir, administrar y supervisar todo el funcionamiento del local y su personal. Todos los empleados deben rendirle cuentas al gerente de local, y éste a su vez, a la casa matriz. Debe tener la capacidad y agilidad de solucionar problemas que se presenten inesperadamente en el local, siempre enfocado en las necesidades del cliente.

**Ventas** → Esta área está conformada por todo el personal tanto de cocina (chef, ayudante de cocina y copero) como de salón (garzones y sommeliers). Este equipo de personas trabajará en conjunto para entregar la mejor calidad y mejor servicio al cliente. Estará conformado por empleados proactivos y con buena predisposición hacia el cliente. Se contará con personal especializado en vino que asesorará y guiará la decisión del cliente al momento de elegir un vino.

**Administración** → El equipo de administración estará conformado por el anfitrión, cajeros y la encargada del mantenimiento y limpieza. Trabajarán en conjunto con el equipo de ventas, siempre asegurándose (anfitrión) de recibir al cliente cuando entre al local, que pase un muy buen momento durante su estadía, que se mantenga todo en orden y limpio. Cualquier problema que se presente deberán anunciarle al gerente del local.

### 4.3. Estrategia Corporativa

#### 4.3.1. Recursos y Capacidades

## Recursos Humanos

Mosto Wine Bar debe contar con personal capacitado para cada uno de los puestos de trabajo, tanto en la casa matriz como en los locales con atención directa al cliente. Se exigirá un nivel alto de calidad de servicio, demostrando cercanía y empatía con los clientes, amabilidad y confiabilidad para preguntar y pedir lo que ellos necesiten.

Todo va enfocado en la satisfacción y experiencia del cliente en el bar, por lo tanto, la disposición de toda la familia Mosto será para acompañar y potenciar a que el cliente viva un momento único e inolvidable.

Se contará con personal especializado en vino, quienes cumplirán un rol muy importante en la experiencia del cliente, pues asesorarán, informarán e influirán en los clientes para que se atrevan a probar vinos que no conocen, aprendan de ellos y se conecten con el mundo vitivinícola chileno.

## Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos son un pilar fundamental en el desarrollo de este negocio. Se contará con un aliado estratégico quién es el actual y único representante legal de las máquinas Enomatic Wine Dispenser en Chile<sup>30</sup>.

### - Enomatic (Wine Serving System)

Enomatic es una empresa italiana que se fundó el año 2002 por dos emprendedores, logrando a la fecha estar presente en más de 73 países. Venden máquinas dispensadores de vino por copa que se caracterizan por ser de tecnología de punta, las cuales se destacan por sobre a las demás a nivel mundial.

Las máquinas dispensadoras de vino cuentan con las siguientes características:

- Tienen 3 diferentes dispensaciones (degustación, media copa y copa completa), que pueden ser customizadas según se prefiera.

---

<sup>30</sup> Sitio web Enomatic ([www.enomatic.com](http://www.enomatic.com))

- Cuentan con un refrigerador que permite tener control de la temperatura según el tipo de vino que se instale en las máquinas. Se puede programar para que se mantenga a temperatura ambiente o próxima a los 17°C (ideal para vinos rojos) y para que se mantenga alrededor de los 8°C (para vinos blancos o rosé).
- Pantalla digital donde se muestra el precio de las 3 dispensaciones correspondientes a las botellas ubicadas en la máquina.
- Diferentes formatos de máquinas que tienen boquillas para 4, 8 y 16 botellas, con diferentes formas y tamaños según se requiera.
- Conservan una botella de vino por más de tres semanas después de ser descorchada. Utilizan un sistema donde se reemplaza el oxígeno por nitrógeno, evitando que el vino se oxide mientras se mantiene en las máquinas. El Consorcio Chianti Classico (Italia) y la Asociación de Sommeliers de Estados Unidos certifican que el vino se mantiene durante este tiempo sin alteraciones dignas de apreciación (Ir a Anexo B: Máquinas Enomatic, Certificaciones).
- Se extrae el vino de las máquinas mediante tarjetas, las cuales pueden ser programadas para ser utilizadas por clientes (auto-servicio) o por personal en los locales. Una vez que se inserta la tarjeta en la máquina, se elige el vino y el volumen de la copa y la dispensación es automática.

Si la tarjeta es para auto-servicio del cliente, entonces éste tendrá dos opciones, una es recargar la tarjeta con dinero y cada vez que realice dispensaciones se le descontará dinero de la tarjeta según el vino y el precio que elija, o como tarjeta de crédito.

- Cuentan con un software llamado “Enosoft” que controla la actividad de las tarjetas y máquinas. Para instalaciones medianas y grandes de máquinas Enomatic está el software “Enosoft Professional” el cual permite registrar cada operación que se realice en todas las máquinas.

Admite crear y manejar una base de datos de los consumidores, los tipos de vinos, el nivel de consumo, las etiquetas de vinos que se encuentran en cada boquilla, ventas diarias, registro de clientes VIP, etc. Se crean tarjetas customizadas (tarjetas VIP, tarjetas para personal de local, tarjetas de fidelidad, etc.).

Este sistema para servir vino por copa cuenta con beneficios que son considerados al momento de montar este negocio:

- Asegurar la calidad de los vinos que se ofrecen, en su temperatura justa y siempre frescos.



- Reduce de residuos ya que al mantenerse por más de 3 semanas en perfectas condiciones aumenta la brecha para poder vender la totalidad del vino sin tener que botarlo por estar en malas condiciones.
- Controla las porciones de vino.
- Funcionalidad: La automatización de Enomatic permite agilizar el servicio al cliente, sólo basta con apretar un botón.
- Marketing: Contar con tecnología avanzada y diseño italiano (muy iluminadas y de acero inoxidable), las máquinas Enomatic son una plataforma llamativa para promocionar las ventas de vino.

En el caso de la máquina dispensadora de espumantes de Enomatic, llamada “Flute”, tiene la tecnología necesaria para resistir la presión de las burbujas de los espumantes, lo que la hace diferente a las máquinas dispensadoras de vino, y permite conservar su sabor, perlage y gusto por 10 días después de abierta la botella.

Es así como se implementará toda la tecnología de Enomatic en los locales Mosto, caracterizándose la utilización de tarjetas de autoservicio para los clientes, permitiéndoles elegir a ellos mismos la etiqueta y dispensación que ellos gusten. Se implementará el software “Enosoft Professional” con el fin de tener registro de las ventas, etiquetas y clientes. De esta manera se tiene conocimiento de qué clientes consumieron qué tipo de vinos, lo que permitirá establecer mejor relación con los éstos por medio de promociones o atención personalizada.

\*Para ver imágenes de las máquinas, ir a Anexo B: Máquinas Enomatic.

### Recursos Físicos

Mosto será una cadena de bares que contará con 3 locales situados en la ciudad de Santiago de Chile. Estos locales estarán ubicados estratégicamente donde haya mucha afluencia de extranjeros y donde chilenos frecuenten ir a bares: Barrio Bellavista, Barrio Lastarria y Providencia (sector entre calle Los Leones y Manuel Montt, también contabilizando calles perpendiculares). Serán un pilar fundamental del negocio dado que son la cara visible de la empresa y donde se tiene el contacto directo con el cliente. Es por esto que todo lo que involucre ambientación, mesas, sillas, vajilla, utensilios de cocina, copas, uniforme del personal, iluminación, aroma, etc. será seleccionado pensando en crear un ambiente agradable, cálido para el cliente, donde se refleje el alto nivel de calidad y prolijidad que Mosto Wine Bar tendrá.

## Recursos Organizacionales

Dentro de la organización se tomará muy en serio los factores de la cultura organizacional, la reputación y la imagen que se quiere proyectar tanto al cliente como al resto de la industria. Serán puntos que se potenciarán desde los inicios para generar en el personal un empoderamiento de estos factores y que se reflejen sin esfuerzo en todo lo que se haga en la empresa.

### - Cultura

Será el conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de la empresa Mosto aprenderán y compartirán desde el primer día de trabajo. Tendrá como base la misión de la empresa que se traspasará a todas las generaciones de empleados, generando un sentido de identidad: "esto somos en Mosto". Se centrará en la excelencia y calidad de servicio al cliente, siempre estar dispuestos a ofrecer lo que el cliente quiera y estar siempre a su disposición. Estar atentos a sus tendencias y preferencias para así ser los primeros en ofrecer lo que ellos quieran. Mosto será una familia cálida y a disposición completa a ayudarse entre sus integrantes para así destacarse en la atención y relación con el cliente.

### - Reputación

Mosto buscará ser reconocida como una empresa que busca la excelencia en todo ámbito de su negocio, que tendrá un claro enfoque en el cliente donde la calidad del servicio estará en un nivel muy alto y será muy valorado por estos. Será riguroso el control del cumplimiento de los compromisos que Mosto proponga, tanto para clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad. Es por esto que todos los stakeholders percibirán el valor que les genera trabajar en/con la empresa.

### 4.3.2. Con Visión hacia el Cliente

**Ilustración 5: Modelo Delta**



El negocio Mosto Wine Bar estará enfocado en el cliente, para eso se basará en el modelo Delta, específicamente en la estrategia de "Solución hacia el cliente".

Esta estrategia conecta el producto con el cliente:

- Los clientes serán atraídos inicialmente por la oferta de productos que ofrecerá Mosto pero luego serán retenidos por el conjunto de externalidades que se crean en el mismo local (ambiente, aprendizaje, experiencia, etc.)
- Retener a los clientes a través de la experiencia Mosto elevará barreras para el bajo costo de cambio que existe en la industria de bares.
- A través del aprendizaje de los clientes sobre los vinos y la gran variedad de éstos donde el cliente elegirá según sus gustos y preferencias fundará un lazo que creará valor para el cliente.
- A través de esta estrategia se logrará conocer aún mejor al cliente, qué espera de los productos y cómo ir adecuando y mejorando cada vez más el servicio.
- Se podrá establecer canales directos con los clientes, velando por una relación cercana y familiar con estos.

La posición que establecerá la organización para lograr esta estrategia será la de “redefinir la experiencia del cliente”. Mosto se enfocará en la experiencia completa del cliente, partiendo desde el momento en que el cliente entra al local hasta que sale de él. Para esto se tendrá un alto conocimiento de ellos y se estará evaluando su comportamiento constantemente. Mosto reconocerá la importancia que tiene el cliente para su negocio, por eso es que habrá una interacción de aprendizaje recíproca que resultará en un negocio rentable y sustentable a un largo plazo.

#### 4.4. Estrategia de Negocio

La estrategia de negocios de Mosto Wine Bar estará basada en las estrategias genéricas competitivas de Michael Porter y será la de “**diferenciación**”. A través de ésta se busca establecer una posición competitiva en la industria diferenciándose en el segmento de mercado meta a través de la oferta de vinos de alta gama, de la calidad de servicio y a través de la innovación en el rubro por medio de la tecnología.

**Ilustración 6: Estrategia de Negocios**

	Menor Costo	Diferenciación
Objetivo Amplio	Liderazgo en Costos	Diferenciación
Objetivo Reducido	Enfoque de Costos	<b>Enfoque de Diferenciación</b>

## 4.5. Modelo de Negocio (Modelo Canvas)

Ilustración 7: Modelo Canvas

CÓMO		PROPUESTA DE VALOR	QUIÉN	
<p><b>Red de Partners</b></p> <p>Representante legal en Chile de Enomatic</p> <p>Agencias de Turismo para extranjeros en Chile</p> <p>Escuela de Sommeliers de Chile</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Excelente servicio al cliente</p> <p>Maridaje de la carta de comida con los tipos de vino que se ofrecen</p> <hr/> <p><b>Recursos Claves</b></p> <p>Máquinas Enomatic</p> <p>Sommeliers en Locales</p> <p>Relación con Proveedores: Distribuidoras de vino</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>La experiencia de conocer y probar los mejores vinos de Chile sin necesidad de comprar una botella completa.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Atención directa a los clientes en los locales</p> <p>Programas de Fidelización a través de tarjetas VIP</p> <p>Beneficios a clientes dentro del local (botella de vino de regalo)</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Chilenos y extranjeros que residan o estén de turismo por Santiago, que tengan entre 30 y 45 años, sean profesionales con ingresos medio-alto y alto. Serán personas que les guste y necesiten un “break” en la semana, buscando salir de lo cotidiano y pasarlo bien, tienen trabajos donde están bajo mucha presión lo que los obliga a relajarse en momentos de ocio. Toman vino al menos una vez a la semana y les gusta compartir con amigos. Valoran el buen servicio y los productos de calidad, por lo que el precio de éstos pasa a segundo plano.</p> <p>En cuanto a su relación con las marcas, buscan recompensas y prestigio, generalmente buscarán lo mejor ya que sienten que se lo merecen.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p><u>Costos Fijos:</u> Arriendo de locales, sueldo de personal, cuota leasing máquinas Enomatic, publicidad.</p> <p><u>Costos Variables:</u> Compra de vinos. Compra de insumos y alimentos.</p>			<p><b>Flujo de Ingresos</b></p> <p>Venta de vino, espumantes, comida y bebidas sin alcohol. Botellas de vino entregadas por las viñas para regalar a clientes. Cursos de Escuelas de Sommelier (espacio para degustación de vinos). Catas de vino (Curso). Eventos en locales.</p>	
<p><b>CUÁNTO</b></p>				

#### 4.5.1. Aliado Estratégico

El negocio de Mosto Wine Bar tendrá como principal recurso clave las máquinas Enomatic, por lo que es de gran importancia establecer una relación próxima y clara con el proveedor de éstas.

La cantidad de máquinas que se necesitará para montar los bares es la más alta que le han cotizado al representante legal de la marca, lo que ha permitido llegar a precios preferenciales gracias a que ve los beneficios que también le podría traer a él la instalación de sus máquinas en la cadena de Mosto Wine Bar. Él actualmente posee una empresa donde buscan invertir en proyectos atractivos. Una de esas empresas es Enomatic, la trajo a Chile hace no más de dos años y está buscando formas de potenciar las máquinas dispensadoras de vino en el mercado local.

De qué manera esta alianza beneficia a Enomatic Chile:

- Mosto será una vitrina para las máquinas Enomatic.
- Si Mosto crece, entonces Enomatic también lo hace. El éxito de los tres primeros locales podría generar la apertura de otros locales, no sólo en Santiago, sino también en regiones lo que favorecería a Enomatic en la instalación de al menos 9 máquinas por local.
- Podría generar ventas de máquinas gracias a Mosto (también cuentan con máquinas formato “home” con 4 boquillas, que son destinadas para casas particulares).

De qué manera esta alianza beneficia a Mosto Wine Bar:

- Las máquinas Enomatic son el activo más importante que tendrá Mosto (parte del core business), por lo que tener al representante legal en Chile de la marca como proveedor estratégico asegura tener acceso a éstas a un mejor precio.
- Genera barreras de entradas a nuevos entrantes. La inversión que significa comprar 9 máquinas de Enomatic ronda los 145 mil dólares, el capital que se necesita para competir con los 3 locales Mosto será muy alta. Eso es favorable para el desarrollo de este negocio.

Beneficios que van a tener ambas empresas:

- Compromiso y confianza mutua
- Cooperación entre Mosto y Enomatic
- Alta dependencia por lo que será necesario ser transparentes y cercanos.

## 4.6. Estudio de Mercado

Se realizó una encuesta para lograr tener conocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores de vino en Chile. Qué tendencias existen actualmente y cuáles son las ocasiones de consumo que se presentan según las edades. Se pretende identificar patrones de consumo e identificar oportunidades para la implementación de Mosto Wine Bar.

### 4.6.1. Muestra de la Encuesta

La muestra de la encuesta se estimó según la fórmula de población infinita por tratarse de un tamaño de mercado mayor a los 100.000 habitantes. El segmento objetivo es amplio y abarca público chileno como extranjeros que residen o están de turismo en Chile.

$$\text{Número de encuestas} = \frac{p \cdot q \cdot 2 \cdot z}{e^2} \quad \text{Donde}$$

$p$  = Tasa de éxito = 90%  
 $q$  = Tasa de fracaso = 10%  
 $z$  = Nivel de confianza = 1.96  
 $e$  = Margen de error = 5%

$$N^{\circ} = \frac{0.9 \cdot 0.1 \cdot 2 \cdot 1.96}{0.05^2} = \frac{0.3528}{0.0025} = 141.12 \quad \rightarrow \quad \mathbf{141 \text{ encuestas}}$$

### 4.6.2. Resultados de la Encuesta

Se realizaron 147 encuestas a personas tanto chilenas como extranjeras a través de internet de perfil socioeconómico ABC1 y C2.

Se observa en los resultados de la encuesta que de las personas que participaron, el 30% eran extranjeros y 70% chilenos, siendo 60% hombres y el restante de género femenino. Si bien hubo encuestados de todas las edades, las que más representaron la muestra fueron aquellos entre 26 y 35 años, equivalente a un 41% de los encuestados, siguiéndoles en importancia los de 36 a 45 años que representaban el 34%.

Se encuentra que del total, el 83% dice consumir vino, habiendo más frecuencia de consumo durante todos los fines de semana o cada dos semanas. En cuanto a ocasiones de consumo, el 44% dice tomar vino cuando sale con amigos y el 23% en reuniones familiares, siendo las casas particulares el lugar donde más frecuentan tomar este tipo de bebida.

En el momento de consultarle a los encuestados qué tan importantes eran ciertos atributos al momento de elegir un bar de vinos, aquellos que resaltaron fueron la atención al cliente, la variedad de vinos y el ambiente acogedor, estableciéndose como muy importante por el 57%, 59% y 53% de los encuestados. Si bien el precio juega un rol importante, sorprendentemente en este caso no lidera como uno de los atributos más importantes para los clientes, sino que toma el cuarto lugar en este tipo de bar.

En cuanto a la nacionalidad de los vinos, el 92% de los encuestados dice tener preferencia por vinos chilenos, considerando la calidad del vino como principal motivador de la compra y en segundo lugar la recomendación de éstos por terceros.

Al momento de decidir a qué bar asistir, fueron las comunas de Providencia, Santiago Centro y Vitacura las que más se consideraron como frecuentes. Al consultarles si conocían algún bar en Santiago que actualmente ofreciera de manera simultánea una variedad de 30 vinos de calidad por copa, el 94% dice no conocer ninguno, y de los nombrados por aquellos que sí conocían son Bocanáziz y Baco, actuales competidores de Mosto.

Cuando los clientes ya están en un bar, el 57% de los encuestados dice pedir botella de vino completa, principalmente porque su precio es menor que pedir 4 copas de ese mismo vino (46%), por la poca variedad de vino por copa que existe (20%) y porque los vinos por copa que se ofrecen no son de calidad (16%).

El promedio de consumo de los encuestados ronda entre las 2 copas (41%) y las 3 copas de vino (30%), presentando disposición a pagar un precio entre \$3.000-\$3.999 (43%) y entre \$4.000 y \$4.999 (32%) por cada una.

Ya profundizando en lo que es la propuesta de Mosto Wine Bar, se le preguntó a los encuestados qué tan atractivo sería para ellos ir a un bar donde tuvieran la libertad de auto-atenderse mediante máquinas dispensadoras de vino por copa de última tecnología, y el 80% dice sí atraerle la propuesta, considerando como interesante/muy interesante la idea de contar con expertos que les enseñen de vinos chilenos y los guíen en su elección (89%).



\*Para ver el detalle del estudio de mercado, ir a Anexo C: Encuesta de Investigación de Mercado.

#### **4.6.3. Conclusión de la Encuesta**

Se puede observar que existe una gran oportunidad para implementar un bar como Mosto, ya que se hace evidente la falta de bares de vino en Santiago que busquen satisfacer lo que los clientes realmente quieren. Sí existe la preferencia por vinos chilenos, sin ser lo más importante el precio, lo que buscan es la calidad y variedad en la oferta que se les brinde. Hay tendencia por pedir botellas de vino, pero existe una necesidad que aún muy pocos cubren, que es la de darle al cliente la opción de tomar una copa de vino de buena calidad sin tener necesidad de comprar la botella completa. Es así como se concluye que el cliente está dispuesto a pagar por algo que siente se merece. Si esto se ve representado en una copa de vino de calidad, al agregar el asesoramiento de profesionales y una propuesta completamente nueva en cuanto al autoservicio, entonces eso podría surgir como una mayor oportunidad para aumentar aún más la disposición a pagar de los clientes, pues lo que Mosto brinda no es sólo vino, sino toda la experiencia.

#### **4.7. Segmento Objetivo**

##### **4.7.1. Segmentación**

La segmentación para determinar el foco objetivo que tendrá Mosto Wine Bar estará determinada por factores demográficos, socioeconómicos, psicográficos y conductual.

##### Factor Geográfico

Tal como se comentó anteriormente, los 3 locales estarán ubicados en Santiago, en las comunas de Santiago Centro y Providencia, en barrios que se caracterizan por tener diversidad de actividades donde circula alta afluencia de extranjeros y chilenos al momento de buscar entretenimiento en la noche. Se encuentra gran concentración de oficinas en ambas comunas, lo que genera alta circulación de habitantes que viven en otras comunas, abriendo una oportunidad de atraerlos hacia estos sectores al salir de la oficina para disfrutar de unas copas con amigos.

## Factor Socio-Económico

Los locales Mosto se enfocarán principalmente en chilenos y extranjeros que residan o estén de turismo por Santiago, que estén entre los 30 y 45 años, profesionales del grupo socioeconómico ABC1 o C2. Dado que Mosto es un bar se caracterizará por la calidad de los vinos de su carta, los precios irán enfocados a clientes que puedan, según sus ingresos, consumir ese tipo de vinos.

## Factor Psicográfico

- Exitosos

Se calcula que representan cerca de un tercio de la población (año 2011), siendo Chile el país que concentra la mayor cantidad de exponentes dentro de Latinoamérica. Poseen seguridad en sí mismos, tiene una fuerte orientación al logro de metas y tienden a ser muy organizados. Aunque en este grupo tienden a concentrarse personas de ingresos altos, es transversal a todos los segmentos socioeconómicos. Es un segmento más competitivo que la media, que está bien informado pero que también anda bastante estresado por la vida, tienen trabajos donde están bajo mucha presión lo que los obliga a relajarse en momentos de ocio. En cuanto a su relación con las marcas, buscan recompensas y prestigio, generalmente buscarán lo mejor ya que sienten que se lo merecen. Ellos optarán por marcas que sean directas y eficientes como Nokia, Google, Coca Cola Zero, Nescafé, Sony o Subaru<sup>31</sup>.

## Factor Conductual

Serán personas que les guste y necesiten un “break” en la semana, buscando salir de lo cotidiano y pasarlo bien. Serán personas que tienen en cuenta las buenas recomendaciones y valoran el buen servicio y los productos de calidad, por lo que el precio de éstos pasa a segundo plano. Toman vino al menos una vez a la semana con el fin de celebrar algún evento especial o simplemente para compartir con amigos.

---

<sup>31</sup> The Lab, 4 C's: Segmentación Psicográfica

([https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=bf6928a566&view=att&th=13eed40464ee86ab&attid=0.1&disp=inline&safe=1&zw&sadssc=1&sadnir=1&saduie=AG9B\\_P\\_TsMjzGiToH6DpOWDKxm2g&sadet=1375340738913&sads=93MoRJMku6TVhiMw-75tpHJ6jbY](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=bf6928a566&view=att&th=13eed40464ee86ab&attid=0.1&disp=inline&safe=1&zw&sadssc=1&sadnir=1&saduie=AG9B_P_TsMjzGiToH6DpOWDKxm2g&sadet=1375340738913&sads=93MoRJMku6TVhiMw-75tpHJ6jbY))

#### 4.7.2. Targeting

El segmento objetivo de Mosto Wine Bar será el siguiente:

- Chilenos y extranjeros que residan o estén de turismo por Santiago, que tengan entre 30 y 45 años, sean profesionales con ingresos medio-alto y alto. Son personas que les gusta y necesitan un “break” en la semana, buscando salir de lo cotidiano y pasarlo bien, tienen trabajos donde están bajo mucha presión lo que los obliga a relajarse en momentos de ocio. Toman vino al menos una vez a la semana y les gusta compartir con amigos. Valoran el buen servicio y los productos de calidad, por lo que el precio de éstos pasa a segundo plano. En cuanto a su relación con las marcas, buscan recompensas y prestigio, generalmente buscarán lo mejor ya que sienten que se lo merecen.

#### 4.8. Definición de la Demanda

El establecimiento de la demanda se hará según las siguientes directrices:

- Demanda de la competencia
- Capacidad de los locales Mosto

**Demanda de la competencia** → Se tomará como referencia la demanda que tiene actualmente el competidor más directo, Bocanáriz. Luego de hablar con uno de los encargados del bar, se logró identificar que la cantidad aproximada de clientes que atienden diariamente es de 75 personas en promedio, considerando que el bar tiene doble turno, al igual lo tendrá Mosto.

**Tabla 3: Demanda Bocanáriz**

Demanda Bocanáriz				
Bar	Número de Clientes por Día	Capacidad Local	Cantidad de Locales	Demanda Anual
Bocanáriz	75	70	1	27,000

Elaboración Propia

Se estimará la demanda que tendrán los locales Mosto tomando de referencia la competencia. Se considera que el número clientes que atiende tiene relación con la capacidad instalada que tiene Bocanáriz en su único bar. Esto permitirá calcular proporcionalmente la cantidad de clientes que atendería Mosto diariamente y anualmente según la capacidad instalada en cada local.

**Tabla 4: Comparación de demanda con la competencia**

Demanda Bocanáriz				
Bar	Número de Clientes por Día	Capacidad Local	Cantidad de Locales	Demanda Anual
Bocanáriz	75	70	1	27000
Mosto Wine Bar	126	118	1	45514

Elaboración Propia

Considerando que el competidor ya tiene un año y cinco meses de haber inaugurado su primer local, y que a través de este tiempo ha logrado conocimiento de marca y un posicionamiento en el mercado de los bares de vino, en Mosto se esperará captar el 75% de los clientes diarios establecidos anteriormente en cada uno de sus locales el primer año, obteniendo en total una cantidad de 102.600 clientes en sus tres locales al año.

**Tabla 5: Demanda Mosto Wine Bar**

Demanda Mosto Wine Bar				
Bar	Número de Clientes por Día	Capacidad Local	Cantidad de Locales	Demanda Anual
Mosto Wine Bar	95	118	3	102600

Elaboración Propia

## 5. Plan de Marketing

### 5.1. Elementos Claves

#### 5.1.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing que se buscarán lograr en un plazo de 1 año después de haber instalado los locales son:

- Lograr que los locales Mosto capten 75% de los clientes que se estimaron anteriormente según la competencia y capacidad de los locales (95 clientes).
- Construir conocimiento de marca. Lograr que de cada 10 personas del segmento objetivo, al menos 3 conozcan Mosto.

### 5.1.2. Posicionamiento

El posicionamiento que Mosto Wine Bar quiere establecer es el siguiente:

“Para personas que quieren pasarlo bien, compartir con amigos y buscan calidad en vinos, Mosto Wine Bar es el bar especializado en vino que te hace vivir una experiencia única porque te va a conectar con el mundo del vino a través del conocimiento, el encuentro y la oferta de vinos por copa más amplia de Santiago”

### 5.1.3. Propuesta de Valor

#### Ilustración 8: Valor para el Cliente



La propuesta de valor hacia el cliente está basada principalmente en 3 pilares:

Valor Psicológico → Vivir la mejor experiencia relacionada con el vino en los locales Mosto. Es el lugar donde el cliente podrá pasarlo muy bien y sociabilizar con gente, conocer y disfrutar de los mejores vinos de Chile con un excelente servicio.

Valor Funcional → Mosto ofrecerá una gran variedad de vino de buena calidad por copa, dándole la opción al cliente de probar más de uno sin necesidad de comprar la botella completa.

Valor Económico → Tener la posibilidad de tomar vinos de calidad premium por copa que por botella son muy caros. Generalmente, los bares que ofrecen vinos por copa se limitan a tener una oferta de vinos de calidad media para no arriesgarse a perder dinero en caso de que sólo se venda una copa de ese vino. Esto, Mosto Wine Bar, lo tiene solucionado gracias a las máquinas dispensadoras Enomatic que mantienen el vino en excelentes condiciones por más de tres semanas.

## 5.2. Estrategia de Marketing

Teniendo en cuenta las 7 estrategias del Marketing del siglo XXI presentadas por Philip Kotler, se considerarán la siguiente estrategia para poder lograr en el plazo determinado los objetivos planteados.

- **Crear una experiencia única para el consumidor** → al concentrar las fuerzas en lograr que el cliente viva una experiencia única, excepcional y diferente se logrará a que éste esté dispuesto a pagar incluso más dinero por los productos de Mosto, aun siendo éstos competitivos en relación a los de la competencia.

## 5.3. Marketing Mix

### 5.3.1. Producto

Mosto es un bar especializado en vino, por lo que la mayoría de los productos que se vendan tendrán directa relación con éste.

#### Vinos

Se tendrá una variedad de 72 vinos por copa simultáneamente, los cuales estarán compuestos de la siguiente manera:

- 16 Etiquetas de vinos blancos:
  - 3 Sauvignon Blanc
  - 3 Chardonnay
  - 2 Riesling

- 2 Viognier
  - 2 Gewurztraminer
  - 2 Ensamblaje Blancos
  - 2 Rosé
- 52 Etiquetas de vino tinto:
- 5 Carménère
  - 5 Cabernet Sauvignon
  - 4 Merlot
  - 4 Malbec
  - 4 Cabernet Franc
  - 4 Pinot Noir
  - 4 Syrah
  - 4 Carignan
  - 4 Petit Verdot
  - 2 Cinsault
  - 2 Mourvèdre
  - 2 Sangiovese
  - 4 Ensamblaje Tintos
  - 4 Vinos Dulces

Todos los vinos, tanto blancos como tintos, se venderán en 3 medidas diferentes gracias a que las máquinas Enomatic lo permiten:

- Degustación: 30cc.
- Media copa: 75 cc.
- Copa Completa: 150cc

Las medidas están consideradas para que calcen perfectamente con los 750cc que trae cada botella de vino. En el caso de la copa de degustación se extraen 25 dispensaciones, de la media copa, 10 dispensaciones y de la copa completa, 5 dispensaciones.

### Espumantes

Se contará con una máquina Enomatic en cada bar especial para vinos espumantes, la que cuenta con 4 boquillas (4 botellas).

- 4 Botellas de Espumantes

- 1 Brut Nature
- 1 Blanc de Blancs (Chardonnay)
- 1 Demi Sec
- 1 Brut Rosé

Las dispensaciones que tendrán las botellas de espumantes serán las mismas mencionadas anteriormente para las copas de vino.

### Bebidas sin Alcohol

En el caso de que los clientes quieran tener una opción sin alcohol, Mosto ofrecerá las siguientes bebidas como sustitutos:

- Bebidas gaseosas
- Jugos naturales
- Agua embotellada con y sin gas
- Café
- Té (Negro o de Hierbas)

Como bien se mostró anteriormente, la oferta de bebidas con alcohol en los locales Mosto se limita a los vinos y espumantes. Se toma como una decisión estratégica no vender ningún tipo de licor, ya que al ser un bar especializado en vino, pretende contener ese concepto y no contaminar sus orígenes con bebidas tales como pisco, ron, vodka, whisky, etc. Este es un factor que logrará diferenciar a Mosto de la competencia.

### Comida

En cuanto a la comida, se ofrecerá una carta que contemple opciones para picar (tablas y pinchos), platos de fondo y postres. Mosto Wine Bar debe resaltar por sus vinos, pero la carta de comidas debe ser un complemento perfecto para ellos. Es por esto, que cada plato que se considere será maridado con los vinos que se estarán ofreciendo en ese momento. El fin es poder resaltar el placer de tomar los vinos a través de alimentos que se adecúen perfectamente a ellos.

La carta estará compuesta por cinco variedades de platos para picar, seis platos de fondo y cinco variedades de postre.



\*Para ver la carta tentativa de comidas, ver Anexo D: Carta Tentativa Mosto

### **5.3.2. Precio**

Los precios de los productos en Mosto Wine Bar estarán fijados según las siguientes condiciones:

- Precios de la Competencia
- Márgenes según los costos
- Estudio de Mercado
- Valor para el cliente

#### Precios de la competencia

Se tiene conocimiento de los precios de la competencia luego de haber visitado más de una vez sus locales. Esto permitió tener referencia de sus precios en comparación al resto de los bares que no se especializan en vino, y estimar, según su calidad, cuánto están dispuestos a pagar. Efectivamente el precio por una copa de vino en un bar especializado es mayor que el de un bar no especializado en vino, por el hecho de que los clientes buscan mejor calidad y mayor variedad de cepas y etiquetas. Los precios de copas de vino en bares no especializados rodean los \$2.000 y \$2.500 pesos aproximadamente.

Se tomará de referencia uno de los principales competidores, Bocanáriz, donde los precios por copa varían según la medida de vino que se sirva (50cc. o 150cc.), la cepa y la calidad de éste. En las copas de 50cc., los precios varían entre los \$900 y los \$5.400, teniendo un promedio aproximado de \$1.700. En el caso de la copa de 150cc., la copa más barata se encuentra a \$2.300 y la más cara a 12.500, siendo esta última una etiqueta ícono de la Viña Santa Rita. El promedio aproximado del precio de las copas de vino de 150cc. es de \$3.800.

En cuanto a la carta de comida, se observó que los precios de la industria y competencia son bastante similares. Los precios de platos de entrada o para picar varían entre \$4.200 y \$11.900, teniendo un promedio aproximado de \$6.800, aumentando un poco en el caso de los platos de fondo donde el mínimo es aproximadamente de \$6.200 y el máximo ronda los \$9.400, teniendo un promedio cerca de los \$7.600. Para los postres se observó que los precios varían entre \$1.900 y \$4.500, estableciéndose un promedio de alrededor de los \$2.900.

## Márgenes según los costos

En general, los márgenes de la industria de bares por cada producto que se vende son muy altos, pero enfocándose específicamente en la venta de vino en bares especializados en éstos, los márgenes superan el 130% pudiendo llegar incluso a superar el 350% por botella vendida en diferentes formatos (copa de diferentes medidas y por botella completa). Esto se logra principalmente gracias a que se obtienen mejores precios con los distribuidores de vino, adquiriendo éstos con un 25% de descuento en relación su precio retail. A este acuerdo con los proveedores se suma el hecho que los consumidores están dispuestos a pagar más por un trago o una copa de vino cuando van a un bar en busca de diversión o distracción en comparación a lo que gastarían comprando esa misma botella de vino o licor en el supermercado. Con esto se complementa todo lo ofrecido por el bar: servicio, ambiente, oferta de productos, etc.

En Bocanáriz se observa que los márgenes de ganancia por botella de vino vendida son muy altos al ofrecerla por copa, sobre todo si se tiene diferentes medidas como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 6: Márgenes estimados por botella vendida a la copa en Bocanáriz**

Bocanáriz		
Márgenes estimados por botella vendida a la copa		
Costo por Botella	50cc.	150cc.
Entre \$2.000 y \$3.999	400%	320%
Entre \$4.000 y \$4.999	300%	240%
Entre \$5.000 y \$5.999	240%	170%
Entre \$6.000 y \$6.999	220%	150%
Entre \$7.000 y \$7.999	190%	130%
Entre \$8.000 y \$8.999	190%	120%
Entre \$9.000 y \$9.999	160%	110%
Entre \$10.000 y \$13.990	130%	95%
De \$14.000 o más	100%	55%

Elaboración Propia

Lo que se refiere a los márgenes de la carta de comida, éstos están establecidos de tal manera que al momento de identificar los costos de los insumos de cada plato, se establece el precio donde el 30% de éste represente los costos y el 70% restante sea margen de ganancia. Esto se confirmó a partir de la ayuda del sommelier y chef André

Scheinfelt<sup>32</sup>, quien asesora a varios restaurantes y viñas en sus cartas de comida y vinos.

### Estudio de Mercado

Según la encuesta realizada, los clientes que toman vino están dispuestos a pagar un mayor precio por consumir una buena copa de éste al visitar un bar especializado donde la calidad de los vinos sea mayor al que se ofrece generalmente en los demás locales y donde se encuentre una variedad de productos que sólo se localizarían en una tienda de vinos; ni en supermercados, ni en restaurantes, ni en cualquier local (sea restaurante o bar que no se especialice en vino).

En los resultados finales de la encuesta, se encuentra que el 43% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$3.000 y \$3.999, un 32% entre \$4.000 y 4.999 y un 10% más de \$5.000 por una copa de vino de buena calidad. Con esto se da constancia que se puede establecer precios mayores al tratarse de un bar especializado.

### Valor para el cliente

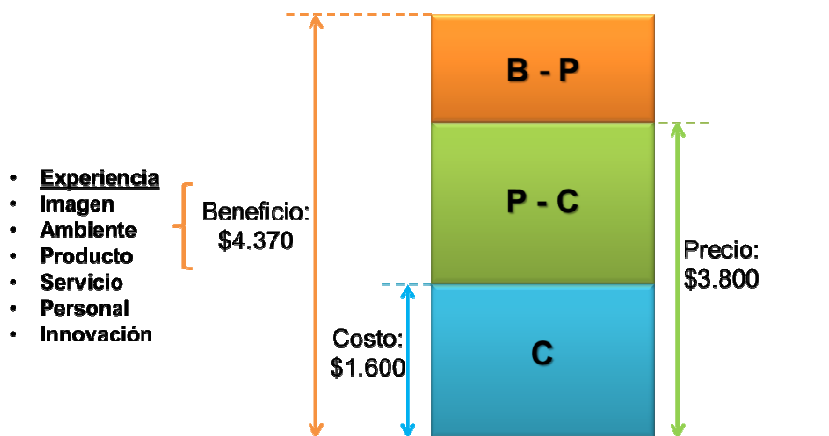
Siguiendo la idea del punto anterior, se puede deducir que los clientes tienen una mayor disposición a pagar por los vinos de calidad, no sólo es el producto lo que les interesa, sino también la imagen que representa (estatus, conocimiento) y la experiencia que vivirá el cliente al ir a Mosto, creando valor para él.

Es así como a través del gráfico siguiente se representa el beneficio que se llevará el cliente al tomarse una copa de vino de calidad en los locales Mosto.

---

<sup>32</sup> Destacado Sommelier y Chef de la Viña Santa Rita. Asesora cartas de restaurantes como el de "Como Agua para Chocolate" ubicado en el Barrio Bellavista en Santiago, Chile.

### Ilustración 9: Creación de valor por aumento de disposición a pagar de los clientes



Elaboración: Propia

Resumiendo todo lo anterior, sí se tomará como referencia los precios de la competencia, pero considerando que Mosto es un bar diferenciador que brindará un nuevo concepto y experiencia al cliente, la estrategia de precios se enfocará en reflejar esta idea. No será sólo la calidad de los vinos y la experiencia, sino también el complemento completo de los bares Mosto: la ambientación, luminosidad, decoración y servicio que lograrán dar un aire de calidad premium en todo el local. Los precios de los vinos será un 15% más alto que los de la competencia directa, haciendo referencia que Mosto será una innovadora propuesta para el cliente y que éste lo percibirá como tal, siempre manteniendo los precios competitivos dentro de la industria.

Los márgenes de ganancia en los vinos son bastante atractivos, y al ser éste, el principal protagonista del bar, se espera que la mayor parte de los ingresos se generen a partir de estos.

En la siguiente tabla se establecen los márgenes de ganancia por las ventas de botellas de vinos y espumantes en las diferentes dispensaciones que se esperan en Mosto según el costo de las botellas adquiridas.

**Tabla 7: Márgenes por botella vendida a la copa en Mosto**

<b>Mosto Wine Bar</b>			
<b>Márgenes por botella vendida a la copa</b>			
<b>Costo por Botella</b>	<b>30</b>	<b>75</b>	<b>150</b>
Entre \$2.000 y \$3.999	483%	449%	368%
Entre \$4.000 y \$4.999	368%	334%	276%
Entre \$5.000 y \$5.999	299%	265%	196%
Entre \$6.000 y \$6.999	276%	242%	173%
Entre \$7.000 y \$7.999	242%	207%	150%
Entre \$8.000 y \$8.999	242%	207%	138%
Entre \$9.000 y \$9.999	207%	173%	127%
Entre \$10.000 y \$13.990	184%	150%	109%
De \$14.000 o más	138%	104%	63%

Elaboración Propia

La carta de comidas tendrá como referencia los precios de la competencia dado que este plan de negocios busca que el bar tenga una carta de comida que se complemente a la oferta de vinos, y no al revés, por lo que sus precios estarán a la par con el promedio de los bares especializados en vino.

En la siguiente tabla se muestran los precios, costos y márgenes de ganancia que tendrá la carta tentativa de comidas de Mosto:

**Tabla 8: Carta de comidas**

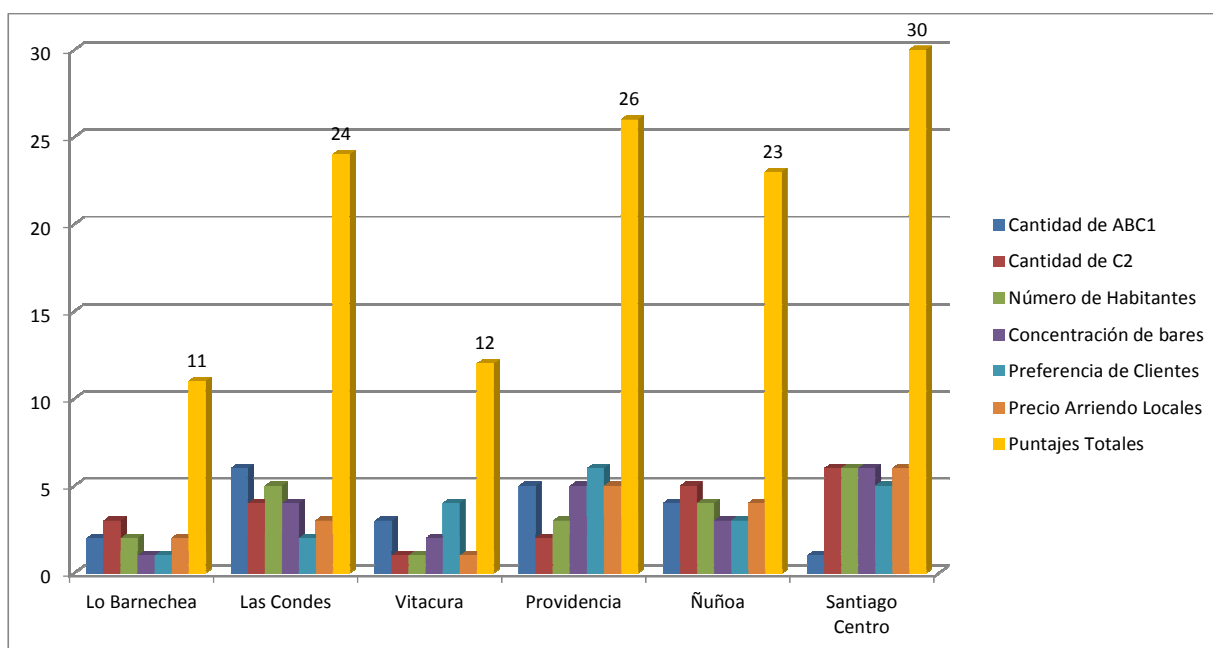
<b>Mosto Wine Bar Carta de Comidas</b>			
<b>Para Picar</b>	<b>Precios</b>	<b>Costos</b>	<b>Márgen de Ganancia</b>
<b>Atún Mosto</b> Rollitos de lomos de atún salvaje, envueltos en pimentones asados con tomillos y tostadas de baguette (6 unidades)	\$7,900	\$2,370	\$5,530
<b>Pincho Mixto</b> Ostión, filete, camarón y aceitunas deshuesadas (5 unidades)	\$6,500	\$1,950	\$4,550
<b>Tabla del Mar</b> Bocaditos de ceviche, pulpo, camarones ecuatorianos fritos, anillos de calamar, filetes de salmón y colitas de camarón	\$11,600	\$3,480	\$8,120
<b>Tabla de Roastbeef</b> Roastbeef de filete de cerdo con tomillo y romero, acompañado de mostaza antigua, pepinillos y nueces	\$6,400	\$1,920	\$4,480
<b>Tabla de Quesos</b> Queso de cabra, queso Philadelphia, queso brie, queso gruyere, queso roquefort, queso parmesano, acompañado de frutos secos.	\$7,900	\$2,370	\$5,530
<b>Platos de Fondo</b>			
<b>Ñoquis Fritos de Quinoa</b> Con mejillas de congrio salteadas al tomillo, champiñones y salsa de pesto cacero. <i>Vinos recomendados: Chardonnay, Pinot Noir, Carménère</i>	\$6,900	\$2,070	\$4,830
<b>Salmón Mosto</b> Filete de salmón a la plancha cubierto con tapenade de tomate deshidratado, albahaca, nueces, acompañado de pastelera casera de choclo a la albahaca <i>Vinos recomendados: Pinot Noir, Chardonnay, Merlot</i>	\$7,600	\$2,280	\$5,320
<b>Reineta en Greda</b> Filete de reineta cocinado en vino blanco, crema y especias de la casa, con camarones y anillos de calamar <i>Vinos recomendados: Sauvignon Blanc, Chardonnay</i>	\$6,200	\$1,860	\$4,340
<b>Cuadril de Cordero Magallánico</b> Preparado a la plancha, acompañado de puré rústico de habas peladas con sofritos de tocino y deliciosa salsa de arándanos. <i>Vinos recomendados: Syrah, Cabernet Sauvignon, Ensamblaje Syrah/Cabernet Sauvignon</i>	\$9,400	\$2,820	\$6,580
<b>Plateada de Res</b> Braceada al horno 4 horas con vino tinto, vegetales y especias de la casa servida en su propio jugo, acompañada de puré picante o a la lionesa. <i>Vinos recomendados: Carménère, Cabernet Sauvignon, Merlot</i>	\$7,400	\$2,220	\$5,180
<b>Risotto Funghi</b> Corte de la casa a la plancha sobre un sabroso risotto de setas al vino blanco <i>Vinos recomendados: Carménère, Merlot</i>	\$8,400	\$2,520	\$5,880
<b>Postres</b>			
<b>Timbal de Tres Chocolates</b> Suave ganaje de chocolate amargo, dulce y blanco con helado	\$2,500	\$750	\$1,750
<b>Tiramisú de Café</b>	\$3,300	\$990	\$2,310
<b>Cheesecake de Frambuesa</b>	\$2,800	\$840	\$1,960
<b>Brownie Mosto</b> Brownie relleno de trufa derretida con helado de vainilla	\$3,300	\$990	\$2,310
<b>Crème Brûlée</b>	\$2,600	\$780	\$1,820
<b>Bebidas Sin Alcohol</b>			
<b>Bebidas Gaseosas</b>	\$1,200	\$260	\$940
<b>Jugos Naturales</b>	\$2,100	\$210	\$1,890
<b>Agua Embotellada</b>	\$1,200	\$200	\$1,000
<b>Café</b>	\$1,100	\$50	\$1,050
<b>Té</b>	\$1,000	\$50	\$950

Elaboración Propia

### 5.3.3. Plaza

Mosto tendrá sus 3 locales como único canal para llegar al cliente. Las ubicaciones de éstos se establecerán según la siguiente matriz de decisión:

**Ilustración 10: Matriz de decisión para la ubicación de locales Mosto**



**Tabla 9: Matriz de decisión para la ubicación de locales**

Variabes	Lo Barnechea	Las Condes	Vitacura	Providencia	Ñuñoa	Santiago Centro
Cantidad de ABC1	2	6	3	5	4	1
Cantidad de C2	3	4	1	2	5	6
Número de Habitantes	2	5	1	3	4	6
Concentración de bares	1	4	2	5	3	6
Preferencia de Clientes	1	2	4	6	3	5
Precio Arriendo Locales	2	3	1	5	4	6
Puntajes Totales	11	24	12	26	23	30

Es así como los locales Mosto Wine bar estarán ubicados estratégicamente en las siguientes comunas de Santiago especificando el barrio en el que estarán instalados:

- Comuna de Santiago:

Se buscará la disponibilidad de algún local comercial o una casa para refaccionar en el barrio Lastarria. Tal como se ha comentado anteriormente, este barrio cuenta con alta afluencia de extranjeros o chilenos que frecuentan estas zonas después del trabajo, por lo que establece esta calle como buena ubicación para el bar.

Considerando las variables de la matriz de decisión, la comuna de Santiago es la que más concentración de grupo socioeconómico C2 tiene, la que tiene más concentración de bares y número de habitantes de las comunas expuestas, quedando en segundo lugar en la preferencia de los encuestados y considera el menor precio en los arriendos de locales para este tipo de rubro. Todo esto la posiciona como la comuna con mayor puntaje para ubicar uno de los locales Mosto Wine Bar.

- Comuna de Providencia:

Se ubicarán dos locales Mosto en esta comuna. Hay dos sectores que se caracterizan por concentrar alta cantidad de bares, restaurantes y actividades de entretenimiento. Estos son el Barrio Bellavista y el otro en Av. Providencia, considerando las calles perpendiculares entre las calles Los Leones y Manuel Montt. Se buscarán, al igual que en la comuna de Santiago, bares, locales comerciales o casas para refaccionar que estén disponibles para arrendar en estos sectores.

La comuna de Providencia es la segunda comuna de Santiago que concentra más habitantes ABC1, es un núcleo de la ciudad donde hay muchas oficinas y concurre mucha gente durante el horario hábil y después de este. Según la encuesta realizada, se ubica como la comuna más preferida por los clientes al momento de salir e ir a un bar. En cuanto a los arriendo de locales para este tipo de rubro, Providencia, después de Santiago Centro, tiene los arriendos más económicos en relación al resto de las comunas del sector oriente.



## 5.3.4. Promoción

**Tabla 10: Acciones de promoción**

Actividades de Promoción	Descripción	Razones	Periodicidad	Costos
Página Web	Contará con información sobre el bar. Buscará transmitir los valores, misión y concepto del bar. Describirá su carta de vinos y de comida de manera atractiva, sin mostrar específicamente sus productos, con el fin de generar expectativa.	Hoy la plataforma virtual es fundamental para cualquier negocio. Es el medio por el cual los clientes tienen la primera cercanía con el bar, donde se llevan una buena impresión de éste por la calidad del sitio y pueden adquirir los datos para ponerse en contacto. Es importante para atraer a potenciales clientes.	Constante	\$600.000 de inversión inicial \$150.000 de mantención mensual
Puntos de Venta (Bares Mosto)	El logo Mosto estará presente dentro de todo el local y en constante contacto con el cliente. Habrá merchandising: posa vasos, identificador donde se escriba el nombre de la cepa y viña del vino para las copas. Descorchadores, corta gotas para botellas de vinos, copas grabadas con el logo.	Es muy importante que haya presencia de la marca dentro de los locales, de esta manera el cliente se familiarizará con ésta de manera más rápida. El cliente tendrá la opción de comprar cualquiera de los productos considerados como merchandising cuando pague su cuenta.	Constante	\$3.000.000 anual
Sitios Web de Bares en Santiago	Inscripción de Mosto Wine Bar en sitios como: www.800.cl www.loggares.com (Santiago, Chile) www.santiagourmet.com	Tener presencia en buscadores de internet que se especialicen en actividades de entretención tales como salidas nocturnas a bares y restaurantes.	Constante	Gratuito
Facebook	Se creará una página de perfil de Mosto Wine Bar. Se dará información y se publicarán noticias, fotos de eventos y promociones para clientes.	Facebook tiene un efecto viral, de manera que las personas que ponen "like" a una página hacen que se visualice en el muro de todos sus contactos su reciente acción. Esto resulta atractivo y muy potente para Mosto dado que se necesita hacer conocida la marca y el bar. Se puede tener contacto más directo con los clientes y hacer promociones sin costos a través del perfil del bar.	Constante	Gratuito
	Se utilizará este medio para comunicar campañas a través de banners dentro de Facebook.		Constante	\$360.000 anual
Google Ads	Consiste en invertir en los espacios que el buscador tiene destinados para publicidad, de tal manera que el cliente busque un bar y Mosto aparezca dentro de las primeras opciones de búsqueda.	Se invertirá en segunda página más visitada del mundo y principal buscador web a nivel mundial. Es muy importante tener presencia y protagonismo al momento en que un cliente busque un wine bar en Santiago a través de éste.	Constante	\$360.000 anual
Escuela de Sommeliers de Chile	Marketing directo e invitaciones al bar a través de correo electrónico para el Director Académico de la Escuela, el Sr. Héctor Vergara, a su sommelier profesional, Ricardo Grellet, a la administradora, Verónica Vilches y a la coordinadora de estudios, Verónica Tuteleers.	Esta acción tiene el fin de lograr que la Escuela de Sommeliers de Chile considere a Mosto como un apoyo para sus cursos, donde arriende y utilice la plataforma del bar para hacer las catas a sus estudiantes, considerando que Mosto tendrá la mayor variedad de vino por copa de Santiago.	Constante	Gratuito
Avisos en Revistas Especializadas	Avisos en revistas tales como: Revista Domingo (Diario El Mercurio) Revista Capital	A través de este medio se quiere llegar al segmento objetivo que vive y trabaja en Chile ABC1 y C2. El 76% de los lectores de la Revista Capital tienen entre 25 y 50 años, liderando el segmento ejecutivo.	Trimestral	\$13.200.000 anual
Turistik	Se entregará volantes a los turistas de Turistik con el fin de atraerlos a los locales a cambio de que Mosto destine un espacio en sus locales para poner publicidad y trípticos de Turistik	Consiste en un canje que sea "win-win" para ambas empresas. Mosto será una vitrina de vinos chilenos que concentrará muchos extranjeros que posiblemente les interesará hacer un tour por la ciudad, y a su vez, los turistas que toman los buses Turistik buscan lugares atractivos y entretenidos para visitar y pasarlos bien.	Constante	Convenio
<b>Presupuesto Total de Publicidad Anual</b>				<b>\$21.120.000</b>

### 5.3.5. Plataforma

Los locales serán la plataforma donde se tendrá contacto con el cliente, es donde éste vivirá la experiencia Mosto y el lugar al cual querrá volver la mayor cantidad de veces posible. Es por esto que la plataforma es parte fundamental de la implementación de este negocio. Considerará los siguientes aspectos:

- Ambientación:
- Layout

**Ambientación:** Para lograr la ambientación esperada en Mosto, se utilizarán los siguientes medios:

**Ilustración 11: Medios para la ambientación de locales Mosto**



Elaboración: Propia

#### Medios Físicos

Parte importante de lo que es la ambientación del bar son las máquinas Enomatic. Son de tecnología avanzada y tienen un diseño italiano (muy iluminadas y de acero inoxidable) lo que las convierte en una plataforma llamativa para promocionar las ventas de vino. Es lo que hace que Mosto sea diferente a los otros bares, haciendo posible el uso del formato de auto-servicio.

## Medios de Estímulo

### Ambientación Sensorial:

- **Ambientación Sonora** → La música es un factor a tomar muy en cuenta al momento de implementar los bares, según la encuesta realizada el 65% de los encuestados cataloga la música como importante o muy importante. En Mosto Wine Bar se escuchará música más bien moderna, que relaje a los clientes. Será principalmente la música Chill Out la que predomine en el bar, la cual se define como un género musical contemporáneo y se caracteriza por la forma suave en que se combinan o remezclan géneros tales como ópera, techno, música ambiental, rock, tango, etc.
- **Ambientación Visual** → Se crearán zonas especialmente iluminadas donde se instalarán las máquinas Enomatic, en las cuales se destacarán los principales productos del bar, los vinos. Las máquinas estarán distribuidas a lo largo de todo el bar con el fin de que los clientes puedan tener fácil acceso a ellas.

La iluminación del bar será tenue con el fin de resaltar la luminosidad que tendrán las máquinas. Se iluminarán las mesas con velas en cada una de ellas, con esto se logrará un ambiente más acogedor.

El local estará decorado con cuadros y escritos en las murallas con frases relacionadas con el vino y sus orígenes. Gran parte del concepto del bar tiene relación con los vinos chilenos, es así como se destacará éste en todo el local. La fachada del bar será llamativa, tendrá grandes ventanales que permitirá que la gente que pase por fuera vea hacia adentro sin problemas, destacando las máquinas Enomatic.

El bar pretende que los clientes se queden cuanto ellos quieran y se sientan cómodos, tal cual estuvieran en casa. Es por esto que los muebles serán agradables, acogedores y con diseño más contemporáneo.

- **Ambientación Táctil** → El cliente tendrá la posibilidad de manipular por sí sólo las máquinas sin necesidad de asistencia. Cuando en el resto de los bares, este tipo de máquinas están detrás de la barra, en Mosto las máquinas estarán a disposición completa del cliente. Se logrará que el cliente vea lo simple que es manipularlas y extraer el vino de ellas.

- **Ambientación Gustativa** → Este será el medio que más se desarrollará para lograr generar la ambientación deseada. Los vinos son los protagonistas del bar y los clientes irán a este por los vinos. Los clientes probarán excelentes vinos chilenos.
- **Ambientación Olfativa** → Se buscará potencial el olor a vino en los locales, de esta manera poder incitar su compra.

### Medios Psicológicos

La experiencia que viva el cliente dentro de los locales generará una ambientación diferente. La predisposición que tengan todos los clientes al ir a Mosto será fundamental, puesto que se sentirán bienvenidos y muy cómodos por el nivel de calidad y servicio con el que los atenderán.

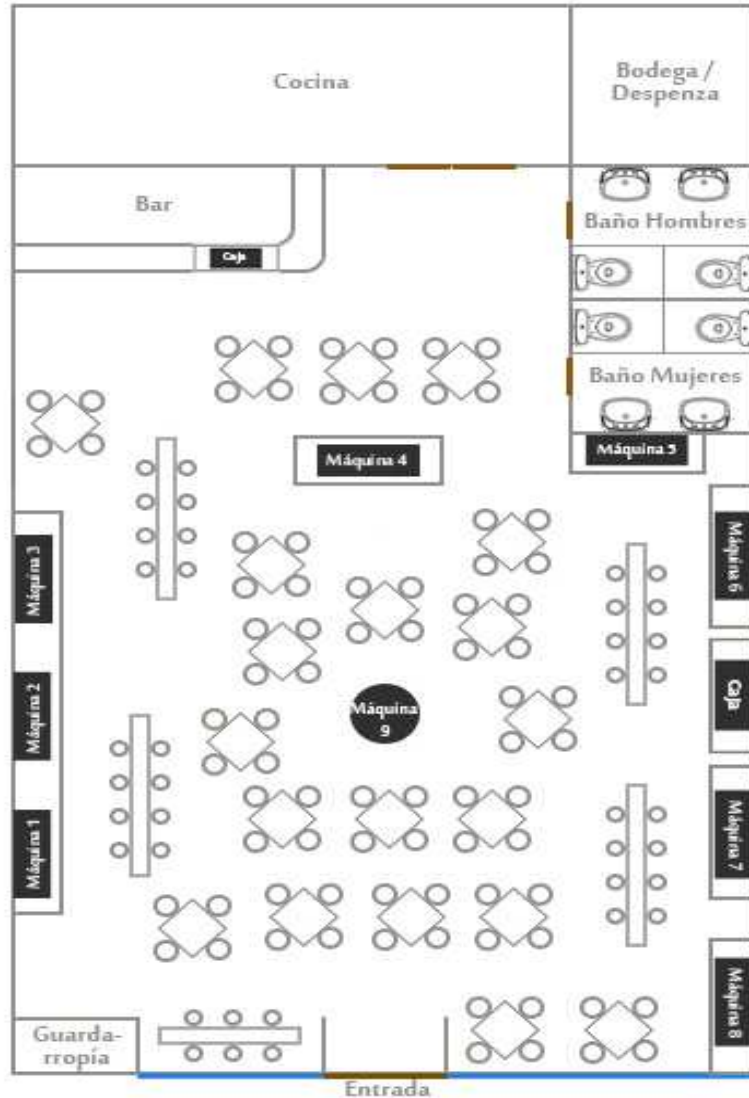
Se establecerá lazos con los clientes preferenciales, pues se puede llevar registro de estos a través del software de Enomatic. Se implementará planes de beneficios para ellos, como sería obsequiarles una botella del vino que más les guste, o invitarlos a catas de vino en el local.

### Medios Personales

Mosto buscará establecer espacios donde se pueda invitar a diferentes enólogos y viñateros para que compartan con los clientes sus vinos. Comentar acerca de las diferentes cepas y tipos de vinos que poseen y un poco de su experiencia. De esta manera se logrará animar y darle más énfasis y protagonismo al vino, donde los clientes compartirán esa experiencia con Mosto y aprenderán de ella.

**Layout:** El layout de Mosto Wine Bar estará diseñado de tal manera que el cliente esté cercano a los dispensadores de vino y esté cómodo cuando vaya hacia ellos.

## Ilustración 12: Layout locales



Considerando el layout establecido para los locales Mosto, la capacidad máxima con la que contará cada uno de ellos será de 118 clientes. Si bien los tres locales de la cadena contarán con la misma capacidad para atender clientes, la sede que estará ubicada en el sector de Providencia (entre calles Los Leones y Manuel Montt) contará con un local más amplio para establecer ahí las oficinas de la casa matriz de Mosto.

## 6. Plan de Operaciones

### 6.1. Cadena de Suministro

Las cadenas de suministro de los bares agrupan las etapas que deben cumplirse para adquirir, producir, acomodar y entregar los productos que se ofrecen para que lleguen hasta el cliente de Mosto Wine Bar.

Las actividades y actores de las cadenas de suministro son:

- Necesidad de abastecimiento
- Proveedor
- Distribución
- Servicio en los locales
- Cliente final

**Ilustración 13: Cadena de suministro de vinos y espumantes**

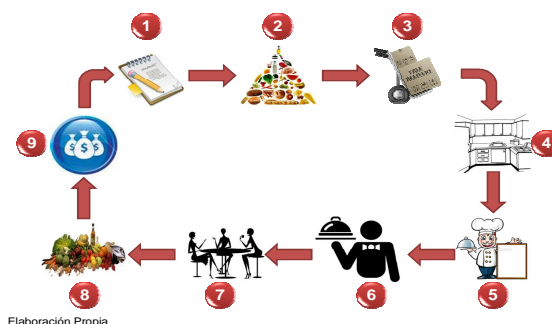


Las etapas que definen la cadena de abastecimiento de vinos y espumantes son las siguientes:

1. Listado del pedido de vinos (JIT<sup>33</sup>)
2. Pedido al proveedor
3. Recepción de pedidos
4. Abastecimiento de las máquinas Enomatic
5. Autoservicio del cliente
6. Manejo de stock de vinos
7. Pago a proveedores

<sup>33</sup> "Just in Time": sistema de organización de la producción de origen japonés. Permite aumentar la productividad ya que no se produce bajo suposiciones sino sobre pedidos reales.

## Ilustración 14: Cadena de suministro de alimentos e insumos



Las etapas que definen la cadena de abastecimiento de alimentos e insumos son las siguientes:

1. Listado del pedido de alimentos e insumos (JIT)
2. Pedido al proveedor
3. Recepción de pedidos
4. Abastecimiento de la cocina y despensa
5. Producción de platos y postres
6. Distribución de los pedidos
7. Entrega de pedido al cliente Mosto con calidad en el servicio
8. Manejo de stock de alimentos e insumos
9. Pago a proveedores

Es de mucha importancia que la cadena de suministro sea dinámica y flexible por las exigencias de la industria. El enfoque principal es satisfacer al cliente, por lo que es crítico que los bares estén bien abastecidos el 100% del tiempo.

El pedido a proveedores se realizará bajo una estrategia “pull<sup>34</sup>”, donde se utilizará el método “justo a tiempo” (JIT). Con este sistema se evitará contar con una bodega para almacenar los productos del bar, pudiendo disminuir costos ya que sólo se hará pedidos a partir de una demanda real y no bajo suposiciones. A medida que se vayan consumiendo los productos, es cuando se registrará un pedido a proveedores. De esta manera Mosto logra mayor flexibilidad, ya que se obtiene profundo conocimiento de qué productos son los más consumidos por los clientes, lo que permite ir rotando las variedades de vinos y su carta de comidas según sus preferencias.

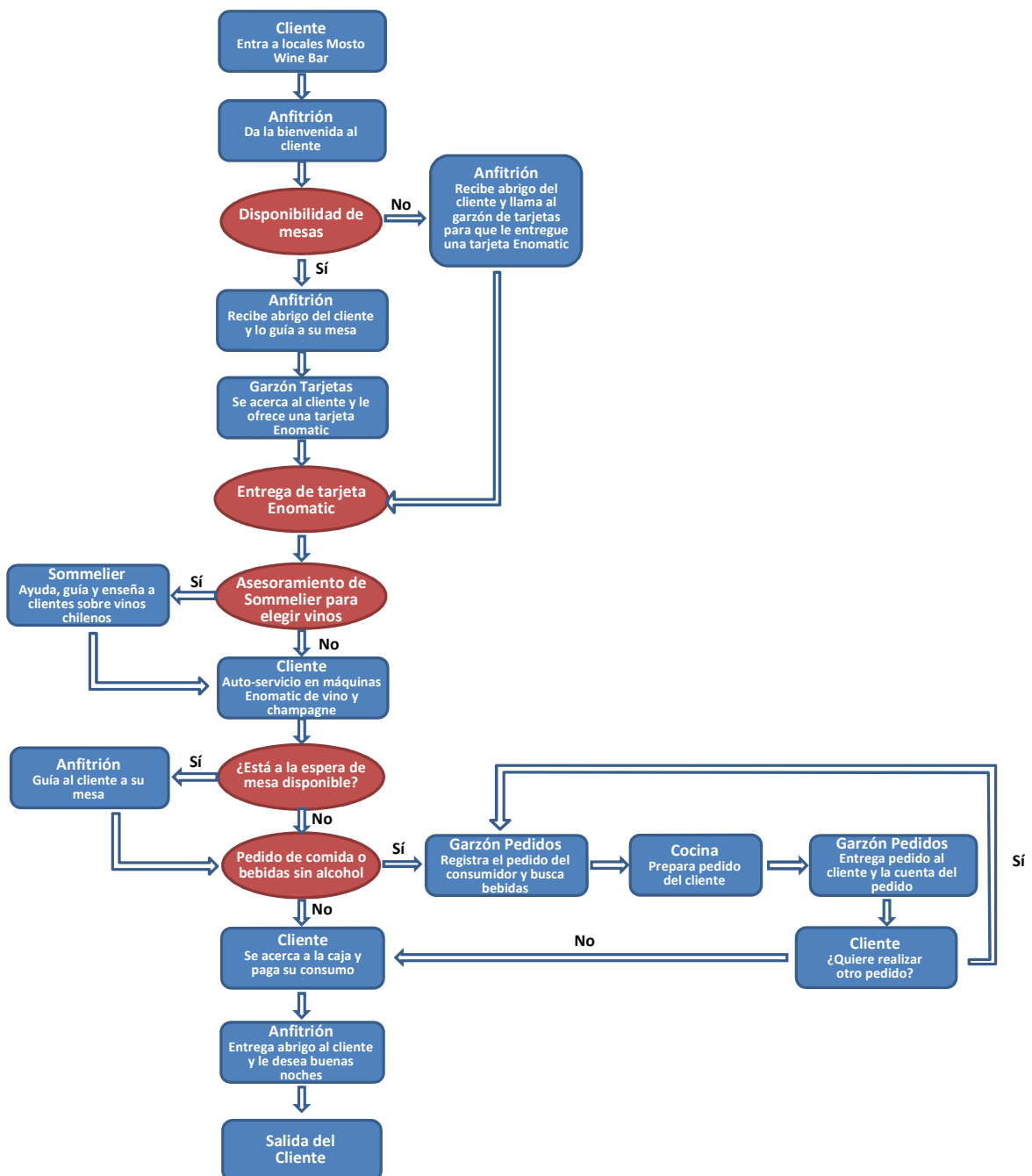
Finalmente, los pedidos a proveedores se realizará de manera centralizada, a través de del área de Dirección de Administración y Finanzas de la Casa Matriz, donde cada local manda la información de los pedidos a la oficina de Compras y Adquisiciones y ésta

<sup>34</sup> Estrategia Pull: Reaccionar según la demanda actual de los clientes y no bajo pronósticos históricos de demanda.

hará los pedidos a proveedores, de tal que los pedidos lleguen directamente a cada local.

## 6.2. Flujo de Servicio de Mosto Wine Bars

Ilustración 15: Flujo de servicio de Mosto





### 6.3. Proveedores de Mosto Wine Bar

Mosto tendrá dos tipos de proveedores principales dado su tipo de negocio. El primer tipo de proveedor, y el que tiene relación con el producto protagonista en el bar, son los distribuidores de vino. El segundo tipo de proveedor es aquel que abastecerá a los locales de todo tipo de alimentos e insumos.

Se contará con el abastecimiento de los principales distribuidores de vino de Chile, dado que cada uno abarca cierta cantidad de viñas y el fin de Mosto es tener un surtido atractivo de etiquetas, es necesario contar con varios de ellos para lograr este objetivo. Es así como se contará con la colaboración de las siguientes distribuidoras:

- Peumo
- CCU
- Cavas Reunidas (Mundo del Vino)
- Desa (Distribuidora Errázuriz)
- Vinoteca

Las distribuidoras de vino son muy flexibles y tienen muy buenos tiempos de entrega de los pedidos de sus clientes, lo que beneficia completamente el modelo de “justo a tiempo” que adoptará Mosto. El tiempo que transcurre entre que reciben el pedido y distribuyen a los locales no supera las 24 horas, en algunos casos distribuyen el mismo día según la hora que se haga el pedido.

Las condiciones que establecen las distribuidoras de vino para hacer pedidos, es al menos de 6 botellas por etiqueta, anteriormente no tenían esta política pero actualmente han observado que los bares y restaurantes no consideran en sus locales un espacio designado a bodegaje, lo que hace que éstos hagan pedidos constantemente. En los casos de bares donde existe alta rotación de botellas, se hacen pedidos hasta 3 veces a la semana lo que resulta atractivo para los distribuidores.

La buena relación con los proveedores de vino es considerada como un recurso clave dentro del modelo de negocio de Mosto. La disposición que tienen las distribuidoras de establecer fuertes lazos con sus clientes es muy alta, dado que utilizan los restaurantes y bares como vitrina para sus vinos. Están en constante búsqueda de negociar mayor protagonismo a sus vinos en los bares, lo que podría concluir en mayores descuentos en la venta de vinos al local, en eventos y actividades en común, en aportes de dinero o en aportes de botellas de vinos extras.

Para el abastecimiento de alimentos e insumos se utilizará el servicio de la empresa Logsa Chile<sup>35</sup>, la cual se especializa en abastecimiento integral en alimentos y bebidas a restaurantes, hoteles, clínicas, hospitales, etc. El sistema de pedidos es ágil y flexible, pudiendo hacer pedidos de un día para otro y abastecer los tres locales Mosto sin problemas. Para que el costo de distribución corra por parte de Logsa, ellos tienen como requisito hacer un pedido mínimo de \$25.000 por cada local.

Logsa Chile cuenta con una trayectoria en la industria donde cuentan con más de 600 clientes a lo largo de todo Chile. Esto respalda la responsabilidad y seriedad de la empresa con sus clientes, lo que certifica que Mosto no correrá riesgos por falta de abastecimiento en cuanto a alimentos e insumos.

## **6.4. Funcionamiento de Locales**

### **6.4.1. Personal en cada Local**

El equipo de personas que trabajará en los locales Mosto será capacitado para ofrecer un servicio de excelencia, reforzando el mejor trato hacia el cliente y siendo protagonistas en la construcción de la experiencia Mosto en éstos.

El personal dentro de cada local estará establecido de la siguiente manera:

**Gerente de Local** → Es quien estará a cargo de la administración y buen funcionamiento del local. Estará ubicado en una de las cajas que tendrá el bar con el fin de controlar los flujos de dinero diario. Estará disponible para cualquier cliente, es quien tendrá que tomar decisiones ante el surgimiento de cualquier inconveniente dentro del local. Será capacitado por la empresa Enomatic para tener el conocimiento necesario para mantener las máquinas en buen funcionamiento.

**Cajero** → Es quien trabajará en la segunda caja los días de más actividad en los locales. Habrá un cajero designado para cada bar.

**Anfitrión** → Habrá un anfitrión por cada local. Será el encargado de recibir y acomodar en mesas a todos los clientes. Será quien estará al tanto de aquellos clientes que están a la espera por mesas. Finalmente, entregará sus abrigos a los clientes y les brindará una cálida despedida.

---

<sup>35</sup> Logsa Chile: [www.logsachile.cl](http://www.logsachile.cl)

**Sommelier** → Serán 2 sommeliers en cada uno de los tres locales Mosto Wine Bar. Estarán a disposición de los clientes ante cualquier consulta o asesoramiento que ellos deseen sobre vinos, cepas o etiquetas.

**Garzones** → Habrá 4 garzones por local. Teniendo en cuenta que el bar se caracteriza por el formato de autoservicio en vino por parte de los clientes, no habrá tanta dependencia hacia los garzones. Es así como se contará con dos tipos de garzones: unos estarán encargados de entregar tarjetas de las máquinas Enomatic a los clientes y de entregar y cobrar las cuentas de las mesas, y otros quienes se enfocarán netamente en recibir los pedidos de comida y bebidas sin alcohol de los clientes, y de entregar esos pedidos a las mesas. Estos dos tipos de garzones estarán diferenciados por el color de la vestimenta. El color de los primeros será llamativo, para que a los clientes les sea fácil ubicarlos e identificarlos. El color de los segundos será oscuro para que pasen más desapercibidos. Ambos contarán con logos de Mosto para que se identifiquen como personal de Mosto. Todos los garzones estarán constantemente recogiendo vajilla y copas que los clientes ya no utilicen.

**Equipo de Cocina** → El equipo de cada local estará compuesto por un chef, quien será el jefe de cocina, dos ayudantes de cocina, quienes estarán asistiendo los pedidos del chef, y un copero, quien estará a cargo de lavar la vajilla, cuchillería, vasos y copas que los garzones recojan de las mesas de clientes. Elaborarán los pedidos que realicen los clientes.

**Encargada de Mantenimiento y Limpieza** → Será una persona por cada local la que tendrá que mantener limpias las instalaciones del local, enfocándose principalmente en dejar impecables los baños de los clientes en el horario de funcionamiento.

Para los garzones y sommeliers, quienes tienen permitido recibir propina de los clientes, se establecerá una política de compañerismo. Se dictará que toda propina recibida por ellos se irá a un pozo común, el cual al final de cada turno se repartirá equitativamente entre quienes trabajaron en esos dos puestos de trabajo. El fin que tiene esta política, es fomentar el trabajo en equipo, compañerismo y apoyo que deben tener entre los empleados que tienen directa relación con el cliente. El objetivo principal es poder entregar a este una muy buena experiencia, y esto se logra en gran parte por el ambiente laboral que exista.

## 6.4.2. Turnos del Personal

El bar tendrá dos turnos diarios, un turno en la tarde y otro en la noche. Cada turno contará con integrantes del equipo de trabajo descritos anteriormente, aunque la cantidad de personas en cada puesto variará según el día de funcionamiento.

- De Domingo a Miércoles se contará con: un gerente de local (que estará en la única caja habilitada), un anfitrión, un sommelier, tres garzones (uno para entregar tarjetas y dos para atender los pedidos de los clientes), un chef, un ayudante de cocina, un copero y una encargada de mantenimiento y limpieza.
- De Jueves a Sábados se contará con el equipo completo anunciado en el punto 6.4.1.

Luego de hablar con gente especializada en el rubro de bares, se establece conveniente disminuir el personal de domingo a miércoles, ya que durante esos días la afluencia de público es menor que de jueves a sábado.

Los horarios de entrada y salida del personal van a depender del rol que cumpla cada uno dentro del bar (las horas descritas a continuación corresponden a un turno):

- Garzones → De domingo a miércoles: 8,5 horas cada turno.  
De jueves a sábados: 9 horas cada turno.

Los garzones deben llegar media hora antes de que se abran las puertas del local para atender clientes y se irán media hora después para dejar acomodado el bar para el día siguiente.

- Sommeliers → De domingo a miércoles: 8 horas.  
De jueves a sábados: 8,5 horas.

Los sommeliers llegarán cuando estén disponibles los bares para atender a los clientes y se irán a la hora de término de la jornada.

- Anfitrión → De domingo a miércoles: 8 horas.  
De jueves a sábados: 8,5 horas.

Al igual que los sommelier, el anfitrión deberá estar en el local para la hora de apertura y se retirará a la hora de cierre de los locales.

- Chef → De domingo a miércoles: 7 horas.  
De jueves a sábados: 7 horas.

La cocina estará disponible todos los días de la semana a partir de las 12 de mediodía hasta las 2 de la mañana.

- Ayudantes de Cocina → De domingo a miércoles: 7 horas.  
De jueves a sábados: 7 horas.

Los ayudantes se retirarán en conjunto con el chef.

- Copero → De domingo a miércoles: 8 horas.  
De jueves a sábados: 8,5 horas.

El copero estará disponible durante toda la jornada hasta el cierre de los locales. Será el responsable de lavar vajillas, vasos y copas durante todo su turno.

- Encargada de Mantenimiento y Limpieza → De domingo a miércoles: 3 horas.  
De jueves a sábados: 3 horas.

Se contará con la ayuda de una encargada que al iniciar cada turno, hará mantención y limpieza de las instalaciones para recibir a los clientes con el bar en excelentes condiciones.

- Gerente General → De domingo a miércoles: 8,5 horas.  
De jueves a sábados: 9 horas.

El gerente de cada local tendrá que estar presente durante todo el turno administrando y controlando el correcto funcionamiento del bar.

Mosto tendrá dos equipos de trabajo, un equipo que trabajará de domingos a miércoles y otro equipo que trabajará de jueves a sábados, siempre con dos turnos, ya que por ley no se permite que los empleados trabajen más de 45 horas semanales. En cuanto al contrato laboral de todo el personal, estos estarán establecidos de tal manera que no

sobrepasen las horas laborales permitidas donde la modalidad de pago será por hora, y su sueldo estará constituido según las horas trabajadas mensualmente.

**Tabla 11: Sueldos en cada local**

Sueldos en Cada Local				
Cargo	Cantidad Personas	Sueldo por Hora	Sueldo Mensual	Total Mensual
Gerente de Local	4	\$2,778 por hora	\$500,000	\$1,355,664
Anfitrión	4	\$1,667 por hora	\$300,000	\$776,820
Sommeliers	6	\$1,667 por hora	\$300,000	\$1,106,888
Garzones	14	\$1,100 por hora	\$200,000	\$1,848,000
Chef	4	\$2,500 por hora	\$450,000	\$980,000
Ayudantes de Cocina	6	\$1,667 por hora	\$300,000	\$653,464
Copero	4	\$1,500 por hora	\$270,000	\$690,000
Encargada de Mantenimiento y Limpieza	2	\$1,333 por hora	\$240,000	\$480,000

Elaboración Propia

El sueldo mensual reflejado en la tabla anterior es referencial, según éste y la cantidad de horas trabajadas se define el sueldo real.

### 6.4.3. Horarios de Atención

Los bares Mosto estarán disponibles al público de lunes a domingo, con los siguientes horarios:

- Domingo a Miércoles: de 12:00 a 4:00
- Jueves a Sábados: de 12:00 a 5:00
- La cocina todos los días cerrará a las 02:00 de la mañana

El establecimiento de los horarios se basará en la competencia y en la industria, consiste en tener abiertos los locales según la ubicación que tienen. Dado que los bares Mosto estarán ubicados en barrios donde transcurren muchas personas, sobretodo extranjeros, y se caracterizan por ser sectores que cuentan con diversidad en actividades nocturnas, se encuentra una oportunidad para mantener abiertos los locales la mayor cantidad de horas posible.

#### **6.4.4. Sistemas de Información**

- Garzoon Restaurant

Como sistema de para gestionar la información de los pedidos de los clientes, las comandas a cocina y las ventas de alimentos y bebidas no alcohólicas, se utilizará un software llamado Garzoon Restaurant<sup>36</sup>, el cual consiste en una plataforma de software integrado y altamente especializado en el rubro de bares y restaurantes. Se contará con su versión Full, el cual contempla un número ilimitado de cajas y un número ilimitado de puestos de venta para garzones, en su modalidad de venta por comandas, el cual permite a los garzones ingresar pedidos y derivar en el instante las comandas a cocina que aparecerán impresas para que ya puedan producir el requerimiento del cliente. Asimismo, a través del sistema, los garzones podrán imprimir las cuentas cuando sean exigidas por los clientes sin tener que depender del cajero para que haga esa tarea, lo que agiliza el servicio al cliente.

- Enosoft de Enomatic

Para tener el control de las máquinas Enomatic y el consumo en cada una de ellas, se implementará el software “Enosoft Professional”, tal como se comentó anteriormente en la sección de “Recursos Tecnológicos”. Este permite llevar registro de las ventas, etiquetas preferidas y de clientes.

### **7. Plan Financiero**

#### **7.1. Arriendo de Locales Mosto**

Tal como se comentó anteriormente sobre la ubicación de los locales, éstos estarán establecidos en las comunas de Providencia y Santiago Centro. La cotización fue realizada en el sitio web El Portal Inmobiliario según los metros cuadrados necesarios.

En la siguiente tabla se muestra en detalle la ubicación, área y valor del arriendo mensual.

---

<sup>36</sup> Garzoon Restaurant: [www.garzoon.cl](http://www.garzoon.cl)

**Tabla 12: Arriendo de locales**

Arriendo Locales				
Comuna	Ubicación	Mts2	Arriendo Mensual	Fuente
Providencia	Los Leones	205	\$2,295,432	Portal Inmobiliario
Providencia	Barrio Bellavista	350	\$3,800,000	Portal Inmobiliario
Santiago	Sector Alameda/Plaza Italia	200	\$2,754,519	Portal Inmobiliario
<b>Total Arriendo Locales</b>			<b>\$8,849,951</b>	

Elaboración Propia

## 7.2. Equipamiento de Locales y Casa Matriz

Después de haber cotizado todo los utensilios, muebles y electrodomésticos necesarios para equipar los locales, se necesitará una inversión de \$29.766.722 para destinarlo a la compra de ellos.

En cuanto a la remodelación de los locales, se destinará \$25.000.000 para cada uno, valor que dio de referencia la arquitecto Tania María Pareja Suárez<sup>37</sup>, según el área de los locales.

\* Para visualizar el detalle de las cotizaciones ir a Anexo E: Equipamiento de Locales y Oficinas.

## 7.3. Plan de Inversiones

Para desarrollar el plan de negocios, se estimó que se necesitará una inversión inicial de \$257.833.674, donde el capital de trabajo y la remodelación de los 3 locales representan los montos más significativos. En un principio se evaluaron dos escenarios para decidir si adquirir las máquinas Enomatic a través de un contrato Leasing, arrendamiento con opción de compra al final del periodo, o si se invertía en ellas al inicio.

Analizando ambas opciones, se decidió adquirir las máquinas a través de un leasing. Se buscará atraer a inversionistas que se interesen en el negocio, por lo que esta opción genera números más atractivos y un menor riesgo ya que permite recuperar la inversión en 4.2 años.

<sup>37</sup> Tania María Pareja Suárez: pantanal50@hotmail.com



El leasing se hará por un monto de \$218.376.000, que corresponde a la totalidad de las 27 máquinas Enomatic necesarias para equipar los 3 locales Mosto. Tendrá una duración de 5 años, con un interés nominal mensual de 1.17%<sup>38</sup> y un importe del valor residual de un 20% del monto inicial (\$43.675.200). Se establecen cuotas mensuales de \$3.616.072 que incluyen el interés pactado. Al final del quinto año se cubrirá el valor residual para adquirir las máquinas como activo del negocio.

\* Para visualizar el detalle del contrato leasing ir a Anexo F: Simulación Leasing Máquinas Enomatic.

En el siguiente gráfico se muestra el detalle del costo de cada máquina dispensadora y la cantidad necesaria para cada local. Se presenta un descuento de un 20% que es ofrecido por el proveedor por la cantidad de máquinas que se requieren para este proyecto.

**Tabla 13: Máquinas Enomatic por local**

Máquinas Enomatic por Local				
Modelo	Venta	20% Descuento	Cantidad por Local	Precio Final
Enoround 16	\$14,000,000	\$11,200,000	1	\$11,200,000
Enolite 4	\$5,690,000	\$4,552,000	1	\$4,552,000
Enoline Classic 8	\$9,900,000	\$7,920,000	4	\$31,680,000
Enoline Elite 4+4	\$11,900,000	\$9,520,000	2	\$19,040,000
1 Flute 4	\$7,900,000	\$6,320,000	1	\$6,320,000
<b>Total Inversión en Máquinas Enomatic por Local</b>				<b>\$72,792,000</b>
<b>Total Inversión en Máquinas Enomatic en los 3 Locales</b>				<b>\$218,376,000</b>

Elaboración Propia

Las inversiones que se realizarán para montar el proyecto están distribuidas de la siguiente manera:

<sup>38</sup> Se realizó una simulación de un leasing, luego de haber consultado la tasa efectiva anual (TEA) para Pymes a un ejecutivo del Banco Edwards, equivalente a un 15%.

**Tabla 14: Tabla de inversiones**

Tabla de Inversiones	
Actividades	Monto
Equipamiento de Locales/Oficina	\$29,766,722
Remodelación	\$75,000,000
Capital de Trabajo	\$91,674,083
Leasing Máquinas Enomatic (1er Año)	\$43,392,869
Patentes	\$18,000,000
<b>Total Inversión</b>	<b>\$257,833,674</b>

Elaboración Propia

El capital de trabajo está compuesto por los salarios, gastos y marketing, y se muestra detallado en la siguiente tabla:

**Tabla 15: Capital de trabajo**

Capital de Trabajo	
Salarios Mensual	\$57,545,016
Gastos	\$30,609,067
Marketing	\$3,520,000
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 91,674,083</b>

Elaboración Propia

\*Para visualizar el detalle de los gastos ir a Anexo G: Gastos.

#### **7.4. Proyección de las Ventas**

Se realizó una proyección de ventas según la cantidad de clientes que se esperan por día, establecidos en la definición de la demanda de Mosto, y la cantidad, que según la encuesta, toman en promedio estos mismos (calculando el ingreso diario por el total de cc. consumidos en las diferentes dispensaciones).

**Tabla 16: Proyección de las ventas anuales**

Mosto Wine Bar	Ingresos Diarios por Dispensaciones			Ingreso por Rango de Precio de Botella	Ingresos Anuales
	30	75	150		
Costo por Botella	Ingreso Diario	Ingreso diario	Ingreso Diario		
Entre \$2.000 y \$3.999	\$ 11,018.70	\$ 13,822.20	\$ 38,329.20	\$ 63,170.10	\$ 22,741,236
Entre \$4.000 y \$4.999	\$ 21,051.58	\$ 24,087.86	\$ 61,683.55	\$ 106,822.99	\$ 38,456,276
Entre \$5.000 y \$5.999	\$ 35,024.22	\$ 30,311.82	\$ 86,008.23	\$ 151,344.27	\$ 54,483,937
Entre \$6.000 y \$6.999	\$ 75,548.93	\$ 50,716.85	\$ 142,833.60	\$ 269,099.38	\$ 96,875,775
Entre \$7.000 y \$7.999	\$ 100,687.86	\$ 59,183.46	\$ 161,271.81	\$ 321,143.13	\$ 115,611,527
Entre \$8.000 y \$8.999	\$ 109,723.95	\$ 46,031.58	\$ 142,742.88	\$ 298,498.41	\$ 107,459,428
Entre \$9.000 y \$9.999	\$ 97,014.46	\$ 33,922.98	\$ 117,124.06	\$ 248,061.49	\$ 89,302,137
Entre \$10.000 y \$13.990	\$ 100,195.20	\$ 37,724.40	\$ 105,462.00	\$ 243,381.60	\$ 87,617,376
De \$14.000 o más	\$ 129,448.20	\$ 44,871.75	\$ 115,189.20	\$ 289,509.15	\$ 104,223,294

Elaboración Propia

Según los rangos de costos de los vinos, y los márgenes establecidos en la sección “precio” en Marketing, se calcularon los precios que éstos tendrán para los clientes, en las 3 dispensaciones. Según lo recopilado en la encuesta, los clientes consumen entre 2 y 3 copas cada vez que toman vino (500cc. aproximadamente).

Complementando lo anterior, se tuvo que estimar el porcentaje del consumo de cada botella por cada una de las dispensaciones. Esto se logró gracias a que se conversó con el Sub-Gerente de Alimentos y Bebidas de la cadena de Hoteles Atton<sup>39</sup>, donde anteriormente estaban instaladas las máquinas Enomatic, y se le consultó por la tendencia de consumo de los clientes en las diferentes dispensaciones. Él transmitió que por aquellos vinos por copa que tenían menor precio, había una tendencia del cliente por consumir la dispensación más grande (copa completa), eligiendo en menor cantidad la copa pequeña (de degustación). Contrario era el caso cuando se trataba de copas de vino más caras, donde el cliente, por lo general, no se arriesgaba a comprar la copa sin probar antes el vino, lo que aumentaba el nivel de consumo en las copas de degustación y disminuía levemente la preferencia por copas completas. En cuanto a las copas medianas, se mantenía un consumo regular que representaba aproximadamente el 18% del consumo por cada botella.

Contemplando todas las variables anteriormente mencionadas, se pudo calcular los costos e ingresos por venta diaria en cada rango de precio, en cada una de sus dispensaciones, logrando así determinar los costos e ingresos anuales.

<sup>39</sup> Daniel Pizarro, Sub Gerente de Alimentos y Bebidas de la cadena de Hoteles Atton en Santiago de Chile.

\*Para ver el detalle de los costos, precios e ingresos ir a Anexo H: Márgenes por Botella Vendida a la Copa.

#### **7.5. Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Efectivo y Análisis de Rentabilidad**

Se realizará el estado de pérdidas y ganancias castigando la cantidad estimada de clientes que debería recibir Mosto (95 clientes diarios por cada local) tomando de referencia los datos de la competencia. Se esperará que un 75% de los clientes diarios estimados efectivamente lleguen y consuman en la cadena Mosto Wine Bar.

Para los ingresos y costos, los precios que aparecerán en la siguiente tabla están calculados sin IVA (19%). A partir del segundo año en adelante, se estima un crecimiento en los ingresos en relación al crecimiento del PIB, mientras que en los costos, a partir del mismo año se aumentará los costos según la inflación del país, estimada en un 2% (una cifra levemente mayor a la de la inflación actual, de un 1.5%, para establecer un escenario que podría variar en los próximos años).

## 7.5.1. Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Efectivo

**Tabla 17: Estado de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo**

<b>Mosto Wine Bar</b>					
<b>Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo</b>					
<b>Con el 75% de Clientes Esperados</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ingresos</b>					
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$946,232,100</b>	<b>\$974,619,063</b>	<b>\$1,003,857,634</b>	<b>\$1,033,973,363</b>	<b>\$1,064,992,564</b>
Ingresos por Ventas de Vino	\$453,897,593	\$467,514,521	\$481,539,957	\$495,986,155	\$510,865,740
Ingresos por Venta de Comida (75% del Total de Clientes)	\$406,978,204	\$419,187,550	\$431,763,176	\$444,716,072	\$458,057,554
Ingresos por Venta de Bebidas Sin Alcohol	\$85,356,303	\$87,916,992	\$90,554,501	\$93,271,136	\$96,069,270
<b>Egresos</b>					
<b>Costos Totales</b>	<b>\$299,993,512</b>	<b>\$305,993,382</b>	<b>\$312,113,249</b>	<b>\$318,355,514</b>	<b>\$324,722,625</b>
Costos por Ventas de Vino	\$167,941,815	\$171,300,651	\$174,726,664	\$178,221,198	\$181,785,622
Costos por Venta de Comida (75% del Total de Clientes)	\$122,093,461	\$124,535,330	\$127,026,037	\$129,566,558	\$132,157,889
Costos por Venta de Bebidas Sin Alcohol	\$9,958,235	\$10,157,400	\$10,360,548	\$10,567,759	\$10,779,114
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$646,238,588</b>	<b>\$668,625,681</b>	<b>\$691,744,385</b>	<b>\$715,617,849</b>	<b>\$740,269,940</b>
<b>Gastos Totales</b>	<b>\$547,625,944</b>	<b>\$550,378,262</b>	<b>\$563,543,730</b>	<b>\$617,103,725</b>	<b>\$559,608,663</b>
Gastos Administrativos	\$181,235,848	\$183,988,166	\$186,795,531	\$229,686,680	\$161,202,707
Sueldos	\$345,270,096	\$345,270,096	\$355,628,199	\$366,297,045	\$377,285,956
Gastos de Marketing	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$98,612,644</b>	<b>\$118,247,419</b>	<b>\$128,200,655</b>	<b>\$98,514,124</b>	<b>\$180,661,277</b>
Impuesto sobre la Renta (20%)	\$19,722,529	\$23,649,484	\$25,640,131	\$19,702,825	\$36,132,255
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$78,890,115.49</b>	<b>\$94,597,934.94</b>	<b>\$102,560,524.18</b>	<b>\$78,811,299.09</b>	<b>\$144,529,021.57</b>
Más Depreciación	\$7,155,329	\$7,155,329	\$7,155,329	\$3,507,767	\$12,242,807
Más Capital de Trabajo					\$91,674,083
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$86,045,444.95</b>	<b>\$101,753,264.41</b>	<b>\$109,715,853.65</b>	<b>\$82,319,065.89</b>	<b>\$248,445,911.28</b>

Elaboración Propia

\* Para visualizar la opción de la inversión inicial comprando las máquinas, ir a Anexo I: Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo comprando las Máquinas Enomatic al inicio.

## 7.5.2. Análisis de Rentabilidad

La tasa de descuento utilizada se calculó con el modelo CAPM<sup>40</sup>, utilizando de referencia el rendimiento promedio del mercado (IPSA) en los últimos 10 años, la tasa libre de riesgo de los bonos soberanos de Chile a 10 años, y el beta de la industria restaurantera en Estados Unidos. Se incluye un castigo por tratarse de un emprendimiento nuevo, lo que finalmente resulta en una tasa de costo de capital de 23.04%.

**Tabla 18: Análisis de rentabilidad con el 75% de clientes esperados**

Con el 75% de Clientes Esperados	
Rendimiento promedio del mercado (IPSA)	12.60%
Tasa libre de riesgo (Bonos Soberanos de Chile a 10 años)	5.50%
Beta sin apalancar industria restaurantes USA	1.9
Castigo por tratarse de un emprendimiento en Chile	30%
Beta sin apalancar	2.47
Tasa de costo de capital	23.04%
VAN	\$ 62,261,377
TIR	32.46%
Periodo de Recuperación (Flujos Descontados)	4.29
Punto de Equilibrio en Ventas	\$801,842,007

Elaboración Propia

Tal como se comentó anteriormente, el periodo de recuperación de la inversión será entre el cuarto y quinto año de haber iniciado las actividades del negocio. El punto de equilibrio establecido en cantidad de ventas que debe tener Mosto para poder cubrir sus costos variables y fijos el primer año es de \$801.842.007, lo que equivale a un 85% de los ingresos estimados para ese periodo.

\*Para ver el detalle de la rentabilidad del IPSA ir a Anexo J: Rentabilidad del IPSA Últimos 10 Años.

<sup>40</sup> Capital Assets Pricing Model, William Sharpe, 1964.

## 7.6. Análisis de Riesgo

Para realizar el análisis de riesgo se tomaron 3 escenarios diferentes al presentado anteriormente con el fin de identificar qué tan sensible es la variable “número de clientes diarios”, donde el escenario “B” es el considerado para este proyecto. En el escenario “A” se castigará aún más el porcentaje de clientes diarios considerando que el 70% de estos estimados en un principio concurrirán a los bares de vino Mosto. En los otros dos, “C” y “D”, se tendrá en consideración un aumento en la cantidad de clientes diarios, donde en uno de los casos se presentará la posibilidad de que el 80% de estos vayan a Mosto, y en el último, que el 90% sean los que concurren a la cadena de bares.

El resumen de los 4 escenarios propuestos se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 19: Análisis de riesgo**

Análisis de Riesgo				
ITEM	Escenario I	Escenario II	Escenario III	Escenario IV
	A	B	C	D
<b>Castigo de Clientes (Anuales)</b>	<b>70%</b>	<b>75%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>
VAN	-\$46,609,300	\$62,261,377	\$158,948,142	\$352,321,672
TIR	15.77%	32.46%	46.60%	73.75%
Período de Recuperación	5.6 años	4.3 años	2.9 años	1.8 años
Punto de Equilibrio en Ventas	\$802,026,761	\$801,842,007	\$801,842,940	\$801,844,509

Elaboración Propia

\*Para ver el detalle de los 3 escenarios adicionales ir a Anexo K: Escenarios

Los mismos escenarios anteriores se evaluaron con un cambio en la tasa de descuento en cinco puntos porcentuales más y cinco puntos porcentuales menos de la utilizada inicialmente (23,04%).

**Tabla 20: Variación en la tasa de descuento**

Tasa de Descuento	VAN			
	Escenario A	Escenario B	Escenario C	Escenario D
18%	-\$15,871,042	\$ 105,997,516	\$ 214,227,912	\$ 430,688,705
19%	-\$22,496,326	\$ 96,596,169	\$ 202,361,095	\$ 413,890,948
20%	-\$28,848,788	\$ 87,569,286	\$ 190,959,014	\$ 397,738,470
21%	-\$34,942,511	\$ 78,897,957	\$ 179,998,471	\$ 382,199,497
22%	-\$40,790,723	\$ 70,564,401	\$ 169,457,640	\$ 367,244,120
23%	-\$46,405,857	\$ 62,551,889	\$ 159,315,981	\$ 352,844,166
24%	-\$51,799,605	\$ 54,844,677	\$ 149,554,146	\$ 338,973,085
25%	-\$56,982,965	\$ 47,427,933	\$ 140,153,904	\$ 325,605,845
26%	-\$61,966,295	\$ 40,287,684	\$ 131,098,064	\$ 312,718,825
26%	-\$61,966,295	\$ 40,287,684	\$ 131,098,064	\$ 312,718,825
28%	-\$71,371,316	\$ 26,784,708	\$ 113,955,641	\$ 288,297,506

Elaboración Propia

Al ver la tabla anterior se observa que las variaciones de 5 puntos porcentuales de la tasa de descuento no hace variar el VAN tan significativamente en los escenarios propuestos. En el caso del escenario "A" (70% de clientes) no es suficiente la variación del VAN, lo que hace que aún permanezcan los números en rojo, a diferencia de los otros tres escenarios, los cuales conservan el VAN positivo.



## 8. Conclusiones

Si bien la industria de bares en Chile pareciera no ser muy atractiva para invertir por ser una industria muy fragmentada, donde no existe mucha diferenciación en variedad de productos y precios, sí se presentan variables que apoyan la implementación de una cadena de bares especializado en vino chileno en Santiago de Chile. Se observa que el aumento del PIB per cápita genera que las personas tengan mayor dinero disponible, lo que se traduce a una mayor demanda en este tipo de negocio. Las oportunidades que se están presentando en Santiago por ser una ciudad atractiva para los extranjeros, tanto para el turismo como para residir, crea una mayor demanda por el vino en Chile. Según el estudio de mercado que se realizó, los clientes chilenos y extranjeros valoran y están dispuestos a pagar por una copa de vino de calidad, puesto que en la mayoría de los lugares sólo se ofrece una variedad limitada de estos, lo que los obliga a tener que comprar la botella completa.

Existen dos competidores que exhiben una oferta en vinos similar a la presentada en este plan de negocio, pero no cuentan con la variedad de etiquetas por copa, ni con la tecnología o la experiencia que ofrece Mosto.

Se observó la importancia que tiene en este tipo de industria tener una visión enfocada hacia el cliente. El costo que les significa a estos cambiar de bar es muy bajo y la atención al cliente es una variable muy crítica. Es necesario conocer al cliente y saber cuáles son sus necesidades para poder satisfacerlas. Es clave ser flexibles para adaptarse a las tendencias de consumo que ellos presentan.

Tener buena relación con los proveedores de vino genera oportunidades, ya que ellos actualmente están en la búsqueda de potenciar los vinos de buena calidad y están dispuestos a ceder para tener preferencia sobre todo en bares que se especialicen en ellos. Esto se traduce a poder realizar eventos y actividades en conjunto y a poder optar por precios preferenciales en la adquisición de vinos, lo que permite aumentar márgenes de ganancia o competir por precio en la industria.

Luego de realizar el estudio de mercado, se observó que existe una gran oportunidad para implementar un bar como Mosto, ya que se hace evidente la falta de bares de vino en Santiago que busquen satisfacer lo que los clientes realmente quieren. El cliente está dispuesto a pagar por algo que siente se merece. Si esto se ve representado en una copa de vino de calidad, al agregar el asesoramiento de profesionales y una propuesta completamente nueva en cuanto al autoservicio, entonces eso podría surgir como una mayor oportunidad para aumentar aún más la disposición a pagar de los clientes.

Luego de plantear la propuesta de este plan de negocios se realizó una evaluación de proyecto para verificar qué tan rentable iba a ser el mismo. Se verificó que la rentabilidad que se obtiene por vender vino por copa en diferentes dispensaciones generan márgenes por botella vendida muy altos, variando entre un 63% en las botellas de vino más caras y un 483% en aquellas que rondan los \$3.000 de costo, convirtiéndose en un negocio muy atractivo para invertir.

Se evaluó al principio la adquisición de las máquinas Enomatic comprándolas al inicio como inversión, lo que resultaba en un VAN de \$8.179.374 y una TIR de 23.9%, recuperando la inversión casi al quinto año. Se decidió optar por adquirirlas a través de un leasing, ya que esta opción genera números más atractivos para los inversionistas y un menor riesgo en el caso de que el negocio no evolucione como está planeado, no se habrá invertido en la cantidad de dinero que significan las máquinas de un golpe al principio, y permite recuperar la inversión en un menor tiempo.

Se realizaron diferentes escenarios para evaluar que tan sensible era la variable "número de clientes diarios". Se presentaron, aparte del escenario inicial, tres escenarios más. En el escenario "A", bajando el porcentaje de clientes de 75% a 70%, se presentó un gran cambio en el VAN, bajando de \$62.261.377 a -\$46.609.300, y también en la TIR, disminuyendo de 32,46% a 15.77%, logrando recuperar la inversión pasado los cinco años y medios de haber iniciado actividades.

En los escenarios "C" y "D" se presentó lo contrario, en el caso donde se plantea captar el 80% de los clientes hubo un aumento del VAN a \$158.948.142, con una TIR de 46,6%, con un periodo de recuperación de un poco menos de tres años. Y como es de esperarse, en el caso donde se abarca el 90% de los clientes, se calcula un VAN de \$352.321.672, una TIR de 73,75%, recuperando la inversión pasado el primer año y medio. En todos los escenarios se consideró una tasa de descuento del 23,04%.

Se realizó un segundo análisis de sensibilidad variando la tasa de descuento en los 4 escenarios. En el escenario "A" se observó que todas las combinaciones de tasas, obtuvieron un VAN negativo. En el caso de los otros 3 escenarios se registró un VAN positivo. Esto demuestra que una leve variación de la tasa de descuento no generaría mayores cambios en ninguno de los escenarios presentados anteriormente.

A partir de lo realizado en el presente informe, se concluye que el proyecto es rentable, gracias a los altos márgenes que se obtienen y a la existencia de demanda se proyecta un negocio que irá creciendo pudiendo, en un futuro no muy lejano, ampliar su red de cadenas ya sea a nivel nacional o a nivel internacional.

## 9. Bibliografía

- Wheelen & Hunger; “Administración Estratégica y Política de Negocios”.
- Hax, Arnoldo & Sloan, Alfred; “Modelo Delta”.
- Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile: Informe Ejecutivo de Producción de Vinos 2012.
- Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan & Setiawan, Iwan; “Marketing 3.0”.
- Goic, Marcel; “Clases de Gestión Comercial I” Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile.
- Diez, Christian; “Clases de Gestión Comercial II” Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile.
- Lara, Jorge; “Clases de Dirección de Marketing” Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile.
- Braga, Iván; “Clases de Dirección de Operaciones” Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile.
- Kolher, Eduardo; “Política de Negocios” Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile.
- DK Publishing; “Wine: 101 Essential Tips”
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)
- Instituto Nacional de Estadística: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)
- Cámara Nacional de Comercio: [www.cnc.cl](http://www.cnc.cl)
- Banco Central de Chile: [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)
- Bolsa de Santiago: [www.bolsadesantiago.com](http://www.bolsadesantiago.com)
- Damodaran Online: [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)

## 10. Anexos

### Anexo A: Metodología

ETAPA 1: PLANNING			
Actividades	Sub-Actividades	Entregables Parcial	Entregables Final
Descripción de la Organización			Definición del Plan de Negocios
Preguntas Claves			
Factores Claves de Éxito			
Objetivos y Resultados Esperados			
Estrategia			
Marco Conceptual y Metodología			

ETAPA 2: ANÁLISIS AMBIENTAL			
Actividades	Sub-Actividades	Entregables Parcial	Entregables Final
Análisis PEST	<b>Factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.</b> - Impacto Ley Tolerancia Cero. - Ley de Alcohol 19.925 (Patentes).	Diagnóstico del ambiente externo, factores que afectan al negocio. Tendencias.	Diagnóstico de la Situación Actual de la Industria y de mi Empresa.
Análisis de la Industria	<b>Se aplicará las 5 fuerzas de Porter:</b> - Poder de Negociación Clientes y Proveedores, Amenaza de Nuevos Entrantes, Sustitutos y Rivalidad entre Competidores. - Factores claves de éxito para un bar especializado en vino. - Consumo de vino en Chile y tendencias.	Definición del atractivo de la industria y los factores claves de éxito.	
Descripción del Mercado	<b>Tendencias:</b> - Extranjeros en Chile. - Consumo de vino en Chile y tendencias. - Cantidad de bares en Santiago.	Situación actual y tendencias del mercado	
Análisis de Competidores	<b>Identificar potenciales competidores:</b> - Segmento Objetivo. - Ubicación de sus bares. - Servicio que ofrecen. - Ventaja Competitiva.	Definir competidores.	
Análisis Consumidores	<b>Segmentación de Consumidores según:</b> - Ubicación Geográfica. - Grupo Socio Económico. - Perfil Psicográfico. - Ocasión de consumo de vino.	Segmentación y Perfiles de Consumidores de Vino	
Análisis Interno	<b>Identificar recursos y capacidades para ser competitivos:</b> - FODA empresa. - Factores críticos de éxito. - Cadena de valor.	Situación Interna de la Empresa	

ETAPA 3: PLAN ESTRATÉGICO			
Actividades	Sub-Actividades	Entregables Parcial	Entregables Final
Elementos Claves Plan Estratégico	Definición de misión, visión, nombre del negocio, experiencia Mosto.	Misión, Visión, Cultura y Valores.	Plan Estratégico
Objetivos Estratégicos	Definición de objetivos generales y específicos del negocio.	Objetivos Generales y Específicos.	
Estrategia Corporativa	<b>Planteamiento de la Estrategia Corporativa:</b> - Estructura Organizacional. - Propuesta de valor para lo clientes. - Recursos y capacidades de la empresa. - Cultura y reputación de la marca Mosto Wine Bar. - Modelo Delta. - Estrategia de negocio. - Modelo Canvas	Estructura de la Estrategia Corporativa y Modelo de Negocio	
Segmento Objetivo	<b>Definir potenciales segmentos objetivos:</b> - Estudio de Mercado - Preferencias de los consumidores. - ¿Qué los motiva a tomar vino? - ¿Son expertos? ¿Saben de vinos? ¿Les gustaría saber?	Definición Segmento Objetivo.	

ETAPA 4: PLAN DE MARKETING			
Actividades	Sub-Actividades	Entregables Parcial	Entregables Final
Elementos Claves del Plan de Marketing	<b>Definición de:</b> - Objetivos de marketing - Posicionamiento en la mente de los consumidores. - Propuesta de valor	Factores Claves de Marketing	Plan de Marketing
Estrategia de Marketing	<b>Establecer la Estrategia:</b> - Establecer la columna vertebral del plan de marketing.	Estrategia de Marketing	
Marketing Mix: Producto	<b>Definir:</b> - Qué viñas y cuantas etiquetas de cada una se va a tener a la venta. (Proveedores). - Mix de variedades: cepas y calidad - Carta de comida	Productos	
Marketing Mix: Precio	<b>Analizar:</b> - Definir precio de vinos y comida. - Establecer margen de ganancia.	Precios	
Marketing Mix: Plaza	<b>Distribución:</b> - Ubicación de los 3 Locales en Santiago. - Solicitud de Patentes de Alcohol a las Municipalidades (de Bar y Botillería)	Plaza	
Marketing Mix: Promoción	<b>Establecer:</b> - Presupuesto de Publicidad - Medios - Tácticas a implementar	Promoción	
Marketing Mix: Plataforma	<b>Locales:</b> - Tecnología de punta (Enomatic Wine Dispensers) - Ambientación - Layout - Música - Luminosidad - Muebles - Decoración	Plataforma Física	

ETAPA 5: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN			
Actividades	Sub-Actividades	Entregables Parcial	Entregables Final
Plan de Operaciones	<b>Determinar:</b> - Cadena de suministro. - Flujo de servicio en los locales. - Funcionamiento de locales. - Puestos de trabajo y turnos del personal.	Plan de Ventas	Implementación del Plan de Negocio
Búsqueda de Proveedores	<b>Para locales:</b> - Enomatic Wine Dispenser. - Distribuidoras de vino. - Abastecimiento de insumos y alimentos.	Proveedores	
Análisis Financiero	<b>Establecer:</b> - Plan de inversión. - Proyección de ventas. - Análisis de Rentabilidad - Análisis de Riesgo	Factibilidad Financiera	

ETAPA 6: CONCLUSIONES Y CIERRE			
Actividades	Sub-Actividades	Entregables Parcial	Entregables Final
Análisis y Conclusiones	<b>Conclusiones:</b> - ¿Es rentable invertir en este negocio? - ¿Es innovador? - Sustentabilidad	Conclusiones Finales	Plan de Negocios: Implementación de una cadena de Wine Bars en Santiago, Chile.
Elaboración del Informe Final	Recopilación de Informes.	Informe Final	

## Anexo B: Máquinas Enomatic

Enoline élite de 8 botellas (de acero inoxidable)



Enoround élite de 16 botellas (con mueble incluido)



## Flute para 4 botellas (espumantes)



## Software Enosoft 2.0



Certificaciones:

Chianti Classico (Italia)



## **IL CONSORZIO CHIANTI CLASSICO/GALLO NERO CERTIFICA ENOMATIC**

**I risultati di laboratorio hanno dimostrato l'assenza nei vini di alterazioni degne di rilievo nell'arco dei 28 giorni di osservazione.**

---

## **EL CONSORCIO CHIANTI CLASSICO/GALLO NERO CERTIFICA ENOMATIC**

**Los resultados de laboratorio han demostrado la ausencia, en lo vinos, de alteraciones dignas de apreciación durante los 28 días del período de observación.**



## Asociación de Sommeliers de Estados Unidos



Enomatic s.r.l.  
Via Meleto, 1 / int. 19 - Fraz Strada in Chianti  
50027th Greve in Chianti (Fi)  
Tel +39 055 8547272 - Fax +39 055 8547488  
CEO: Dr. Italo Baldini

Attention: Dr. Italo Baldini,

Dear Sir:

The United States Sommelier Association, Inc. commissioned a panel of it's wine experts to conduct a series of wine quality assessments using the Enomatic® Wine Serving Systems over a thirty day (30) period in January 2010. The purpose of the evaluation was to verify the systems potential to preserve the wines organoleptic characteristics such as taste, aromatic persistence and acidity.

Wines of different quality, vintage and grapes varieties were poured from the dispensers and tested professionally with timed intervals. Enomatic® systems allow a user to connect a wine bottle directly to a system from which it is to be dispensed in different sized portions, ergo 1, 3, 5 ounce increments, by the glass through the inclusion in the system of food nitrogen (inert gas that prevents the normal deterioration of the wine due to oxygen). The wine then remains intact retaining its properties for more than three weeks after opening the bottle with the same freshness as if it had just opened.

Following these tests, the panel recognized the claims to be verified and certifies that the Enomatic® dispensers does allow wines to be preserved with their components and flavours remaining intact for up to 20 days after the opening of the bottle.

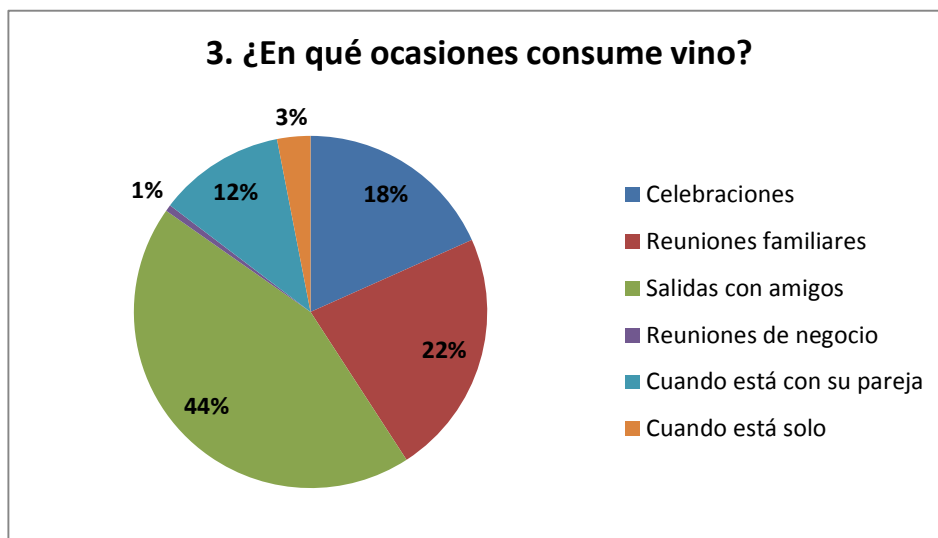
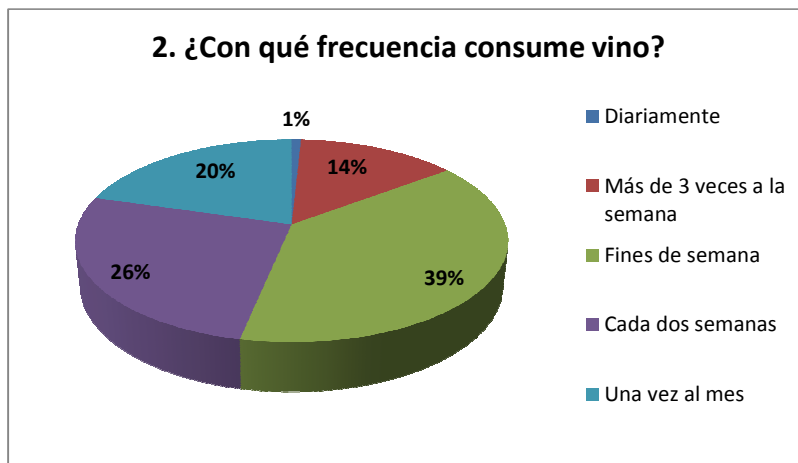
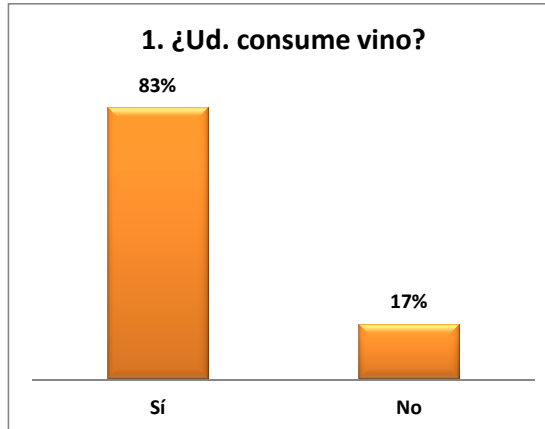
Yours truly,  
United States Sommelier Association, Inc.

Rick Garced  
President & CEO

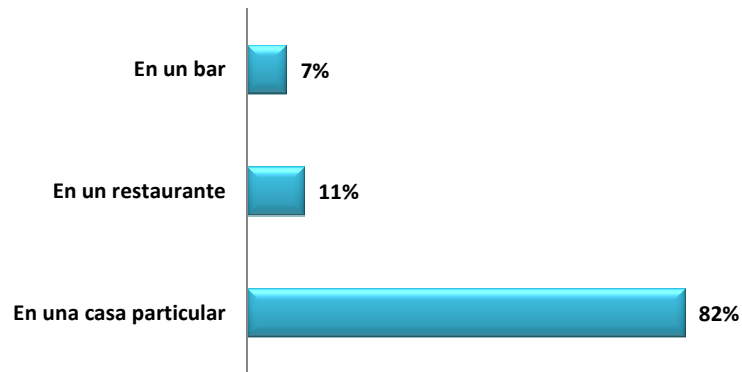
*RG/af*

**United States Sommelier Association, Inc.**  
6039 Collins Avenue, Suite 504  
Miami Beach, FL 33140  
United States of America  
Tel: 786 210 5073 / Fax: 305 867 3226  
[www.ussommelier.com](http://www.ussommelier.com) / [info@ussommelier.com](mailto:info@ussommelier.com)

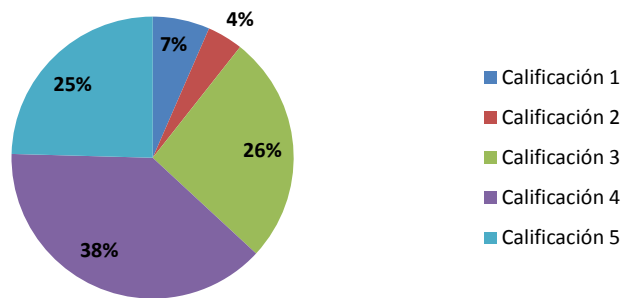
## Anexo C: Encuesta de Investigación de Mercado



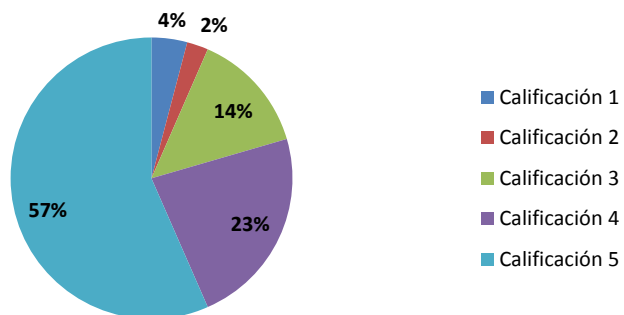
#### 4. ¿Dónde consume vino habitualmente?



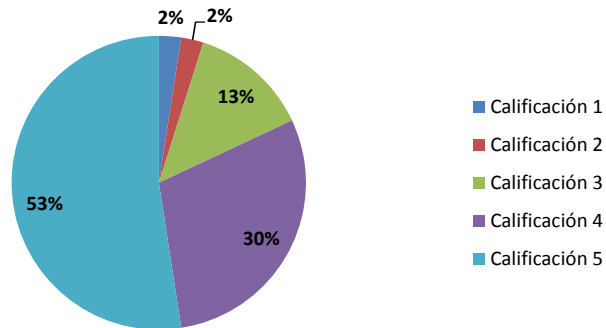
#### 5. ¿Qué tan importante es para usted cada uno de estos atributos al momento de elegir un bar de vino? [Ubicación]



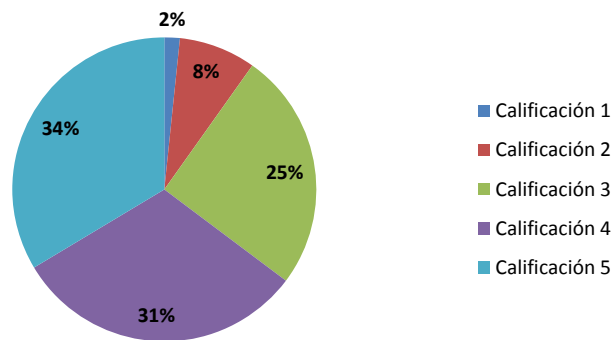
#### 5. ¿Qué tan importante es para usted cada uno de estos atributos al momento de elegir un bar de vino? [Atención al cliente]



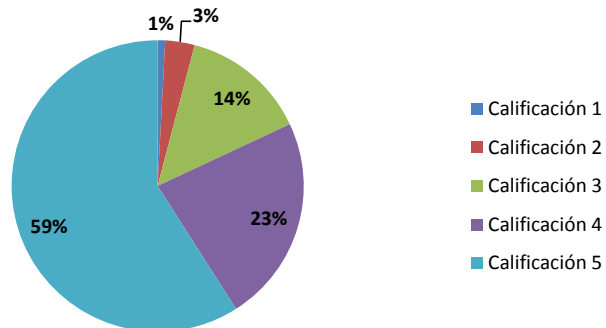
**5. ¿Qué tan importante es para usted cada uno de estos atributos al momento de elegir un bar de vino? [Ambiente acogedor]**



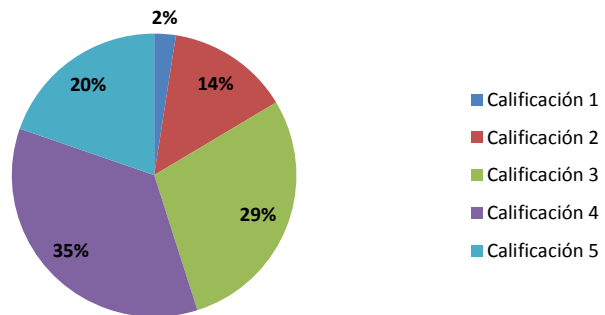
**5. ¿Qué tan importante es para usted cada uno de estos atributos al momento de elegir un bar de vino? [Música]**



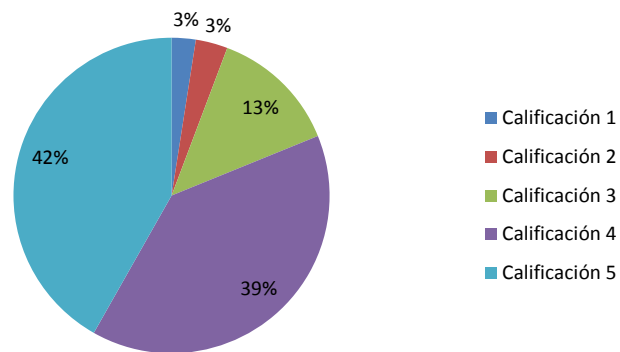
**5. ¿Qué tan importante es para usted cada uno de estos atributos al momento de elegir un bar de vino? [Variedad de vinos]**



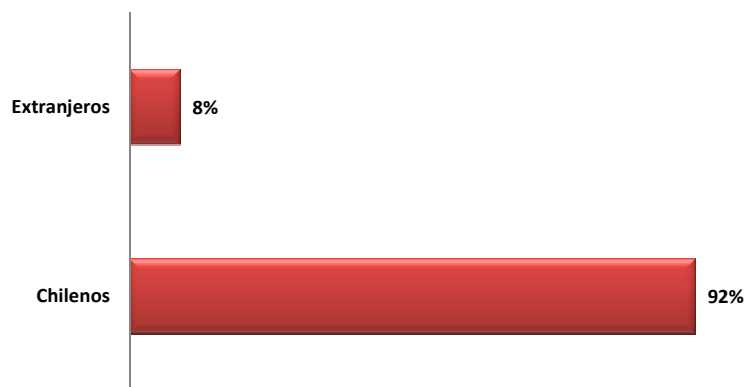
**5. ¿Qué tan importante es para usted cada uno de estos atributos al momento de elegir un bar de vino? [Decoración]**



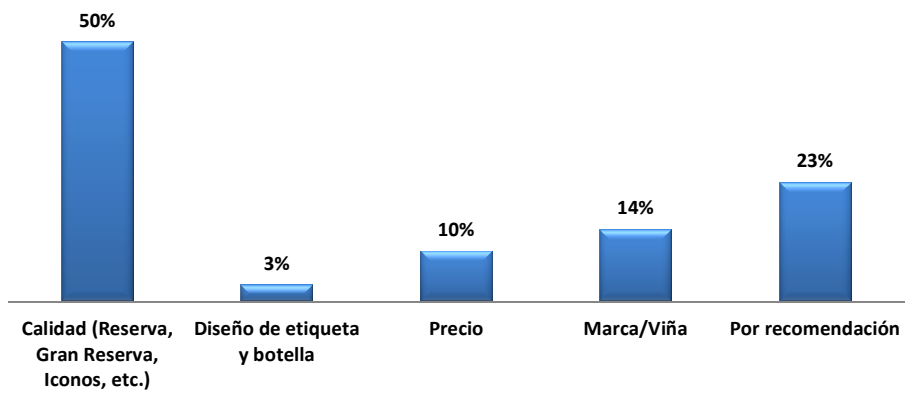
**5. ¿Qué tan importante es para usted cada uno de estos atributos al momento de elegir un bar de vino? [Precios]**



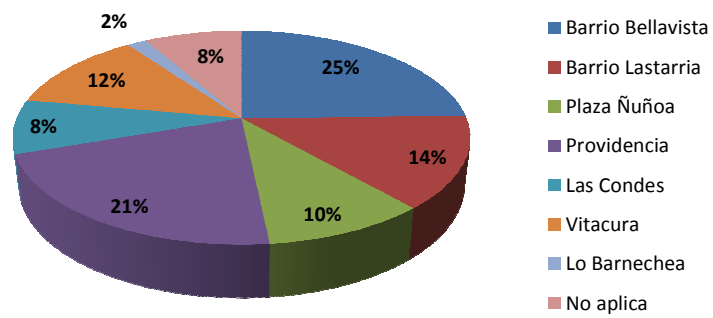
**6. ¿Tiene mayor preferencia por vinos chilenos o extranjeros?**



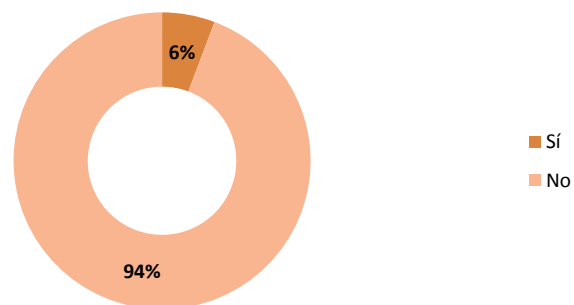
**7. Al momento de elegir un vino, ¿qué le motiva la compra?**



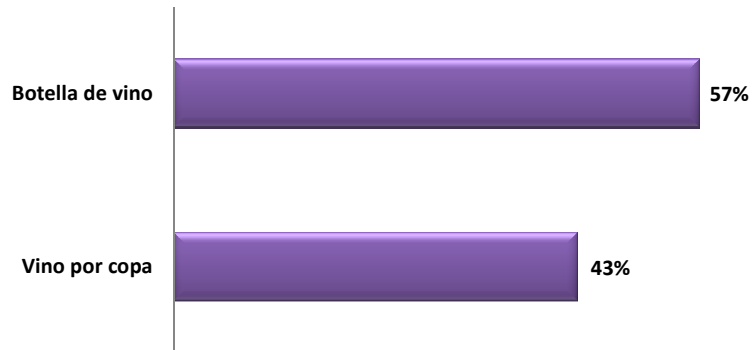
**8. ¿Cuándo va a un bar en Santiago, qué lugar frecuenta más?**



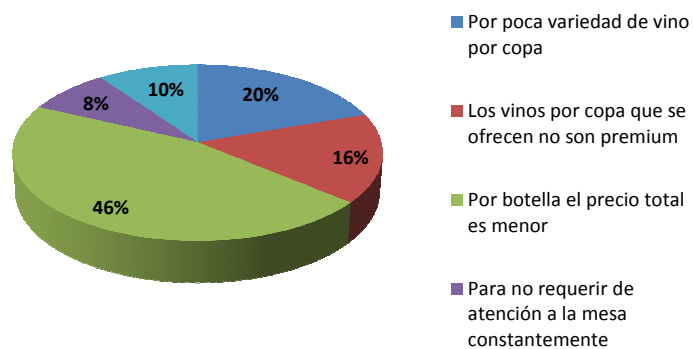
**9. ¿Conoce algún bar en Santiago donde se ofrezca simultáneamente más de 30 variedades de vinos de alta calidad por copa?**



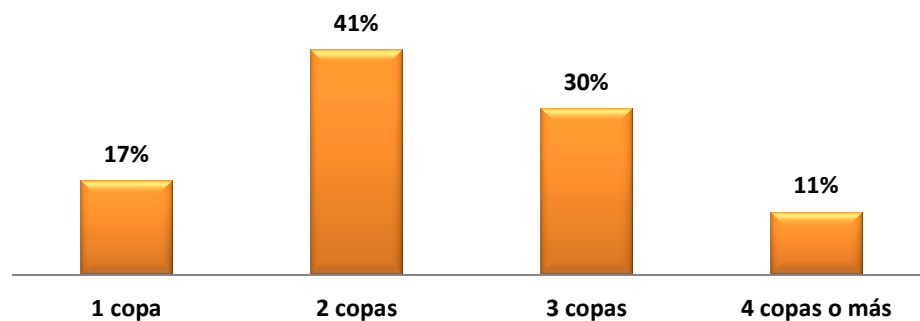
### 10. Cuando va a un bar y consume vino, ¿qué frecuente pedir?



### 11. Si pide botella de vino, ¿por qué lo hace?



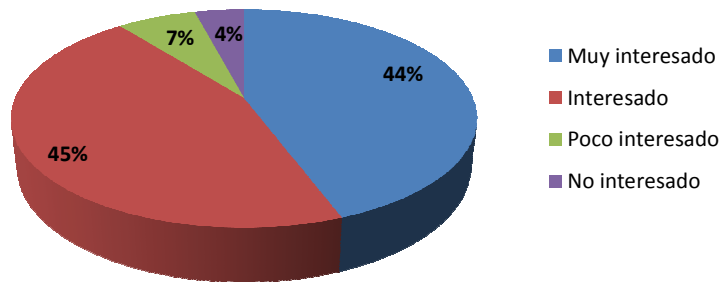
### 12. ¿Cuándo toma vino, qué cantidad (en copas) acostumbra a consumir ud.?



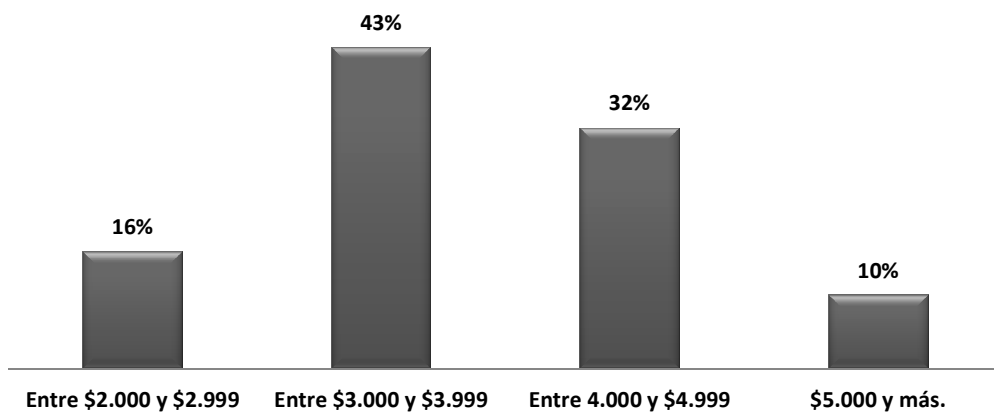
**13. ¿Le interesa ir a un bar de vino donde ud. tenga la libertad de auto-atenderse mediante el uso de máquinas dispensadoras de vino por copa de última tecnología?**



**14. ¿Estaría interesado en visitar un bar en Santiago (Chile) donde haya expertos que le enseñen de vino chileno y lo guíen en su elección?**

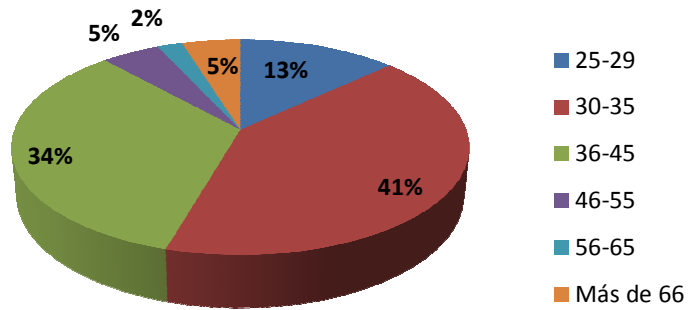


**15. ¿Cuánto sería lo máximo que ud. estaría dispuesto a pagar por una copa de vino de alta calidad?**

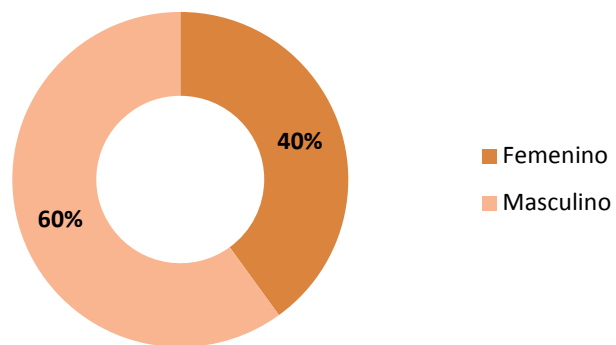




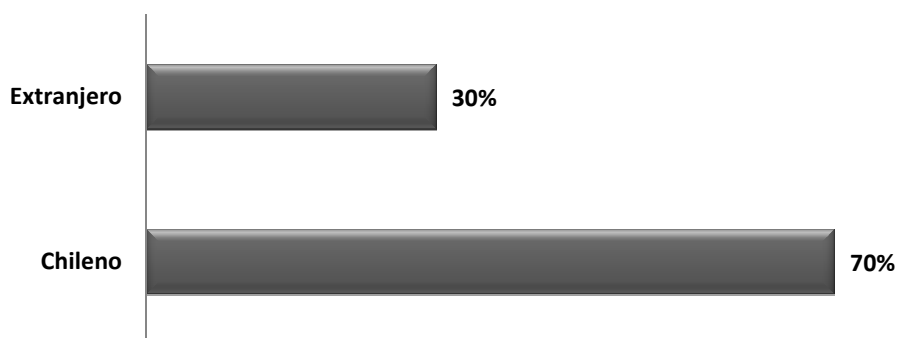
### 16. ¿Qué edad tiene?



### 17. ¿Cuál es su género?



### 18. ¿Es ud. chileno o extranjero?



## Anexo D: Carta Tentativa Mosto

<b>Mosto Wine Bar</b> <b>Carta de Comidas Tentativa</b>
<b>Para Picar</b>
<b>Atún Mosto</b> Rollitos de lomos de atún salvaje, envueltos en pimentones asados con tomillos y tostadas de baguette (6 unidades)
<b>Pincho Mixto</b> Ostión, filete, camarón y aceitunas deshuesadas (5 unidades)
<b>Tabla del Mar</b> Bocaditos de ceviche, pulpo, camarones ecuatorianos fritos, anillos de calamar, filetes de salmón y colitas de camarón
<b>Tabla de Roastbeef</b> Roastbeef de filete de cerdo con tomillo y romero, acompañado de mostaza antigua, pepinillos y nueces
<b>Tabla de Quesos</b> Queso de cabra, queso Philadelphia, queso brie, queso gruyere, queso roquefort, queso parmesano, acompañado de frutos secos.
<b>Platos de Fondo</b>
<b>Ñoquis Fritos de Quinoa</b> Con mejillas de congrio salteadas al tomillo, champiñones y salsa de pesto cacero. <i>Vinos recomendados: Chardonnay, Pinot Noir, Carmènère</i>
<b>Salmón Mosto</b> Filete de salmón a la plancha cubierto con tapenade de tomate deshidratado, albahaca, nueces, acompañado de pastelera casera de choclo a la albahaca <i>Vinos recomendados: Pinot Noir, Chardonnay, Merlot</i>
<b>Reineta en Greda</b> Filete de reineta cocinado en vino blanco, crema y especias de la casa, con camarones y anillos de calamar <i>Vinos recomendados: Sauvignon Blanc, Chardonnay</i>
<b>Cuadril de Cordero Magallánico</b> Preparado a la plancha, acompañado de puré rústico de habas peladas con sofritos de tocino y deliciosa salsa de arándanos. <i>Vinos recomendados: Syrah, Cabemet Sauvignon, Ensamblaje Syrah/Cabernet Sauvignon</i>
<b>Plateada de Res</b> Braceada al horno 4 horas con vino tinto, vegetales y especias de la casa servida en su propio jugo, acompañada de puré picante o a la lionesa. <i>Vinos recomendados: Carmènère, Cabernet Sauvignon, Merlot</i>
<b>Risotto Funghi</b> Corte de la casa a la plancha sobre un sabroso risotto de setas al vino blanco <i>Vinos recomendados: Carmènère, Merlot</i>

<b>Postres</b>
<b>Timbal de Tres Chocolates</b> Suave ganaje de chocolate amargo, dulce y blanco con helado
<b>Tiramisú de Café</b>
<b>Cheesecake de Frambuesa</b>
<b>Brownie Mosto</b> Brownie relleno de trufa derretida con helado de vainilla
<b>Crème Brûlée</b>
<b>Bebidas Sin Alcohol</b>
<b>Bebidas Gaseosas</b>
<b>Jugos Naturales</b>
<b>Agua Embotellada</b>
<b>Café</b>
<b>Té</b>

Elaboración Propia

## Anexo E: Equipamiento de Locales y Oficinas.

Oficinas de Casa Matriz					
Artículos	Marca	Proveedor	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorios	Scandinova	Sodimac	4	\$49,990	\$199,960
Sillón Ejecutivo	Asenti	Sodimac	4	\$19,900	\$79,600
Teléfonos	Alcatel	Sodimac	4	\$14,990	\$59,960
Computadoras	Toshiba	Fabalella	4	\$189,000	\$756,000
Impresoras	HP Multifuncional	Falabella	2	\$24,990	\$49,980
Estantes	Keter	Sodimac	4	\$16,990	\$67,960
<b>Inversión Total Equipamiento Casa Matriz</b>					<b>\$1,213,460</b>

Salón Locales					
Artículos	Marca / Descripción	Proveedor	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computador Cajero	1517L	Diprotec	3	\$839,700	\$2,519,100
Computador Garzones	1517L	Diprotec	3	\$839,700	\$2,519,100
Teléfono	Alcatel	Sodimac	3	\$14,990	\$44,970
Impresora para Cuentas	SRP-275 Plus	Diprotec	3	\$139,000	\$417,000
Uniforme Garzones y Sommelier	Mandiles con bolsillo	Steward	60	\$3,801	\$228,060
Bandeja Garzones	Antideslizante 45cm	Steward	24	\$5,325	\$127,800
Mesas	-	Mueblista Franklin	72	\$29,990	\$2,159,280
Sillas	-	Mueblista Franklin	270	\$19,990	\$5,397,300
Mesas Altas	-	Mueblista Franklin	24	\$34,990	\$839,760
Sillas Altas	Neumobel	Easy	114	\$19,990	\$2,278,860
Copas	Cabernet Reserva	Steward	708	\$1,205	\$853,140
Vasos	Gina	Steward	381	\$538	\$204,978
Vajilla	Porcelana Línea 41	Steward	420	\$2,215	\$930,300
Cubiertos	Berliner	Steward	450	\$3,265	\$1,469,250
Salero	Tubo	Steward	96	\$590	\$56,640
Servilletero	Cosmos	Steward	96	\$3,002	\$288,192
Tanques de Nitrógeno	-	Casa de Equipos de Oxígeno	27	\$47,600	\$1,285,200
<b>Inversión Total Equipamiento Salon</b>					<b>\$21,618,930</b>

Cocina					
Artículos	Marca / Descripción	Proveedor	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresora para Comandas	Samsung	Diprotec	3	\$139,000	\$417,000
Uniforme Equipo de Cocina	Chaqueta Negra	Steward	30	\$9,134	\$274,020
Freezer	Horizontal Daewoo	Falabella	3	\$169,000	\$507,000
Refrigerador Industrial	Fagor	Steward	3	\$915,966	\$2,747,898
Batidora	Oster	Sodimac	3	\$13,990	\$41,970
Licuadaora	Thomas	Sodimac	3	\$15,990	\$47,970
Exprimidor	Krea	Jumbo	3	\$2,990	\$8,970
Hervidor de Agua	Thomas	Sodimac	3	\$12,990	\$38,970
Ollas	Megafesa Set x7	Falabella	3	\$26,900	\$80,700
Sartenes	Bohl Set x3	Sodimac	3	\$2,900	\$8,700
Plancha Metálica	-	Steward	3	\$117,479	\$352,437
Lavafondos	-	Mercado Libre	3	\$293,000	\$879,000
Mesón de Cocina	-	Mercado Libre	3	\$75,000	\$225,000
Colador	Ilko	Lider	3	\$3,800	\$11,400
Bowls	Set x5	Steward	3	\$15,000	\$45,000
Tablas para Cortar	SM	Sodimac	6	\$890	\$5,340
Juego de Cuchillos	Home Collection	Sodimac	3	\$19,990	\$59,970
Basureros	Con Pedal, 250 Lts	Techno Plus	3	\$41,000	\$123,000
Muebles (Estanterías)	-	Steward	3	\$76,169	\$228,507
<b>Inversión Total Equipamiento Cocina</b>					<b>\$6,102,852</b>

Baños					
Artículos	Marca / Descripción	Proveedor	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Basureros	Inox Square	Easy	12	\$5,390	\$64,680
Secadores para Manos	Acero Inoxidable	S-Boss	6	\$127,800	\$766,800
<b>Inversión Total Equipamiento Baños</b>					<b>\$831,480</b>

Remodelacion 3 Locales	
Remodelacion Cadena de Locales	\$75,000,000

<b>Inversión Total</b>	<b>\$104,766,722</b>
------------------------	----------------------

Elaboración Propia

## Anexo F: Simulación Leasing Máquinas Enomatic

DATOS	
Importe sin Impuestos	<b>\$ 218,376,000</b>
Años	5
Comisión de Apertura	1.00%
Interés Nominal Anticipado	1.17%
Periodo de Pago	<b>Mensual</b>
Impuestos (IVA)	19.00%
Valor Residual	Otro importe
Importe Valor Residual	<b>20%</b>

RESUMEN	
Carga Financiera	\$ 7,622,101
Recuperación de Coste	\$ 174,700,800
<b>Total Arrendamiento</b>	<b>\$ 182,322,901</b>
Valor Residual	<b>\$ 43,675,200</b>
Comisión de Apertura	\$ 2,183,701
<b>Total Pagos</b>	<b>\$ 228,181,900</b>
Impuestos	\$ 43,354,501
Coste Efectivo	1.97%

Elaboración Propia

Meses	Renta	Impuesto	Total	Carga Financiera	Recuperación Coste	Pendiente
0						<b>218,376,000</b>
1	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	209,954	2,828,762	<b>215,547,238</b>
2	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	207,196	2,831,521	<b>212,715,717</b>
3	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	204,435	2,834,281	<b>209,881,436</b>
4	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	201,672	2,837,045	<b>207,044,391</b>
5	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	198,906	2,839,811	<b>204,204,580</b>
6	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	196,137	2,842,580	<b>201,362,001</b>
7	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	193,365	2,845,351	<b>198,516,649</b>
8	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	190,591	2,848,125	<b>195,668,524</b>
9	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	187,814	2,850,902	<b>192,817,622</b>
10	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	185,034	2,853,682	<b>189,963,940</b>
11	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	182,252	2,856,464	<b>187,107,476</b>
12	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	179,467	2,859,249	<b>184,248,226</b>
13	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	176,679	2,862,037	<b>181,386,189</b>
14	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	173,889	2,864,828	<b>178,521,362</b>
15	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	171,096	2,867,621	<b>175,653,741</b>
16	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	168,300	2,870,417	<b>172,783,324</b>
17	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	165,501	2,873,215	<b>169,910,109</b>
18	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	162,700	2,876,017	<b>167,034,092</b>
19	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	159,895	2,878,821	<b>164,155,271</b>
20	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	157,089	2,881,628	<b>161,273,644</b>
21	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	154,279	2,884,437	<b>158,389,206</b>
22	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	151,467	2,887,250	<b>155,501,957</b>
23	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	148,652	2,890,065	<b>152,611,892</b>
24	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	145,834	2,892,883	<b>149,719,009</b>
25	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	143,013	2,895,703	<b>146,823,306</b>

26	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	140,190	2,898,526	<b>143,924,780</b>
27	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	137,364	2,901,352	<b>141,023,428</b>
28	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	134,535	2,904,181	<b>138,119,246</b>
29	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	131,704	2,907,013	<b>135,212,233</b>
30	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	128,869	2,909,847	<b>132,302,386</b>
31	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	126,032	2,912,684	<b>129,389,702</b>
32	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	123,192	2,915,524	<b>126,474,178</b>
33	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	120,350	2,918,367	<b>123,555,811</b>
34	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	117,504	2,921,212	<b>120,634,599</b>
35	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	114,656	2,924,060	<b>117,710,539</b>
36	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	111,805	2,926,911	<b>114,783,627</b>
37	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	108,951	2,929,765	<b>111,853,862</b>
38	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	106,095	2,932,622	<b>108,921,241</b>
39	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	103,235	2,935,481	<b>105,985,760</b>
40	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	100,373	2,938,343	<b>103,047,417</b>
41	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	97,508	2,941,208	<b>100,106,209</b>
42	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	94,641	2,944,076	<b>97,162,133</b>
43	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	91,770	2,946,946	<b>94,215,187</b>
44	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	88,897	2,949,819	<b>91,265,368</b>
45	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	86,021	2,952,695	<b>88,312,673</b>
46	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	83,142	2,955,574	<b>85,357,098</b>
47	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	80,260	2,958,456	<b>82,398,642</b>
48	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	77,376	2,961,340	<b>79,437,302</b>
49	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	74,489	2,964,228	<b>76,473,074</b>
50	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	71,598	2,967,118	<b>73,505,956</b>
51	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	68,706	2,970,011	<b>70,535,946</b>
52	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	65,810	2,972,907	<b>67,563,039</b>
53	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	62,911	2,975,805	<b>64,587,234</b>
54	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	60,010	2,978,707	<b>61,608,527</b>
55	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	57,106	2,981,611	<b>58,626,917</b>
56	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	54,198	2,984,518	<b>55,642,399</b>
57	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	51,289	2,987,428	<b>52,654,971</b>
58	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	48,376	2,990,340	<b>49,664,631</b>
59	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	45,460	2,993,256	<b>46,671,375</b>
60	3,038,716	577,356	<b>3,616,072</b>	42,542	2,996,175	<b>43,675,200</b>
61	43,675,200	8,298,288	<b>51,973,488</b>	-	43,675,200	<b>0</b>

Elaboración Propia

<b>Arriendo Anual</b>	<b>Valor Residual</b>
<b>\$ 43,392,869</b>	<b>\$ 51,973,488</b>

## Anexo G: Gastos

Gastos			
Servicio	Local 200 mts2 (x2)	Local 400 mts2	Total
Luz	\$134,000	\$134,000	\$268,000
Agua	\$66,000	\$44,000	\$110,000
Gas	\$60,000	\$30,000	\$90,000
Internet y Teléfono	\$120,000	\$60,000	\$180,000
Artículos de Oficina y Papelería	\$130,000	\$130,000	\$260,000
Mantenimiento	\$300,000	\$190,000	\$490,000
Seguridad	\$500,000	\$250,000	\$750,000
Patentes (anual)	\$160,340	\$80,170	\$240,510
Pago Leasing Maquinas Enomatic	-	-	\$3,616,072
Arriendo Locales	-	-	\$8,849,951
Recarga Tanques de Nitrógeno	\$300,000	\$150,000	\$450,000
<b>Total Gastos Administrativos</b>			<b>\$15,304,533</b>
<b>Total Gastos Marketing</b>			<b>\$1,760,000</b>

Elaboración Propia



## Anexo H: Márgenes por Botella Vendida a la Copa

Mosto Wine Bar				
Márgenes por botella vendida a la copa				
Costo por Botella	30	75	150	Costo promedio botella
Entre \$2.000 y \$3.999	483%	449%	368%	\$ 3,000
Entre \$4.000 y \$4.999	368%	334%	276%	\$ 4,500
Entre \$5.000 y \$5.999	299%	265%	196%	\$ 5,500
Entre \$6.000 y \$6.999	276%	242%	173%	\$ 6,500
Entre \$7.000 y \$7.999	242%	207%	150%	\$ 7,500
Entre \$8.000 y \$8.999	242%	207%	138%	\$ 8,500
Entre \$9.000 y \$9.999	207%	173%	127%	\$ 9,500
Entre \$10.000 y \$13.990	184%	150%	109%	\$ 12,000
De \$14.000 o más	138%	104%	63%	\$ 25,000

Elaboración Propia

Copas de 30cc.	
25 Dispensaciones	
Costo por copa	Precio de Venta por Copa
\$ 120	\$ 700
\$ 180	\$ 842
\$ 220	\$ 878
\$ 260	\$ 978
\$ 300	\$ 1,025
\$ 340	\$ 1,161
\$ 380	\$ 1,167
\$ 480	\$ 1,363
\$ 1,000	\$ 2,380

Elaboración Propia

Copas de 75cc.	
10 Dispensaciones	
Costo por copa	Precio de Venta por copa
\$ 300	\$ 1,646
\$ 450	\$ 1,951
\$ 550	\$ 2,005
\$ 650	\$ 2,220
\$ 750	\$ 2,303
\$ 850	\$ 2,610
\$ 950	\$ 2,589
\$ 1,200	\$ 2,994
\$ 2,500	\$ 5,088

Elaboración Propia

Copas de 150cc.	
5 Dispensaciones	
Costo por copa	Precio de venta por copa
\$ 600	\$ 2,808
\$ 900	\$ 3,384
\$ 1,100	\$ 3,251
\$ 1,300	\$ 3,543
\$ 1,500	\$ 3,743
\$ 1,700	\$ 4,046
\$ 1,900	\$ 4,304
\$ 2,400	\$ 5,022
\$ 5,000	\$ 8,163

Elaboración Propia

### Cantidad de cc. Vendidos Diariamente en cada Local Mosto.

Mosto Wine Bar		
Costo por Botella	Porcentaje de Consumo Diario por Precio de Botella	Cantidad de cc.
Entre \$2.000 y \$3.999	5%	3,150
Entre \$4.000 y \$4.999	7%	4,410
Entre \$5.000 y \$5.999	10%	6,300
Entre \$6.000 y \$6.999	16%	10,080
Entre \$7.000 y \$7.999	18%	11,340
Entre \$8.000 y \$8.999	15%	9,450
Entre \$9.000 y \$9.999	12%	7,560
Entre \$10.000 y \$13.990	10%	6,300
De \$14.000 o más	7%	4,410
	100%	<b>63,000</b>
<b>Total de cc en Botellas diarias por Local</b>		<b>84</b>

Elaboración Propia

## Distribución de las Ventas por Dispensación y Precio de Botella

Mosto Wine Bar			
Porcentaje de ventas por Dispensación según el Precio de Botella			
Costo por Botella	30	75	150
Entre \$2.000 y \$3.999	15%	20%	65%
Entre \$4.000 y \$4.999	17%	21%	62%
Entre \$5.000 y \$5.999	19%	18%	63%
Entre \$6.000 y \$6.999	23%	17%	60%
Entre \$7.000 y \$7.999	26%	17%	57%
Entre \$8.000 y \$8.999	30%	14%	56%
Entre \$9.000 y \$9.999	33%	13%	54%
Entre \$10.000 y \$13.990	35%	15%	50%
De \$14.000 o más	37%	15%	48%

Elaboración Propia

## Costos e Ingresos Diarios por Dispensación

Costos e Ingresos Diarios por Dispensaciones		
30		
Copas Diarias	Costo diario	Ingreso Diario
15.8	\$1,890	\$ 11,018.70
25.0	\$4,498	\$ 21,051.58
39.9	\$8,778	\$ 35,024.22
77.3	\$20,093	\$ 75,548.93
98.3	\$29,484	\$ 100,687.86
94.5	\$32,130	\$ 109,723.95
83.2	\$31,601	\$ 97,014.46
73.5	\$35,280	\$ 100,195.20
54.4	\$54,390	\$ 129,448.20

Elaboración Propia

<b>Costos e Ingresos Diarios por Dispensaciones</b>		
<b>75</b>		
<b>Copas Diarias</b>	<b>Costos Diarios</b>	<b>Ingreso diario</b>
8.4	\$2,520	\$ 13,822.20
12.3	\$5,557	\$ 24,087.86
15.1	\$8,316	\$ 30,311.82
22.8	\$14,851	\$ 50,716.85
25.7	\$19,278	\$ 59,183.46
17.6	\$14,994	\$ 46,031.58
13.1	\$12,449	\$ 33,922.98
12.6	\$15,120	\$ 37,724.40
8.8	\$22,050	\$ 44,871.75

Elaboración Propia

<b>Costos e Ingresos Diarios por Dispensaciones</b>		
<b>150</b>		
<b>Copas Diarias</b>	<b>Costos Diarios</b>	<b>Ingreso Diario</b>
13.7	\$8,190	\$ 38,329.20
18.2	\$16,405	\$ 61,683.55
26.5	\$29,106	\$ 86,008.23
40.3	\$52,416	\$ 142,833.60
43.1	\$64,638	\$ 161,271.81
35.3	\$59,976	\$ 142,742.88
27.2	\$51,710	\$ 117,124.06
21.0	\$50,400	\$ 105,462.00
14.1	\$70,560	\$ 115,189.20

Elaboración Propia

## Costos e Ingresos Anuales por Rangos de Precios de las Botellas de Vino

Mosto Wine Bar				
Costos e Ingresos Anuales por Rangos de Precios de Botellas	Ingreso por Rango de Precio de Botella	Ingresos Anuales	Costo por Rango de Precio de Botella	Costos Anuales
Costo por Botella				
Entre \$2.000 y \$3.999	\$ 63,170.10	\$ 22,741,236	\$ 12,600.00	\$ 4,536,000
Entre \$4.000 y \$4.999	\$ 106,822.99	\$ 38,456,276	\$ 26,460.00	\$ 9,525,600
Entre \$5.000 y \$5.999	\$ 151,344.27	\$ 54,483,937	\$ 46,200.00	\$ 16,632,000
Entre \$6.000 y \$6.999	\$ 269,099.38	\$ 96,875,775	\$ 87,360.00	\$ 31,449,600
Entre \$7.000 y \$7.999	\$ 321,143.13	\$ 115,611,527	\$ 113,400.00	\$ 40,824,000
Entre \$8.000 y \$8.999	\$ 298,498.41	\$ 107,459,428	\$ 107,100.00	\$ 38,556,000
Entre \$9.000 y \$9.999	\$ 248,061.49	\$ 89,302,137	\$ 95,760.00	\$ 34,473,600
Entre \$10.000 y \$13.990	\$ 243,381.60	\$ 87,617,376	\$ 100,800.00	\$ 36,288,000
De \$14.000 o más	\$ 289,509.15	\$ 104,223,294	\$ 147,000.00	\$ 52,920,000

Elaboración Propia

## Anexo I: Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo comprando las Máquinas Enomatic al inicio.

Mosto Wine Bar					
Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Con el 75% de Clientes Esperados					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos</b>					
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$946,232,100</b>	<b>\$974,619,063</b>	<b>\$1,003,857,634</b>	<b>\$1,033,973,363</b>	<b>\$1,064,992,564</b>
Ingresos por Ventas de Vino	\$453,897,593	\$467,514,521	\$481,539,957	\$495,986,155	\$510,865,740
Ingresos por Venta de Comida (75% del Total de Clientes)	\$406,978,204	\$419,187,550	\$431,763,176	\$444,716,072	\$458,057,554
Ingresos por Venta de Bebidas Sin Alcohol	\$85,356,303	\$87,916,992	\$90,554,501	\$93,271,136	\$96,069,270
<b>Egresos</b>					
<b>Costos Totales</b>	<b>\$299,993,512</b>	<b>\$305,993,382</b>	<b>\$312,113,249</b>	<b>\$318,355,514</b>	<b>\$324,722,625</b>
Costos por Ventas de Vino	\$167,941,815	\$171,300,651	\$174,726,664	\$178,221,198	\$181,785,622
Costos por Venta de Comida (75% del Total de Clientes)	\$122,093,461	\$124,535,330	\$127,026,037	\$129,566,558	\$132,157,889
Costos por Venta de Bebidas Sin Alcohol	\$9,958,235	\$10,157,400	\$10,360,548	\$10,567,759	\$10,779,114
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$646,238,588</b>	<b>\$668,625,681</b>	<b>\$691,744,385</b>	<b>\$715,617,849</b>	<b>\$740,269,940</b>
<b>Gastos Totales</b>	<b>\$532,998,947</b>	<b>\$535,751,266</b>	<b>\$548,916,734</b>	<b>\$558,801,529</b>	<b>\$572,711,223</b>
Gastos Administrativos	\$166,608,851	\$169,361,170	\$172,168,535	\$171,384,484	\$174,305,267
Sueldos	\$345,270,096	\$345,270,096	\$355,628,199	\$366,297,045	\$377,285,956
Gastos de Marketing	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$113,239,641</b>	<b>\$132,874,415</b>	<b>\$142,827,651</b>	<b>\$156,816,320</b>	<b>\$167,558,717</b>
Impuesto sobre la Renta (20%)	\$22,647,928	\$26,574,883	\$28,565,530	\$31,363,264	\$33,511,743
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$90,591,712.43</b>	<b>\$106,299,531.88</b>	<b>\$114,262,121.12</b>	<b>\$125,453,056.03</b>	<b>\$134,046,973.57</b>
Más Depreciación	\$28,992,929	\$28,992,929	\$28,992,929	\$25,345,367	\$25,345,367
Más Capital de Trabajo					\$84,441,938
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$119,584,641.89</b>	<b>\$135,292,461.35</b>	<b>\$143,255,050.59</b>	<b>\$150,798,422.83</b>	<b>\$243,834,278.37</b>

Elaboración Propia

## Análisis de Rentabilidad

Con el 75% de Clientes Esperados	
Rendimiento promedio del mercado (IPSA)	12.60%
Tasa libre de riesgo (Bonos Soberanos de Chile a 10 años)	5.50%
Beta sin apalancar industria restaurantes USA	1.9
Castigo por tratarse de un emprendimiento en Chile	30%
Beta sin apalancar	2.47
Tasa de costo de capital	23.04%
VAN	\$ 8,179,374
TIR	23.89%
Periodo de Recuperación (Flujos Descontados)	4.91
Punto de Equilibrio en Ventas	\$532,998,947

Elaboración Propia

## Anexo J: Rentabilidad del IPSA Últimos 10 Años.

IPSA	
Año	Rentabilidad Anual
Año 2004	25.9%
Año 2005	9.1%
Año 2006	37.1%
Año 2007	13.3%
Año 2008	-22.1%
Año 2009	50.7%
Año 2010	37.6%
Año 2011	-15.2%
Año 2012	3.0%
Año 2013	-13.2%
<b>Rendimiento Promedio del Mercado (IPSA) los últimos 10 años</b>	<b>12.6%</b>

Elaboración Propia



## Anexo K: Escenarios

### Escenario A: Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Efectivo con el 70% de los Clientes Esperados

Mosto Wine Bar					
Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Con el 70% de Clientes Esperados					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos</b>					
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$879,121,334</b>	<b>\$905,494,974</b>	<b>\$932,659,824</b>	<b>\$960,639,618</b>	<b>\$989,458,807</b>
Ingresos por Ventas de Vino	\$423,064,107	\$435,756,031	\$448,828,712	\$462,293,573	\$476,162,380
Ingresos por Venta de Comida (70% del Total de Clientes)	\$376,990,336	\$388,300,046	\$399,949,048	\$411,947,519	\$424,305,945
Ingresos por Venta de Bebidas Sin Alcohol	\$79,066,891	\$81,438,897	\$83,882,064	\$86,398,526	\$88,990,482
<b>Egresos</b>					
<b>Costos Totales</b>	<b>\$278,855,017</b>	<b>\$284,432,117</b>	<b>\$290,120,759</b>	<b>\$295,923,175</b>	<b>\$301,841,638</b>
Costos por Ventas de Vino	\$156,533,445	\$159,664,114	\$162,857,397	\$166,114,545	\$169,436,835
Costos por Venta de Comida (70% del Total de Clientes)	\$113,097,101	\$115,359,043	\$117,666,224	\$120,019,548	\$122,419,939
Costos por Venta de Bebidas Sin Alcohol	\$9,224,471	\$9,408,960	\$9,597,139	\$9,789,082	\$9,984,864
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$600,266,318</b>	<b>\$621,062,857</b>	<b>\$642,539,064</b>	<b>\$664,716,444</b>	<b>\$687,617,169</b>
<b>Gastos Totales</b>	<b>\$547,625,944</b>	<b>\$550,378,262</b>	<b>\$563,543,730</b>	<b>\$617,103,725</b>	<b>\$559,608,663</b>
Gastos Administrativos	\$181,235,848	\$183,988,166	\$186,795,531	\$229,686,680	\$161,202,707
Sueldos	\$345,270,096	\$345,270,096	\$355,628,199	\$366,297,045	\$377,285,956
Gastos de Marketing	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$52,640,374</b>	<b>\$70,684,595</b>	<b>\$78,995,334</b>	<b>\$47,612,718</b>	<b>\$128,008,506</b>
Impuesto sobre la Renta (20%)	\$10,528,075	\$14,136,919	\$15,799,067	\$9,522,544	\$25,601,701
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$42,112,299.12</b>	<b>\$56,547,676.12</b>	<b>\$63,196,267.48</b>	<b>\$38,090,174.77</b>	<b>\$102,406,804.80</b>
Más Depreciación	\$7,155,329	\$7,155,329	\$7,155,329	\$3,507,767	\$12,242,807
Más Capital de Trabajo					\$91,674,083
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$49,267,628.58</b>	<b>\$63,703,005.59</b>	<b>\$70,351,596.95</b>	<b>\$41,597,941.57</b>	<b>\$206,323,694.51</b>

Elaboración Propia

### Escenario A: Análisis de Rentabilidad con el 60% de los Clientes Esperados.

Con el 70% de Clientes Esperados	
Rendimiento promedio del mercado (IPSA)	12.60%
Tasa libre de riesgo (Bonos Soberanos de Chile a 10 años)	5.50%
Beta sin apalancar industria restaurantes USA	1.9
Castigo por tratarse de un emprendimiento en Chile	30%
Beta sin apalancar	2.47
Tasa de costo de capital	23.04%
VAN	-\$ 46,609,300
TIR	15.77%
Periodo de Recuperación (Flujos Descontados)	5.64
Punto de Equilibrio en Ventas	\$802,026,761

Elaboración Propia

## Escenario C: Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Efectivo con el 80% de los Clientes Esperados.

Mosto Wine Bar					
Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Con el 80% de Clientes Esperados					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos</b>					
<b>Ingresos Totales</b>	\$1,006,009,223	\$1,036,189,500	\$1,067,275,185	\$1,099,293,440	\$1,132,272,243
Ingresos por Ventas de Vino	\$482,579,906	\$497,057,303	\$511,969,022	\$527,328,093	\$543,147,935
Ingresos por Venta de Comida (80% del Total de Clientes)	\$432,682,090	\$445,662,553	\$459,032,430	\$472,803,403	\$486,987,505
Ingresos por Venta de Bebidas Sin Alcohol	\$90,747,227	\$93,469,644	\$96,273,733	\$99,161,945	\$102,136,803
<b>Egresos</b>					
<b>Costos Totales</b>	\$318,946,056	\$325,324,977	\$331,831,476	\$338,468,106	\$345,237,468
Costos por Ventas de Vino	\$178,554,252	\$182,125,337	\$185,767,844	\$189,483,201	\$193,272,865
Costos por Venta de Comida (80% del Total de Clientes)	\$129,804,627	\$132,400,720	\$135,048,734	\$137,749,709	\$140,504,703
Costos por Venta de Bebidas Sin Alcohol	\$10,587,176	\$10,798,920	\$11,014,898	\$11,235,196	\$11,459,900
<b>Utilidad Operacional</b>	\$687,063,167	\$710,864,523	\$735,443,708	\$760,825,334	\$787,034,775
<b>Gastos Totales</b>	\$547,625,944	\$550,378,262	\$563,543,730	\$617,103,725	\$559,608,663
Gastos Administrativos	\$181,235,848	\$183,988,166	\$186,795,531	\$229,686,680	\$161,202,707
Sueldos	\$345,270,096	\$345,270,096	\$355,628,199	\$366,297,045	\$377,285,956
Gastos de Marketing	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$139,437,224	\$160,486,261	\$171,899,978	\$143,721,609	\$227,426,113
Impuesto sobre la Renta (20%)	\$27,887,445	\$32,097,252	\$34,379,996	\$28,744,322	\$45,485,223
<b>Utilidad Neta</b>	\$111,549,778.83	\$128,389,008.53	\$137,519,982.74	\$114,977,287.23	\$181,940,890.08
Más Depreciación	\$7,155,329	\$7,155,329	\$7,155,329	\$3,507,767	\$12,242,807
Más Capital de Trabajo					\$91,674,083
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	\$118,705,108.29	\$135,544,338.00	\$144,675,312.21	\$118,485,054.03	\$285,857,779.79

Elaboración Propia

### Escenario C: Análisis de Rentabilidad con el 80% de los Clientes Esperados.

Con el 80% de Clientes Esperados	
Rendimiento promedio del mercado (IPSA)	12.60%
Tasa libre de riesgo (Bonos Soberanos de Chile a 10 años)	5.50%
Beta sin apalancar industria restaurantes USA	1.9
Castigo por tratarse de un emprendimiento en Chile	30%
Beta sin apalancar	2.47
Tasa de costo de capital	23.04%
VAN	\$ 158,948,142
TIR	46.60%
Periodo de Recuperación (Flujos Descontados)	2.92
Punto de Equilibrio en Ventas	\$801,842,940

Elaboración Propia

## Escenario D: Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Efectivo con el 90% de los Clientes Esperados.

Mosto Wine Bar					
Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Con el 90% de Clientes Esperados					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos</b>					
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$1,125,563,469</b>	<b>\$1,159,330,374</b>	<b>\$1,194,110,285</b>	<b>\$1,229,933,593</b>	<b>\$1,266,831,601</b>
Ingresos por Ventas de Vino	\$539,944,530	\$556,142,866	\$572,827,152	\$590,011,967	\$607,712,326
Ingresos por Venta de Comida (90% del Total de Clientes)	\$484,089,863	\$498,612,559	\$513,570,936	\$528,978,064	\$544,847,406
Ingresos por Venta de Bebidas Sin Alcohol	\$101,529,076	\$104,574,948	\$107,712,196	\$110,943,562	\$114,271,869
<b>Egresos</b>					
<b>Costos Totales</b>	<b>\$356,851,144</b>	<b>\$363,988,167</b>	<b>\$371,267,930</b>	<b>\$378,693,289</b>	<b>\$386,267,154</b>
Costos por Ventas de Vino	\$199,779,126	\$203,774,709	\$207,850,203	\$212,007,207	\$216,247,351
Costos por Venta de Comida (90% del Total de Clientes)	\$145,226,959	\$148,131,498	\$151,094,128	\$154,116,011	\$157,198,331
Costos por Venta de Bebidas Sin Alcohol	\$11,845,059	\$12,081,960	\$12,323,599	\$12,570,071	\$12,821,473
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$768,712,326</b>	<b>\$795,342,207</b>	<b>\$822,842,355</b>	<b>\$851,240,305</b>	<b>\$880,564,447</b>
<b>Gastos Totales</b>	<b>\$547,625,944</b>	<b>\$550,378,262</b>	<b>\$563,543,730</b>	<b>\$617,103,725</b>	<b>\$559,608,663</b>
Gastos Administrativos	\$181,235,848	\$183,988,166	\$186,795,531	\$229,686,680	\$161,202,707
Sueldos	\$345,270,096	\$345,270,096	\$355,628,199	\$366,297,045	\$377,285,956
Gastos de Marketing	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000	\$21,120,000
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$221,086,382</b>	<b>\$244,963,945</b>	<b>\$259,298,625</b>	<b>\$234,136,579</b>	<b>\$320,955,784</b>
Impuesto sobre la Renta (20%)	\$44,217,276	\$48,992,789	\$51,859,725	\$46,827,316	\$64,191,157
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$176,869,105.51</b>	<b>\$195,971,155.72</b>	<b>\$207,438,899.87</b>	<b>\$187,309,263.49</b>	<b>\$256,764,627.10</b>
Más Depreciación	\$7,155,329	\$7,155,329	\$7,155,329	\$3,507,767	\$12,242,807
Más Capital de Trabajo					\$91,674,083
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$184,024,434.98</b>	<b>\$203,126,485.19</b>	<b>\$214,594,229.33</b>	<b>\$190,817,030.29</b>	<b>\$360,681,516.81</b>

Elaboración Propia

### Escenario D: Análisis de Rentabilidad con el 90% de los Clientes Esperados.

Con el 90% de Clientes Esperados	
Rendimiento promedio del mercado (IPSA)	12.60%
Tasa libre de riesgo (Bonos Soberanos de Chile a 10 años)	5.50%
Beta sin apalancar industria restaurantes USA	1.9
Castigo por tratarse de un emprendimiento en Chile	30%
Beta sin apalancar	2.47
Tasa de costo de capital	23.04%
VAN	\$ 352,321,672
TIR	73.75%
Periodo de Recuperación (Flujos Descontados)	1.81
Punto de Equilibrio en Ventas	\$801,844,509

Elaboración Propia