



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

PLAN DE NEGOCIO PARA UN CENTRO DE EVENTOS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL

LILIANA ANDREA JOFRÉ RODRIGUEZ

PROFESOR GUÍA:
FRANCISCO MOLINA JARA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ERNESTO TIRONI BARRIOS
SERGIO ASTUDILLO TORRES

SANTIAGO DE CHILE
2017

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial.
POR: Liliana Jofré Rodríguez.
FECHA: 23/08/2017.
PROFESOR GUÍA: Francisco Molina Jara.

PLAN DE NEGOCIO PARA UN CENTRO DE EVENTOS

El presente trabajo de título tiene como objetivo realizar un plan de negocios de un centro de eventos ubicado en Calera de Tango, con el fin de determinar si el proyecto es o no rentable y en qué industrias y/o servicios lo es. El proyecto a estudiarse es un emprendimiento iniciado recientemente, el cual surge luego de que la mamá de la alumna memorista comenzara a arrendar su parcela para la realización de eventos, con el fin de generar ingresos.

Para llevar a cabo este plan de negocios se realizan una serie de etapas consecutivas que permiten analizar la rentabilidad del proyecto. En primera instancia se realiza un análisis del medio externo, en el cual se analiza la industria de los eventos en general, para luego profundizar en aquellas sub-industrias, según tipo de evento, que generan una mayor rentabilidad. Del análisis general se concluye que se debe poner foco en la obtención de la patente comercial requerida para operar como centro de eventos, debido a que existen diversas entidades regulatorias involucradas. Luego se analizan las siguientes industrias por separado, según tipo de evento; matrimonios, bautizos, paseos de curso, fiestas de empresa y despedidas de solteros. En dicho análisis se abarcan las siguientes variables; demanda, estacionalidad y precios cobrados dentro de cada industria. Además se realiza un cálculo de servilleta preliminar con el fin de tener una noción sobre la rentabilidad de éstas. Como conclusión del análisis anterior se define la industria de los matrimonios como la más rentable, por lo que la investigación posterior se basa en ella.

Se realiza una investigación de mercado con el fin de definir el segmento objetivo, el cual consta de novias que se casan por primera vez y que consideran la presencia de áreas verdes un elemento clave a la hora de elegir un lugar para casarse, por lo que en ello se basa la propuesta de valor especificada, ofreciendo como servicio la organización completa de matrimonios.

Definido lo anterior, se desarrolla un plan de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero. De la evaluación económica se obtiene un VAN negativo de -\$6,6 Millones de pesos a una tasa de descuento de 8% y una TIR de 5%. El período de evaluación del proyecto es de 5 años y se tiene que el PRI (período de recuperación de la inversión) es también de 5 años. Luego se realiza un análisis de sensibilidad, del cual se concluye que el proyecto es más sensible al precio total cobrado por matrimonio y al costo de éste. Al modificar dichas variables se presentan dos escenarios adicionales, donde en el optimista, el VAN es de \$78,9 Millones de pesos. Finalmente, por todo lo anterior, no se recomienda hacer el proyecto bajo los supuestos del caso base. Sin embargo se aconseja evaluar en mayor profundidad los supuestos del escenario optimista para re-evaluar la decisión final.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quisiera agradecer a mi familia por apoyarme a lo largo de toda mi carrera universitaria. A mi padre le agradezco por todas las veces que me ayudó con las tareas de programación y por ser tan comprensivo, paciente y cariñoso desde siempre. De él heredé el gusto por las matemáticas y es, en parte por él, que me interesó estudiar esta carrera. A mi madre le estoy profundamente agradecida por darme aliento cada vez que lo necesitaba y por no presionarme nunca. Ella siempre me motivó para alcanzar mis sueños y me enseñó que no hay que rendirse jamás. También me inculcó lo importante que es apasionarse por los proyectos de vida y que todo tiene solución, por lo que no vale la pena angustiarse de sobre manera. A mi hermano le agradezco por sus consejos cuando quería cambiar de tema de memoria y aquello me daba un poco de miedo. Fue él quien me alentó para hablar con los profesores y cambiarme de sección. También le agradezco su sentido del humor y por alegrar la casa con sus bromas cuando llega en las tardes. A mis tíos y primos cercanos, por consentirme porque consideraban que “estudiaba mucho” y en especial a mi abuelita Laura, quien a sus 96 años quizás nunca entendió muy bien de qué se trataba ingeniería, pero que sin duda se sentía orgullosa de mí. Nunca olvidaré cómo ella trataba de hacerme la vida más fácil a diario, preparándome desayuno o dándome una palabra de aliento. Sin duda la extraño mucho y sé que desde donde quiera que esté, estará presente en mi titulación. Finalmente quisiera agradecerle a Juan Felipe, quien a pesar de que llevamos poco tiempo juntos, llegó justo a tiempo en este proceso, para darme todo su apoyo. Él fue un pilar fundamental para mí en este período, ya que me acompañó en todos los panoramas necesarios para distraerme del estrés que involucra escribir una memoria.

Para el desarrollo de este trabajo fue esencial el apoyo de la Universidad y de las encargadas de titulación, particularmente de Mónica Valdebenito, quien siempre respondía de manera rápida y completa todas las dudas de los alumnos. Quisiera agradecerle a los profesores; mis profesores guía y co-guía, Francisco Molina y Ernesto Tironi, quienes mejor que nadie saben lo difícil que se tornó este proceso en un instante determinado, y gracias a quienes logré cambiar el desenlace del proceso. Al profesor Ivan Díaz le agradezco por la retroalimentación dada durante las clases y por su amabilidad y empatía desde el primer día. Los tres son excelentes docentes y lo que más destaco de la sección es la diversidad presente en ella. Cada profesor tiene un rol específico y realiza aportes que se complementan con el de los demás. Sin duda el resto de los memoristas de la sección también fueron un apoyo incondicional, quienes al estar en la misma situación que yo, me apoyaron en todo momento, particularmente en ocasiones en las que nos quedábamos todos trabajando hasta altas horas de la madrugada. Me gustaría agradecer a todos los profesionales que aportaron al desarrollo de este trabajo; a los entrevistados y encuestados, a la diseñadora gráfica y a los sociólogos.

Finalmente me gustaría agradecer a todos mis seres queridos que me apoyaron durante el desarrollo de mi memoria. Gracias por aguantarme y comprender cuando me ausentaba a las reuniones sociales, debido a que estaba en “modo tesis”, como solía llamarlo. Les pido mil disculpas si estuve irritable de vez en cuando, pero les aseguro que valió completamente la pena.

TABLA DE CONTENIDO

1	ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1	Industria de los eventos sociales	1
1.2	Antecedentes sobre el proyecto propuesto	1
2	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	5
2.1	Descripción del proyecto	5
2.2	Fase exploratoria previa para justificar el tema	5
3	OBJETIVOS	6
3.1	Objetivo General.....	6
3.2	Objetivos Específicos	6
4	MARCO CONCEPTUAL	6
4.1	Análisis PEST.....	7
4.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	7
4.3	Plan de negocios	9
4.4	Modelo de negocios: Business Model Canvas	11
4.5	Investigación de mercado.....	12
4.6	Tipo de muestreo y tamaño muestral	13
4.7	Elementos esenciales de un servicio.....	15
5	METODOLOGÍA	15
5.1	Realizar un análisis del medio externo.	16
5.2	Investigación de mercado.....	17
5.3	Definición del Modelo de negocios	17
5.4	Plan de Marketing.....	17
5.5	Plan de Operaciones	18
5.6	Plan de Recursos Humanos	18
5.7	Plan Financiero.....	18
6	ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS	18

6.1	Alcances	18
6.2	Resultados esperados	19
7	ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO.....	19
7.1	Análisis del entorno general	19
7.2	Análisis de las industrias relevantes	22
7.3	Análisis del entorno específico	34
8	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	38
8.1	Encuestas a potenciales clientes.....	39
8.2	Entrevistas a expertos	48
9	DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	52
9.1	Segmento de mercado	53
9.2	Propuesta de valor.....	53
9.3	Canales	53
9.4	Relaciones con los clientes	53
9.5	Fuentes de ingreso	54
9.6	Recursos clave	54
9.7	Actividades clave	54
9.8	Asociaciones clave	55
9.9	Estructura de costos.....	55
10	PLAN DE MARKETING	55
10.1	Marketing estratégico	55
10.2	Marketing táctico	56
11	PLAN DE OPERACIONES	60
11.1	Estrategia operativa.....	60
11.2	Tareas relevantes y capital requerido.....	60
11.3	Proceso completo para la entrega del servicio.	61
12	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	63
12.1	Estructura organizacional	63

12.2	Roles y responsabilidades.....	64
12.3	Remuneraciones	65
13	PLAN DE FINANCIAMIENTO.....	66
13.1	Inversión.....	66
13.2	Ingresos.....	67
13.3	Costos	69
13.4	Depreciación.....	72
13.5	Flujo de caja final.....	73
14	EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO	74
14.1	Análisis de Sensibilidad	75
14.2	Riesgos asociados al proyecto	77
15	DISCUSIÓN FINAL	78
15.1	Sobre evaluación económica de la industria de los matrimonios	78
15.2	Sobre la forma de abordar los alcances	79
16	CONCLUSIONES.....	80
17	BIBLIOGRAFÍA.....	83
18	ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS, IMÁGENES y GRÁFICOS

TABLAS:

Tabla 1. Evolución de la cantidad de matrimonios civiles realizados en la R.M.	23
Tabla 2. Cantidad porcentual de matrimonios civiles por mes de ocurrencia.....	24
Tabla 3. Cantidad de colegios según dependencia en la R.M.	30
Tabla 4. Porcentaje de colegios que sí realizan paseos de curso, según dependencia.	30
Tabla 5. Razones de descarte de las industrias para análisis más profundo posterior. .	33
Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores.	35
Tabla 7. Resumen del grado de las fuerzas de Porter.	38
Tabla 8. Historial de iteraciones.	45
Tabla 9. Segmentos de mercado caracterizados.	46
Tabla 10. Número de casos asignados a cada conglomerado.....	47
Tabla 11. Información obtenida de entrevistas a banqueteros.	50
Tabla 12. Información obtenida de entrevistas a dueños de centros de eventos.....	51
Tabla 13. Costos de la estrategia de marketing del canal online.	60
Tabla 14. Roles y responsabilidades del centro de eventos.	65
Tabla 15. Remuneraciones mensuales en sueldo líquido y bruto. X= cantidad de eventos vendidos.	66
Tabla 16. Inversión inicial para el flujo de caja.	67
Tabla 17. Evolución de la cantidad de asistentes en el tiempo.	68
Tabla 18. Remuneraciones en sueldo bruto.....	69
Tabla 19. Costos mensuales sin remuneraciones.....	69
Tabla 20. Servicios requeridos para la realización de un matrimonio.	70
Tabla 21. Forma de pago de servicios externalizados.	71
Tabla 22. Depreciación de muebles en los que se invirtió.	72
Tabla 23. Indicadores de rentabilidad del proyecto.	75
Tabla 24. Evaluación económica para distintos escenarios.	77

IMÁGENES:

Imagen 1. Propiedad completa.....	2
Imagen 2. Patio del establecimiento.....	2
Imagen 3. Celebración de cumpleaños.....	3
Imagen 4. Celebración de matrimonio.....	3
Imagen 5. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.....	8
Imagen 6. Diagrama de modelo de negocios Canvas.....	17
Imagen 7. Mapa de restaurantes sustitutos.....	37
Imagen 8. Zona en la que se enfocará el negocio.....	48
Imagen 9. Diagrama del Modelo Canvas del proyecto.....	52
Imagen 10. Logo del centro de eventos.....	56
Imagen 11. Mock-up sitio web del centro de eventos (1).....	57
Imagen 12. Mock-up sitio web del centro de eventos (2).....	57
Imagen 13. Detalle de las promociones realizadas en el fanpage.....	58
Imagen 14. Cantidad de seguidores actuales del fanpage.....	59
Imagen 15. Diagrama del proceso para la entrega del servicio.....	62
Imagen 16. Estructura organizacional.....	64

GRÁFICOS:

Gráfico 1. Distribución de matrimonios civiles por grupo etario de contribuyentes.....	21
Gráfico 2. Matrimonios civiles por mes de ocurrencia.....	24
Gráfico 3. Ocupación de encuestados.....	42
Gráfico 4. Reservación del lugar.....	42
Gráfico 5. Temporada en que se realiza celebración.....	42
Gráfico 6. Dificultad disponibilidad.....	42
Gráfico 7. Meses de anticipación para buscar lugar.....	43
Gráfico 8. Horario celebración.....	43
Gráfico 9. Canales para buscar lugar.....	43
Gráfico 10. Cantidad de cotizaciones realizadas.....	43
Gráfico 11. Preferencias de encuestados sobre instalaciones.....	43

1 ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Industria de los eventos sociales

La industria de los eventos sociales es un mercado que ha tenido un creciente desarrollo en sus diversas áreas de ejecución, tanto a nivel mundial como nacional. Dicho desarrollo se visualiza desde un fenómeno social, empresarial y relacional. La producción de eventos se ha convertido en un nuevo oficio y nicho laboral, el cual se ha profesionalizado mediante ofertas cada vez más completas, sofisticadas y con mayor exigencia de parte de los protagonistas del evento.

La industria integra la organización, comunicación y realización de diferentes eventos que son dirigidos a distintos clientes o nichos. Ésta tiene la particularidad de involucrar además a distintos actores que se complementan entre sí, debido a la gran variedad de servicios asociados como lo son la banquetería, música e iluminación, decoración, seguridad, transporte, entre otros. Por esta razón, muchos centros de eventos se han integrado verticalmente, disponiendo de actividades en distintas fases del negocio.

En la Región Metropolitana existen 72 centros de eventos inscritos de forma legal, pero además existen muchos lugares que operan de manera informal. Dentro de la Región Metropolitana, Santiago, por su parte, es la comuna que dispone de más puntos, con catorce centros de eventos cerrados y tres al aire libre, según un catastro elaborado por Mapcity.com. Esta comuna más que triplica la oferta de Providencia y Colina, cada una con cinco locales en total (El mercurio, 2015).

1.2 Antecedentes sobre el proyecto propuesto

El proyecto a estudiarse aquí es un emprendimiento ya iniciado recientemente de manera informal. Los pocos antecedentes de la empresa se detallan a continuación;

El centro de eventos opera desde junio del 2016, luego que una amiga de la dueña tuviera la necesidad de arrendar un recinto para un paseo de curso. En un comienzo éste se arrendaba sólo para dicho tipo de eventos, pero actualmente, dada la demanda de los clientes, el recinto se encuentra disponible para todo tipo de eventos; Matrimonios, Bautizos, Cumpleaños, Despedidas de solteros, Fiestas de empresas y de universidades, entre otros.

A continuación se muestran fotos del establecimiento en cuestión.



Imagen 1. Propiedad completa.

Fuente: Fotografía tomada por la alumna memorista.



Imagen 2. Patio del establecimiento.

Fuente: Fotografía tomada por la alumna memorista.

A continuación se muestran fotos de algunos eventos realizados en el establecimiento.



Imagen 3. Celebración de cumpleaños.

Fuente: Fotografía tomada por la alumna memorista.



Imagen 4. Celebración de matrimonio.

Fuente: Fotografía tomada por la alumna memorista.

Con respecto a los roles dentro de la empresa, existen dos personas fijas a cargo, las cuales tienen distintas tareas dependiendo del tipo de evento a realizar, descritas a continuación;

- Encargada de conseguir clientes: Se encarga de promocionar el recinto, gestionar el contacto con los clientes, mostrarles el recinto y gestionar el arriendo propiamente tal (transferencia de dinero, cheque en garantía, firma de contrato, etc.).

La promoción del lugar se realiza mediante la publicación periódica de avisos en los distintos sitios web masivos (rastros.com, yapo.cl, económicos del mercurio, entre otros).

- Encargada de la puesta en marcha de los eventos: Entregar y recibir las llaves una vez comenzado y finalizado el evento respectivamente, gestionar la implementación de los servicios subcontratados (por ejemplo, arriendo de mesas y sillas) y gestionar aquellos ofrecidos directamente (aseo, jardinería y seguridad). En caso de que la puesta en marcha involucre mucho esfuerzo, las tareas son repartidas entre las dos encargadas.

Además existen empleados que sólo trabajan cuando se lleva a cabo un evento, que son el jardinero, el personal de aseo, que varía en cantidad según la magnitud del evento, al igual que los guardias de seguridad. Estos empleados son contratados directamente por la empresa, por lo que no son externos como aquellos que desempeñan el resto de los servicios.

Con respecto a los eventos realizados en el establecimiento se tiene que desde Junio del 2016 hasta Marzo del 2017 se han realizado un total de quince eventos, cuyo detalle se adjunta en el Anexo N°1.

Con respecto al precio cobrado por el arriendo del lugar se tiene que éste ha evolucionado con el tiempo y que actualmente varía entre \$350.000 (evento estándar de ocho horas de duración) y \$850.000 (matrimonios). Dichos precios se establecieron tomando como referencia los cobrados por la competencia directa y están sujetos a cambios. Los ingresos generados hasta marzo del presente año ascienden a \$6,12 Millones de pesos. Gran parte de las utilidades se han reinvertido, principalmente en reparaciones y mantención del recinto. El detalle se adjunta en el Anexo N°2.

Si bien el funcionamiento de esta pequeña empresa ha mejorado con el tiempo, existen muchos aspectos informales que dan cuenta del bajo nivel de profesionalismo con el que cuenta la compañía, los cuales se pretende solucionar en parte con la presente investigación.

2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

2.1 Descripción del proyecto

El proyecto consiste en desarrollar un Plan de Negocios para un centro de eventos ubicado en Calera de Tango, el cual surge como un emprendimiento a partir de la necesidad de generar ingresos por parte de la clienta, quien es la mamá de la alumna memorista. Si bien en un comienzo se pretendía arrendar el lugar sólo para paseos de curso, luego que muchos clientes preguntaran por la posibilidad de realizar otros tipos de eventos, se pasó a ofrecer el recinto para una mayor variedad de encuentros sociales. Por otro lado, los clientes comenzaron a solicitar servicios adicionales, como el de banquetería, decoración, seguridad, transporte, entre otros. Es por ello que el Plan de Negocios a desarrollar debe definir qué tipo de eventos realizar y adicionalmente, qué tipo de servicios ofrecer.

Con el transcurso del tiempo la dueña notó que el negocio podía ser rentable, pero que para que eso ocurriera y para que además el servicio ofrecido fuera de calidad, se debían realizar diferentes inversiones y adaptaciones al recinto según el tipo de evento a llevarse a cabo. Si se quería realizar paseos de curso, por ejemplo, se debía construir una piscina más grande o si se pretendía realizar matrimonios, se debía construir un salón o ampliar la terraza ya existente, entre otras modificaciones. El foco del trabajo es entonces determinar si se justifica realizar las inversiones tanto económicas como de esfuerzo, principalmente de tiempo, y si la inversión económica será recuperada en un período de tiempo razonable. Es decir, el problema principal se resume en determinar si el proyecto es o no rentable y en qué servicios. Esto se pretende responder en el presente trabajo de título.

2.2 Fase exploratoria previa para justificar el tema

Si bien se busca satisfacer la necesidad de la clienta que es la dueña del centro de eventos, también se pretende satisfacer una necesidad del mercado, principalmente para que los clientes prefieran este recinto con respecto a la competencia a la hora de realizar un evento.

Se realizaron entrevistas introductorias a potenciales clientes con el fin de conocer la percepción que éstos tenían sobre los centros de eventos y para determinar si existían necesidades que no estaban siendo cubiertas. Para ello se escogieron 15 clientes de distintos tipos de eventos; 5 novias (industria de los matrimonios), 5 apoderados de colegio (industria de paseos de curso) y 5 personas estándar para abordar los cumpleaños y el resto de las celebraciones que no tengan un público objetivo tan definido. El detalle de la estructura de la entrevista introductoria con preguntas abiertas se adjunta en el Anexo N° 3.

Para seleccionar a los entrevistados se realizó un filtro previo preguntando si habían arrendado alguna vez un centro de eventos para una celebración específica. El detalle de los resultados de las entrevistas se muestra en el Anexo N°4 y las principales conclusiones de éstas a nivel general, independiente del tipo de evento a realizar, son las siguientes:

- Para lograr encontrar disponibilidad en los centros de eventos es necesario buscar con mucho tiempo de anticipación.
- Los centros de eventos son muy inflexibles en términos de horario y servicios que ofrecen.
- Los precios por el arriendo de recintos están cada vez más altos.

Se puede concluir entonces de las entrevistas introductorias que, por un lado, existe una demanda insatisfecha que no logra encontrar disponibilidad para realizar eventos y además, que sí existen necesidades en el mercado de los eventos que no están siendo cubiertas, como lo es la inflexibilidad de los establecimientos o los altos precios cobrados por éstos. Luego de realizar un estudio de mercado se definirán los elementos relevantes que debe poseer el Plan de Negocios para satisfacer la necesidad del mercado, pero siempre enfocado en resolver el problema principal; determinar si el proyecto es o no rentable y ofreciendo qué servicios.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Realizar un Plan de Negocios de un centro de eventos ubicado en Calera de Tango, para determinar si el proyecto es o no rentable y en qué industrias y/o servicios lo es.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del medio externo de la industria de los centros de eventos a nivel general, para luego profundizar en las industrias específicas relevantes.
- Identificar y medir el mercado y sus características principales.
- Definir el Modelo de Negocios de la empresa en base a la investigación de mercado realizada.
- Determinar un Plan de Marketing que permita posicionar el servicio en el(los) mercado(s) objetivo(s).
- Realizar un Plan de Operaciones que esté alineado con el modelo de negocios de la compañía.
- Definir un Plan de Recursos Humanos adecuado para asegurar el funcionamiento de la empresa.
- Obtener un Plan Financiero que determine los requerimientos de capital para el proyecto y la factibilidad de éste.

4 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de esta memoria tendrá los siguientes ejes principales;

- Herramientas para análisis del medio externo; análisis PEST y análisis de las cinco fuerzas de Porter.

- Plan de negocios; plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan financiero.
- Modelo de negocios.
- Estudio de mercado.
- Tipo de muestreo y tamaño de la muestra.
- Elementos esenciales de un servicio.

4.1 Análisis PEST

La herramienta del Modelo PEST pone foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. Es decir, aquello que no depende directamente de éstas sino que está determinado por el contexto (Marketing branding, 2014).

Los factores externos que conforman al Modelo PEST se definen a continuación:

- Políticos-Legales: Son aquellos factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno que afectan el desempeño de las empresas. Algunos ejemplos son la legislación antimonopolio, leyes de protección al medio ambiente y a la salud, regulación sobre el empleo, entre otros. Además se definen las entidades regulatorias asociadas.
- Económicos: Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto. Algunos ejemplos son los tipos de interés, la evolución de los precios, la tasa de desempleo, la distribución del ingreso y el nivel de consumo.
- Socio-culturales: Hace referencia a aquellos factores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, educación, patrones culturales, tendencias o estilos de vida, hábitos, moda y modelos a seguir.
- Tecnológicos: Se refiere a las tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial. También puede medirse en el uso de los sistemas de transporte, las comunicaciones, entre otros.

4.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio (Porter, Ser competitivo, 2009).

A continuación se muestra el diagrama que muestra las cinco fuerzas y su interacción.



Imagen 5. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: (Porter, Ser competitivo, 2009).

4.2.1 Poder de negociación de los clientes.

Los clientes tienen alto poder de negociación cuando son pocos, cuentan con una gran cantidad de oferta o cuando existen muchos productos y/o servicios sustitutos en el mercado.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otros. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son;

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores.

4.2.3 Amenaza de los nuevos entrantes.

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos y/o competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala

- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos.

A continuación se listan los factores que pueden influir en la cuarta fuerza;

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

4.2.5 Rivalidad entre los competidores

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- Gran número de competidores
- Costos Fijos
- Falta de Diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salidas.

4.3 Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento que resume toda la información necesaria para realizar con éxito un negocio. Los principales fines del desarrollo de un plan de negocios son;

- Determinar si el negocio es viable y rentable.
- Determinar el monto de la inversión necesaria para el negocio, así como las necesidades de financiamiento.
- Definir el modelo de negocio o diseño del negocio.
- Clarificar y enfocar metas y objetivos.

Un plan de negocios consta, a grandes rasgos, de tres etapas; i) análisis estratégico, ii) investigación de mercado y iii) la formulación de un plan de actuación, el cual a su vez se divide en plan de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero. Éstos se detallan a continuación (Entrepreneurship Business Diploma, 2017).

4.3.1 Plan de Marketing

Un plan de Marketing es un documento previo a una inversión o al lanzamiento de un producto donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera vender, cómo, lo que esto costará, el tiempo y los recursos a utilizar en la venta y un análisis de todos los pasos que han de darse para alcanzar las metas propuestas. El plan de Marketing cuenta con dos elementos fundamentales, los que se definen a continuación (Kotler & Keller, 2006).

4.3.1.1 Marketing Estratégico: Definir la estrategia general.

Según Michael Porter, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles. Éstas se definen a continuación (Porter, Estrategia competitiva, 2009).

- Liderazgo en costos: Consiste en aventajar a la competencia en materia de costos, lo que se puede reflejar en precios más bajos o en la reinversión del ingreso adicional.
- Diferenciación: Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único.
- Enfoque: Consiste en identificar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado. En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios.

4.3.1.2 Marketing Táctico: Decidir cómo se le va a entregar al cliente a través de la definición de las 7P.

- Plaza: Lugar donde se emplaza el producto.
- Precio.
- Promoción.
- Producto.
- Personas: Tratar a los clientes como personas y no como un simple consumidor.
- Procesos (Servicios): Se debe realizar un seguimiento de la experiencia de los clientes y de su grado de satisfacción.
- Posicionamiento.

4.3.2 Plan de Operaciones

Luego de definir la estrategia operativa (hacer o tercerizar, por ejemplo) se definen los recursos necesarios para la implementación del proyecto como las instalaciones, maquinaria y equipo, instrumentación, insumos, capital humano, entre otros.

4.3.3 Plan de recursos humanos

Se describe la estructura organizacional de la empresa y los miembros clave del equipo directivo (Entrepreneurship Business Diploma, 2017). A grandes rasgos se definen los siguientes elementos;

- Organigrama
- Cargos
- Funciones

4.3.4 Plan financiero

Los objetivos principales del plan financiero son; determinar la inversión necesaria para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Las principales variables que influyen en el análisis de la factibilidad económica son los costos fijos, los costos variables, el precio de venta y el volumen de ventas (Entrepreneurship Business Diploma, 2017). Se deben incluir los siguientes indicadores para determinar la factibilidad financiera;

- Período de recuperación de la inversión inicial.
- Valor actual neto (VAN). Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto.
- Tasa interna de retorno (TIR). Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto.

4.4 Modelo de negocios: Business Model Canvas

Se puede definir un modelo de negocios como una “descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Según el Modelo Canvas el diseño de modelos de negocios incluye el modelado y descripción de los siguientes elementos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- Segmentos de mercado: Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- Propuesta de valor: La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.
- Canales: Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales pueden ser de comunicación, distribución y/o venta.
- Relaciones con clientes: La relación puede ser personal o automatizada.
- Fuentes de ingresos: Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
- Recursos clave: Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Éstos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

- Actividades clave: Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- Asociaciones clave: Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.
- Estructura de costes: En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

4.5 Investigación de mercado

Según lo expuesto por Naresh K. Malhotra en su quinta edición del libro de Investigación de Mercados, ésta se define como la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2008).

Los pasos para realizar una completa Investigación de Mercado se resumen a continuación;

- Definición del problema. Se debe considerar el propósito del problema, los antecedentes y la información necesaria y cómo ésta se usará para la toma de decisiones.
- Desarrollo del enfoque. En este punto se deben definir el marco de referencia objetivo, los modelos analíticos a utilizar y las preguntas de investigación e hipótesis.
- Formulario del diseño de investigación. Se debe desarrollar un esquema para llevar a cabo el proyecto y detallar los procedimientos.
- Trabajo de campo. Se resume básicamente a la recolección de los datos, que pueden ser a través de encuestas presenciales, telefónicas o por correo.
- Análisis de datos. Primero se debe realizar una preparación de los datos, es decir, revisar, codificar y transcribir, para luego realizar un análisis de éstos que puede ser descriptivo o multivariado.
- Conclusiones. Es básicamente documentar las preguntas de investigación, el enfoque, el diseño de investigación, los procedimientos para la obtención y análisis de datos y resultados.

El enfoque, por su parte, puede basarse en dos tipos de investigaciones; Investigación Exploratoria e Investigación Concluyente. La I. Exploratoria, por un lado, intenta desarrollar pensamiento e intuiciones iniciales para conducir posteriormente la investigación a una etapa conclusiva. En este tipo de investigación se utilizan las siguientes herramientas;

- Entrevistas en profundidad. Sus características principales son que no tienen un cuestionario absolutamente estructurado y que es de carácter interpretativo y reflexivo. Se realizan para target de difícil acceso/convocatoria.
- Focus groups. Técnica basada en la discusión entre un pequeño grupo de personas, con la presencia de uno o más moderadores.
- Observaciones.
- Datos secundarios. Los datos secundarios (ya existentes) fueron recolectados para algún propósito distinto del problema actual.
- Opiniones de expertos.
- Estudio de casos.

La I. Concluyente, a su vez, se divide nuevamente en dos tipos de investigaciones; la I. Descriptiva (encuestas) y la I. Causal/Experimental. La primera intenta generar datos cuantitativos que describan las características de grupos, mientras que la segunda intenta identificar relaciones causa-efecto entre distintas variables.

- Encuestas

Una encuesta es un ejemplo típico de investigación concluyente descriptiva, donde la muestra utilizada suele ser grande, lo que supone que es significativa en términos estadísticos. Existen distintos tipos de encuestas;

Según sus objetivos puede ser i) descriptiva; reflejan o documentan las actitudes o condiciones presentes o ii) analíticas; buscan, además de describir, explicar el “por qué” de una determinada situación.

Según las preguntas puede ser i) de respuesta abierta; se le da la libertad al encuestado para responder lo que él quiera o ii) de respuesta cerrada; se presenta un listado de alternativas y el encuestado debe elegir entre ellas.

Según el medio de captura puede ser i) presencial, ii) telefónica o iii) a través de la web.

Para esta memoria se realizará tanto investigación exploratoria como concluyente. Por un lado se realizarán entrevistas en profundidad a los expertos involucrados para levantar información relevante y de difícil acceso. Además se realizarán encuestas a los potenciales clientes, principalmente para identificar y caracterizar el segmento objetivo. También se realizará una recolección de datos secundarios, principalmente en el análisis de las industrias relevantes. En dicho análisis también se levantarán datos primarios, puesto que existe poca información específica de cada industria y va a ser necesario definir métodos creativos para levantar información primaria.

4.6 Tipo de muestreo y tamaño muestral

4.6.1 Tipo de muestreo

Se pueden realizar dos tipos de muestreo; probabilísticos y no probabilísticos. En el muestreo probabilístico, todos los individuos o elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra extraída. En el muestreo no probabilístico, por su parte, los elementos de la muestra se seleccionan siguiendo criterios determinados

siempre procurando la representatividad de la muestra (Hernandez Sampieri, Fernández, & Baptista, 2003). Dado que se realizará un muestreo no probabilístico, sólo se profundizará en él.

Tipos de muestreos no probabilísticos;

- Muestreo por cuotas; presupone un buen conocimiento de los estratos de la población y se selecciona a los elementos o individuos más representativos.
- Muestreo de opinión o intencional; se obtienen muestras de grupos focales.
- Muestreo casual o incidental; cuando se selecciona directa e intencionadamente los elementos de la muestra.
- Muestreo bola de nieve; en donde algunos elementos seleccionados de la muestra conducen a otros y éstos a otros hasta conseguir una muestra adecuada en tamaño.
- Muestreo discrecional; los elementos de la muestra son seleccionados con el encuestador de acuerdo a criterios que él considera de aporte para el estudio.

4.6.2 Tamaño muestral

Para determinar el tamaño de la muestra se deben tomar en cuenta varios aspectos; parámetro y estimador, el sesgo, el error muestral, el nivel de confianza y la varianza poblacional (Hernandez Sampieri, Fernández, & Baptista, 2003).

- El parámetro se refiere a la característica de la población que es objeto de estudio.
- El estimador es la función de la muestra que se usa para medirlo.
- El error muestral es el error máximo admisible en términos de proporciones. Se refiere a la pérdida de representatividad al momento de escoger los elementos de una muestra, el cual siempre se comete.
- El nivel de confianza es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad, es decir, que caiga dentro de un intervalo determinado basado en el estimador y que capte el valor verdadero del parámetro a medir.

Teorema Central del Límite

Toda muestra al aumentar, tiende a la normalidad y es susceptible a ser analizada bajo una distribución de probabilidad normal.

Cálculo del tamaño muestral cuando **no** se conoce el tamaño de la población

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2}$$

En donde,
Z= nivel de confianza

P= probabilidad de éxito, o proporción esperada
Q= probabilidad de fracaso
D= precisión (error muestral)

4.7 Elementos esenciales de un servicio

En economía, servicio es la actividad económica agrupada como terciaria, que consiste en prestación de un bien intangible. Es un conjunto de actividades, que pueden ser desempeñadas por un gran número de personas (funcionarios, empleados, empresarios) con el fin de satisfacer las necesidades de un cliente.

Los servicios pueden clasificarse en públicos y privados. Los primeros son ejercidos por empresas del estado o privadas con control estatal y tienen como fin generar una estabilidad y comodidad en la sociedad. Los servicios privados, por otro lado, son ofrecidos para cualquier persona que esté dispuesta a pagar por éstos, pero a diferencia de los públicos, no todos los necesitan. (Conceptos, s.f.). Las principales características de los servicios y que los distinguen de los productos son;

- Intangibilidad; los servicios no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esto implica que los servicios no se puedan inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente e incluso que no se pueda medir su calidad antes de la prestación.
- Heterogeneidad (o variabilidad); dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales, ya que las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos.
- Inseparabilidad; en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos.
- Perecibilidad; los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo.
- Ausencia de propiedad: los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no su propiedad. Después de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

5 METODOLOGÍA

La metodología a utilizar es para determinar si el proyecto bajo estudio es o no rentable, lo que se alcanzará a través del desarrollo de un Plan de negocios. Se realizará un análisis del medio externo a nivel general, para luego profundizar en las industrias específicas relevantes (matrimonios, paseos de curso, fiestas de empresas, entre otras). Posteriormente, en base a la información obtenida en el análisis externo, se formulará un plan de acción que involucrará un plan de marketing, de operaciones, de recursos humanos y financiero.

Las principales tareas de investigación se describen a continuación;

5.1 Realizar un análisis del medio externo.

Dicho análisis se realizará mediante dos tipos de fuentes; i) obtención de data secundaria y ii) desarrollo de trabajo de campo. El análisis consta de tres partes específicas, las que se describen a continuación;

5.1.1 Análisis del entorno general.

Se realizará un análisis del entorno de la industria de los eventos sociales a nivel general, esto es, sin especificar en alguna industria en particular (matrimonios, paseos de curso, etc.) con el fin de determinar los factores exógenos que afectan el desempeño de un centro de eventos. Esto se realizará a través de la herramienta PEST, donde los factores determinantes a analizar se agrupan en Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, como se especificó en el marco conceptual.

El análisis se realizará mediante el levantamiento de información secundaria y además mediante entrevistas a expertos, principalmente en temas de legislación y permisos requeridos.

5.1.2 Análisis de las industrias específicas relevantes.

En primera instancia se definirán las industrias relevantes según tipo de evento a realizar, para luego hacer un análisis de cada una de ellas por separado. Para cada una de las industrias, se levantará información ya sea desde fuentes secundarias y/o primarias (entrevistas a clientes y/o expertos) con el fin de realizar un análisis previo, respondiendo las siguientes preguntas generales;

- ¿Cuántos eventos de esa industria se realizan en un año?
- ¿Ha crecido la industria? ¿Cuánto?
- ¿Están saturados los lugares donde se realizan dicho tipo de eventos?
- ¿Hay estacionalidad en esta industria? ¿En qué fechas se realizan con mayor frecuencia?
- ¿Cuáles es el precio promedio cobrado por arrendar un recinto para celebrar dicho tipo de evento?

Finalmente con todos los antecedentes recopilados se realizará un cálculo de servilleta para cada industria por separado. El objetivo de este análisis previo es definir en qué industrias se debe enfocar el centro de eventos. Los criterios de selección de las industrias se definirán luego de haber levantado la información, pero el foco será la rentabilidad que cada una de ellas pueda otorgar a la clienta.

5.1.3 Análisis del entorno específico.

Luego de haber analizado la industria de los eventos a nivel general y posteriormente haber analizado cada industria específica relevante, se pasará a realizar un análisis de mayor profundidad de aquella(s) que generaría(n) una mayor rentabilidad económica. Esto se realizará mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, donde se

estudian los distintos agentes que intervienen en el desarrollo del negocio, como se especifica en el marco conceptual. Dicho análisis se realizará levantando información secundaria y primaria, principalmente con reuniones a expertos.

5.2 Investigación de mercado

Se realizará una investigación de mercado con dos objetivos principales; i) segmentar al mercado, para luego identificar y caracterizar al segmento objetivo y ii) levantar información relevante desde los clientes para definir el modelo de negocios de la empresa. La investigación de mercado constará de encuestas a potenciales clientes y de entrevistas en profundidad a expertos.

5.3 Definición del Modelo de negocios

Con la información secundaria levantada hasta este punto se definirán todos los elementos del modelo Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, el cual se describe en forma detallada en el marco conceptual. A modo general, se rellenarán los elementos de la Imagen N°6, mostrada a continuación;

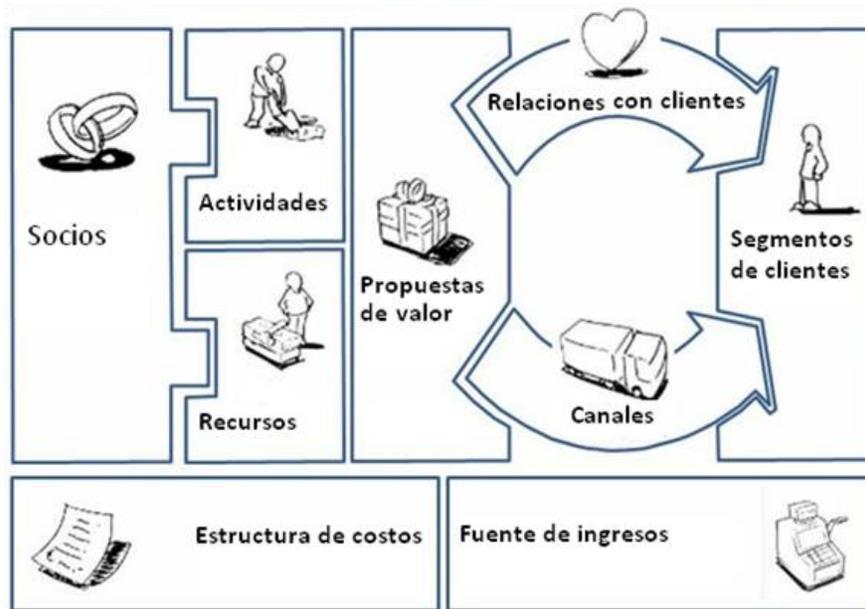


Imagen 6. Diagrama de modelo de negocios Canvas.

Fuente: (Stepien & Barno, 2014).

5.4 Plan de Marketing

Luego de haber definido el mercado objetivo y los principales elementos del modelo de negocios de la empresa, se desarrollará un plan de Marketing para posicionarse en el(los) mercado(s) objetivo(s).

En primera instancia se definirán los objetivos de la empresa y se desarrollará su imagen corporativa (Marketing Estratégico) en conjunto con un diseñador gráfico experto y en base a todos los inputs recogidos de la investigación de mercado realizada

previamente. Posteriormente se desarrollará la comunicación del servicio ofrecido al consumidor (Marketing Táctico), también en base a los inputs obtenidos de la investigación de mercado.

5.5 Plan de Operaciones

En este punto, luego de que ya estará definido en qué industria(s) se enfocará el negocio, se definirán todos los recursos que deben ser considerados para la implementación del proyecto; instalaciones, maquinarias, adaptaciones al recinto, insumos, capital humano, entre otros. Esto se definirá principalmente a partir de las entrevistas a expertos, pero también tomando como input lo declarado por los clientes objetivo en la investigación de mercado.

5.6 Plan de Recursos Humanos

Luego de definir las operaciones del negocio, se describirá la estructura organizacional y los miembros clave del equipo directivo, junto con las tareas que cada uno desempeñará y el modelo de remuneraciones correspondientes.

5.7 Plan Financiero

Este punto juega un rol muy importante dentro de la investigación, ya que determinará si el proyecto es o no rentable en base a todo el trabajo previo realizado. En primera instancia se estimará la inversión requerida para la implementación del proyecto en base a levantamiento de información desde distintas fuentes.

Luego se pasará a definir la estructura de los costos tanto fijos como variables, junto con las fuentes de ingresos. Con esto y luego de definir el resto de los indicadores económicos requeridos, se pasará a realizar el flujo de caja del proyecto. Finalmente se realizará la evaluación económica correspondiente, mediante un análisis de sensibilidad de las variables críticas.

6 ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

6.1 Alcances

- Con respecto al análisis del medio externo, en el Modelo PEST sólo se analizarán aquellos elementos que afecten directamente el funcionamiento de un centro de eventos.
- Con respecto al análisis de las industrias relevantes se tiene que sólo se evaluarán parte de ellas y se descartarán las otras, según un criterio a definir en el transcurso de la investigación.
- Se requiere segmentar al mercado, para luego identificar y caracterizar al segmento objetivo. Esto se realizará a través de la investigación de mercado correspondiente.
- No se establecerán objetivos de ventas esperadas.
- Se requiere cuantificar las necesidades financieras y de capital humano para el desarrollo de la propuesta de negocio.

- Si bien se cotizarán las intervenciones a realizar en el recinto para incluirlos en la inversión del flujo de caja, no se realizará un estudio de factibilidad técnica de ello.
- La data se obtendrá desde fuentes secundarias (documentos e internet) y desde fuentes primarias (encuestas a clientes y entrevistas a expertos).

6.2 Resultados esperados

- Propuesta de un Plan de Negocios para el desarrollo de un centro de eventos ubicado en Calera de Tango.
- Investigación de mercado que identifique y caracterice al segmento objetivo y que permita estimar la cantidad de eventos que sería posible vender en los próximos cinco años.
- Plan de Marketing donde se defina la estrategia general, la imagen corporativa y las variables tácticas.
- Plan de Operaciones y Recursos Humanos acorde a las necesidades de la empresa.
- Plan Financiero con un flujo de caja para un horizonte de cinco años y la evaluación económica correspondiente.

7 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

7.1 Análisis del entorno general

Se realizó un análisis del entorno general de los centros eventos mediante la herramienta PEST, haciendo énfasis en los factores políticos/legales. Los resultados del análisis se muestran a continuación;

7.1.1 Políticos-Legales:

La obtención de la patente comercial se debe gestionar en la municipalidad correspondiente, que en este caso es la de Calera de Tango, y los requisitos para ello se detallan en el Anexo N°5. Una vez obtenida la patente, diversos riesgos asociados a los centros de eventos informales dejarán de ser una amenaza, como por ejemplo las quejas de los vecinos por ruidos molestos, posibles multas de la municipalidad y/o de servicio de impuestos internos por temas tributarios.

Se tiene que las principales entidades reguladoras de la industria son;

- Dirección de obras.

Se debe aprobar los siguientes elementos del local; debe ser de material sólido, debe poseer red de alcantarillado, medición de electricidad y agua potable y baños.

- Seremi de Salud.

Para la elaboración de alimentos en el local se deben cumplir diversos requisitos. Los más relevantes y los que implican una modificación en el establecimiento se detalla a continuación;

- Contar con paredes de material impermeable, lavables y de color claro.
 - Contar con ventilación natural o artificial adecuada en toda la instalación.
 - Contar con instalaciones, equipos y utensilios adecuados para los alimentos.
 - Contar con plan de acción de emergencia en recinto de trabajo.
 - Contar con extintores de incendio.
- Ministerio de agricultura y vivienda.

Se debe aprobar el cambio de uso de suelo desde uno agrícola a una comercial. Esto representa el punto más riesgoso a la hora de gestionar la patente comercial, puesto que los ministerios buscan potenciar el uso de suelo agrícola y están cada vez más exigentes respecto al cambio. Por ello es necesaria la asesoría de un arquitecto experto.

- Servicio de Impuestos Internos.

Se debe iniciar actividades y realizar una declaración a la renta, para luego pagar impuestos cada vez que se realice un evento y se reciba un ingreso económico a cambio.

7.1.2 Económicos.

- Según el boletín mensual de mayo del 2017, emitido por el Banco Central, los chilenos han aumentado su poder adquisitivo en los últimos años (Banco Central , 2017).
- PIB: El informe documentó que el PIB total en Chile para el año 2016 fue de 145.957 miles de millones de pesos, cifra que supera al sondeo del año anterior, que bordeó a los 143 mil, lo que equivale a un crecimiento del 1,5%. Con respecto al año 2017, sólo se tienen cifras del primer trimestre, donde el PIB total asciende a 35.967 miles de millones de pesos. La variación porcentual con respecto al mismo período del año anterior es de 0,1%, por lo que también se aprecia un incremento.
- Gasto del PIB: Con respecto al gasto del producto interno bruto del año 2016 se tiene que un 36,18% (52.809 miles de millones de pesos) corresponde al consumo de servicios, cifra que experimentó un crecimiento del 3,7% con respecto al año 2015.
- PIB según actividad económica: Al analizar el PIB del año 2016 según actividad económica, se aprecia que un 2,37% (3.467 miles de millones de pesos) corresponde a la actividad de “Restaurantes y hoteles”, donde se incluye la industria de los eventos sociales según la definición del Banco Central. Dicha cifra aumentó un 7,84% con respecto al año 2015.

Esto puede implicar que los chilenos destinen una mayor cantidad de dinero a la realización de eventos sociales, lo que afecta directamente el desempeño de la industria.

- Según la VII Encuesta de Presupuesto Familiar realizada por el INE, se tiene que el gasto promedio mensual por hogar en el ítem “Recreaciones y cultura” aumentó desde un 1,8% del presupuesto total en el 2012 a un 6,6% en el 2013. El año 2013 se realizó la última versión de dicha encuesta, por lo que no se tienen datos más actualizados (Instituto Nacional de Estadísticas, 2013).

Esto puede afectar la industria de los eventos ante una creciente demanda por recreaciones sociales en los últimos años.

7.1.3 Sociales.

Para los factores sociales sólo se consideró relevante la información sobre la edad relativa a la industria de los matrimonios.

- Edad

Según estadísticas del INE se tiene que el rango de edad donde ocurre una mayor cantidad de matrimonios civiles es entre los 25 y 29 años. De hecho, de un total de 64.868 matrimonios llevados a cabo el año 2014 en la R.M, 16.059 corresponden a novios en ese rango etario, lo que representa el 25%. En el gráfico N°1 se muestra de manera gráfica la distribución de matrimonios por grupo de edad de los contrayentes para justificar lo anterior (Anuario Estadísticas Vitales, 2014).

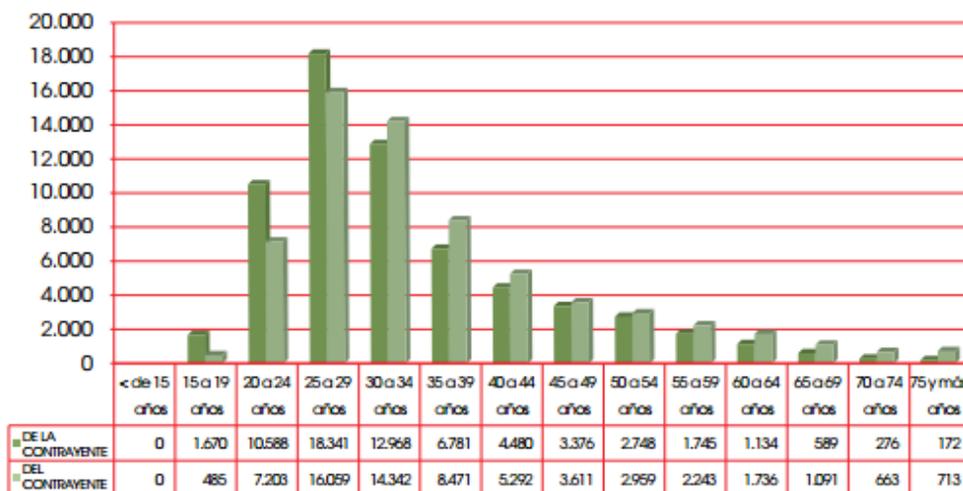


Gráfico 1. Distribución de matrimonios civiles por grupo etario de contribuyentes.

Fuente: Anuario Estadísticas Vitales, 2014.

7.1.4 Tecnológicos

- Los clientes buscan centros de eventos a través de internet, ya sea en sitios masivos o en el buscador (google) que los direcciona a los sitios oficiales de cada centro.
- Se observa un aumento del uso de canales vía internet para comunicar los diferentes servicios ofrecidos en la industria de los eventos. Muchos centros de eventos ocupan canales de publicación masiva (rastros.com, yapo.cl, economicosdelmercurio.cl, entre otros), pero además cuentan con sus propios sitios web.

Esto afecta directamente en los canales de comunicación que se considerarán para definir el modelo de negocio.

7.2 Análisis de las industrias relevantes

Se definieron las siguientes industrias como las más relevantes; industria de Matrimonios, Bautizos, Fiestas de empresa, Despedida de soltero y Paseos de curso. El criterio de selección de las industrias fue principalmente en base a los tipos de eventos por los que más habían preguntado en el establecimiento y también en base a los ofrecidos por el resto de los centros de eventos en sus sitios web. El análisis de cada industria implicó una investigación particular, ya que todas poseen características diferentes.

Se buscó responder las siguientes preguntas para cada una de las industrias;

- ¿Cuántos eventos de esa industria se realizan en un año?
- ¿Ha crecido la industria? ¿Cuánto?
- ¿Están saturados los lugares donde se realizan dicho tipo de eventos?
- ¿Hay estacionalidad en esta industria? ¿En qué fechas se realizan con mayor frecuencia?
- ¿Cuáles es el precio promedio cobrado por arrendar un recinto para celebrar dicho tipo de evento?
- Realizar un cálculo de servilleta preliminar.

Análisis de competidores

Existen centros de eventos ubicados en Calera de Tango (o en las cercanías) donde se realizan eventos parecidos a los propuestos en este proyecto. Éstos fueron analizados a través de visitas y/o llamadas telefónicas con el fin de responder las preguntas sobre saturación y precios para cada industria. El detalle de los centros de eventos, preguntas y respuestas obtenidas se adjuntan en el Anexo N°6.

A continuación se detalla, para cada industria, cómo se levantó la información relevante y cuáles fueron los principales resultados obtenidos de ello.

7.2.1 Matrimonios

Número de eventos en un año y crecimiento:

Para determinar el número de celebraciones de matrimonios en un año, se consideró la cantidad de matrimonios civiles realizados (Anuario Estadísticas Vitales, 2014). La Tabla N°1 muestra la evolución de la cantidad de matrimonios civiles realizados en la Región Metropolitana, entre los años 2002 y 2014.

Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
# Matrimonios	25334	23467	22097	21697	23623	23523	23199	22978	25133	27070	26577	25866	27130

Tabla 1. Evolución de la cantidad de matrimonios civiles realizados en la R.M.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa un crecimiento de 13% del 2010 al 2014. Si bien dichos datos corresponden a los matrimonios civiles, éstos sirven de referencia para la cantidad de celebraciones de matrimonios realizadas.

Saturación de establecimientos:

Para determinar si los lugares donde se realizan Matrimonios en la Región Metropolitana están saturados, se basó en las entrevistas introductorias, cuyas respuestas se adjuntan en el Anexo N°4. Se tiene que de las cinco novias entrevistadas, el 80% establece que “cuesta mucho encontrar fechas disponibles para realizar matrimonios”.

Con respecto a las visitas y llamadas a los establecimientos, se tiene que éstos son reacios a entregar información sobre los eventos que realizan, sobre todo a un posible competidor, por lo que fue necesario simular la llamada de una novia preguntando por disponibilidad del centro de eventos e indirectamente, obtener información sobre si se encuentran o no saturados al respecto. La principal conclusión de las llamadas a los centros de eventos es que éstos sí se encuentran saturados cuando se trata de Matrimonios.

Estacionalidad:

Para definir la estacionalidad de esta industria se tomaron en cuenta dos elementos principales; por un lado la información sobre la cantidad de matrimonios civiles realizados en la R.M en el año 2014, por mes de ocurrencia otorgada por el INE. Esto se aprecia de manera gráfica en el gráfico N°2 (Anuario Estadísticas Vitales, 2014).

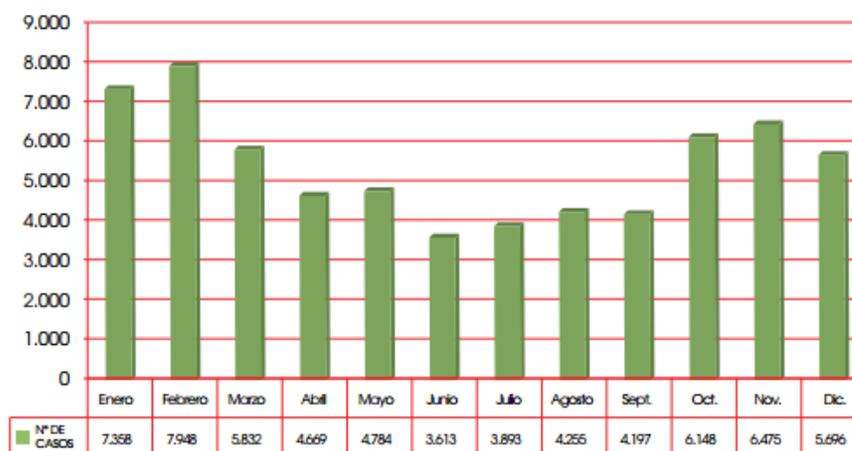


Gráfico 2. Matrimonios civiles por mes de ocurrencia.

Fuente: (Anuario Estadísticas Vitales, 2014).

La tabla N°2 muestra la información en términos de porcentaje con el fin de evidenciar que si bien en los meses de Enero y Noviembre existe una mayor cantidad de matrimonios civiles, no se observa una estacionalidad clara y definida, ya que el porcentaje correspondiente al resto de los meses no varía en grandes magnitudes.

Mes	Ene	Nov	Feb	Oct	Mar	Dic	May	Abr	Sept	Ago	Jun	Jul
% Matrimonios civiles	11%	11%	10%	10%	10%	9%	7%	7%	7%	6%	6%	6%

Tabla 2. Cantidad porcentual de matrimonios civiles por mes de ocurrencia.

Fuente: Elaboración propia.

El segundo elemento que se consideró fue una información específica obtenida en una visita al Registro Civil, donde se consultó si se tenía alguna noción sobre la relación entre la fecha del matrimonio civil y la celebración del matrimonio. Al respecto, se obtuvo lo siguiente; existe una ley que otorga cinco días hábiles libres luego de casarse, que pueden ser cobrados a más tardar cinco días después de contraer matrimonio civil (Dirección del Trabajo, 2014). Es por esto que las personas tienden a casarse por el civil y cinco días después celebran su matrimonio en algún centro de eventos, para luego ocupar los días libres como luna de miel.

Con esta información adicional se puede concluir que en términos generales las celebraciones de matrimonios en los distintos centros de eventos ocurren en los mismos meses que tienen lugar los matrimonios civiles, ya que tienen un desfase de cinco días, que se considera despreciable. Por esto y según los datos de la Tabla N°2, desde Octubre a Marzo existe una mayor cantidad de celebraciones de Matrimonios.

Precios:

Esta información se obtuvo directamente del análisis de los competidores. Se tiene, como se aprecia en el Anexo N°6, que el 80% de los establecimientos visitados no dan

la opción de arrendar sólo el lugar, sino que ellos se encargan de producir todo el evento y cobran un precio específico por persona, incluyendo el arriendo del centro, servicio de banquetería, decoración, iluminación, etc. De la información obtenida se tiene que los precios por persona invitada varían entre \$34.500 y \$55.000, dependiendo del tipo de menú.

Por otro lado, se tiene que 20% de los centros de eventos visitados están abiertos tanto a producir todo el evento y cobrar un precio fijo por persona como a arrendar sólo el lugar y dar la opción que una banquetera externa produzca el evento. El precio del arriendo del lugar varía, según establecimiento, entre \$0,8 MM¹ y \$2 MM.

Cálculo de servilleta:

Supuestos:

- Inversión: \$24,03 MM. El detalle se adjunta en el Anexo N°7.
- Demanda anual: 16 matrimonios; 8 con arriendo de sólo lugar (\$1 MM por evento), 8 con servicio completo incluido (\$6 MM por evento, 150 asistentes).

La demanda se estimó considerando que se concretaría el 10% de las cotizaciones solicitadas hasta el momento a través del sitio *Matrimonios.cl*. Además se tomó en cuenta que hasta la fecha, en menos de un año de operación y considerando que se accedió a realizar matrimonios a partir de diciembre del 2016, se han realizado 6 matrimonios en el recinto y ya hay 5 reservas para los meses de noviembre y diciembre. Se consideró además un crecimiento anual en las ventas de un 12,5%, lo que equivale a 2 matrimonios adicionales para el segundo año. Dicha tasa se estimó en base al análisis de los competidores.

- Costos anuales (año N°1): \$42,06 MM (Anexo N°7).

Flujo de caja en Millones de pesos

FLUJO DE CAJA BAUTIZOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos		56,00	63,00	70,88	79,73
Costos		-42,06	-38,56	-35,06	-31,56
Margen (ingresos operacionales)		13,94	24,44	35,82	48,17
Impuesto a la renta		-3,76	-6,60	-9,67	-13,01
Utilidad después de impuesto a utilidades		10,18	17,84	26,14	35,17
Inversión	-24,03	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo neto	-24,03	10,18	17,84	26,14	35,17
VAN					47,29

Conclusión: La evaluación arroja un VAN positivo de \$47,29 Millones de pesos.

¹ \$MM se utiliza para denotar Millones de pesos.

7.2.2 Bautizos

Número de eventos en un año y crecimiento:

Para determinar el número de celebraciones de Bautismos en la Región Metropolitana se realizó un ejercicio similar al realizado con las celebraciones de Matrimonios. Debido a que sólo se obtuvo la información a nivel nacional y no regional, se hizo una estimación.

Según las estadísticas nacionales encontradas en el sitio oficial de la iglesia católica en Chile, en el año 2014 (última actualización) se realizaron 117.932 bautismos en el país (Anuario Estadístico de la Iglesia, 2014). Dado que la Región Metropolitana concentra el 42% de los católicos, la cantidad de bautismos llevados a cabo en ésta, se aproxima a 49.531 (42% del total nacional). Luego se pasó a relacionar la cantidad de bautizos realizados con la cantidad de celebraciones al respecto, ya que esa es la estimación importante a la hora de evaluar esta industria. Para ello, se optó por llamar y/o visitar a cinco iglesias presentes en la región con el fin de obtener una noción relativamente realista sobre qué porcentaje de bautizos se celebraban y dónde.

En el Anexo N°8 se resume la información obtenida tanto de las llamadas telefónicas como de las visitas. A modo de resumen se tiene que el 90% de los bautizos son celebrados, pero en las mismas casas de las familias y que sólo el 10% realiza una celebración con mayor elaboración al punto de arrendar un centro de eventos para ello. Dado esto se puede estimar que la cantidad de celebraciones de bautizos realizadas en centros de eventos en un año es 4.953.

Con respecto a la evolución de la cantidad de bautizos se tiene que hubo una disminución entre los años 2010 y 2014 de un 10%. Para complementar la información se tiene que en término de la evolución de la religión en América Latina entre los años 2004 y 2014, Chile ha perdido 17 puntos porcentuales de católicos, llegando a 57% del total de la población, mientras que los sin religión aumentan a 25% (Corporación Latinobarómetro, 2014). Esta información está directamente relacionada con la cantidad de bautizos realizados en el país y por ende, con la cantidad de celebraciones relacionadas con esta industria.

Saturación de establecimientos:

De las entrevistas realizadas a los encargados de las iglesias se obtuvo la información de que existía disponibilidad para realizar bautismos en las iglesias y que también observaban una disminución de ello con respecto a años anteriores. Además, en las visitas a los centros de eventos, como se detalla en el Anexo N°6, se preguntó sobre la cantidad aproximada de cada tipo de evento reservado por los clientes y si existía saturación de alguno de ellos. En el caso particular de los bautizos, a diferencia de los Matrimonios, los clientes reservan con poco tiempo de anticipación y no se evidencia una saturación debido a dicho tipo de evento. “En el peor de los casos, lo celebran en sus casas”, aseguran los encargados de los distintos centros de eventos visitados.

Estacionalidad:

Según los encargados de las iglesias (Anexo N°8) se tiene que los bautizos no se concentran en un mes específico. Si bien el 60% de éstos señaló que las fechas donde

se realizaba una mayor cantidad de bautizos correspondían a los meses de verano, no se evidencia una estacionalidad clara.

Precios:

La información de precios también se obtuvo del análisis de los competidores. A diferencia de lo que ocurría en la industria de los Matrimonios, una mayor cantidad de centros sí estaba dispuesto a arrendar sólo el lugar para este tipo de celebraciones, sin incluir servicio de banquetería. El precio del arriendo del lugar varía entre \$350.000 y \$550.000, mientras que el del servicio de banquetería, entre \$15.000 y \$25.000 por persona, pero generalmente la comida es preparada por los mismos invitados.

Cálculo de servilleta:

Supuestos:

- Inversión: \$15,32 MM. El detalle se adjunta en el Anexo N°9.
- Demanda anual: 16 bautizos con arriendo sólo de lugar a \$450.000 (precio promedio).

La demanda se estimó considerando que se realizarían 4 bautizos por mes, en los meses de diciembre, enero, febrero y marzo, según lo declarado por los encargados de las iglesias. No se consideró la ocupación máxima (8 bautizos por mes aproximadamente) dado que los clientes tienen la alternativa de celebren los bautizos en sus propias casas en un entorno más familiar.

Se consideró un crecimiento anual del 6%, lo que equivale a un bautizo adicional para el segundo año. Dicha tasa se estimó en base al análisis de los competidores.

- Costos anuales (año N°1): \$6,75 MM (Anexo N°9).

Flujo de caja en Millones de pesos.

FLUJO DE CAJA BAUTIZOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos		7,20	7,65	8,10	8,55
Costos		-6,75	-6,95	-7,16	-7,38
Margen (ingresos operacionales)		0,45	0,70	0,94	1,17
Impuesto a la renta		-0,12	-0,19	-0,25	-0,32
Utilidad después de impuesto a utilidades		0,33	0,51	0,68	0,86
Inversión	-15,32	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo neto	-15,32	0,33	0,51	0,68	0,86
VAN					-13,41

Conclusión: La evaluación arroja un VAN negativo de -\$13,41 Millones de pesos.

7.2.3 Fiestas de empresas

Número de eventos en un año y crecimiento:

Para determinar el número de fiestas de empresas se basó en un estudio realizado por la empresa Adecco realizado en Diciembre del 2015, según el cual, en comparación con el año 2014, el 2% menos de los empleados contaría con celebraciones de fin de año, período en el cual el 32% aseguró tener este beneficio (Economía y Negocios, 2015).

Para estimar un número realista de celebraciones se consideraron dos elementos principales; por un lado se tiene que según datos de Adecco, el 50% de las celebraciones se realiza con una fiesta, cena y/o amigo secreto. La otra mitad opta por paseos al aire libre y asados en lugares físicamente alejados del lugar de trabajo, por lo cual la segunda mitad representa nuestro target. El segundo elemento considerado fueron las estadísticas que especifican que existen 462.268 empresas inscritas en la Región Metropolitana (Servicio de Impuestos Internos, 2016). De éstas, el 69.6% corresponde a microempresas, el 23,7% a pequeñas, el 4,3% a medianas y el 2,5% a grandes.

Con estos antecedentes y bajo el supuesto de que sólo las medianas y grandes empresas realizan fiestas de fin de año, se tiene que en la Región Metropolitana sólo un 6,8% de las empresas realizan celebraciones, es decir, 31.434 compañías. Si además se toma en cuenta la información de que el 50% de dichas celebraciones se realizan al aire libre, se puede concluir que alrededor de 15.000 celebraciones forman parte del target del centro de eventos en cuestión.

Saturación de establecimientos:

Según la información obtenida de las visitas a los centros de eventos se tiene que los encargados de las empresas comienzan a reservar el lugar con un mínimo de cuatro meses de anticipación, ya que en caso contrario no logran encontrar disponibilidad. El motivo principal de ello es que las fiestas de empresas se concentran en el mes de Diciembre y bajo ese escenario, los centros de eventos sí se encuentran saturados.

Estacionalidad:

Como se mencionó en el punto anterior la mayoría de las fiestas de fin de año se realizan en el mes Diciembre, por lo que sí se aprecia estacionalidad, concentrada en dicho mes.

Precios:

Esta industria también posee la particularidad de que los centros de eventos están abiertos ya sea a arrendar sólo el lugar o a ofrecer servicio de banquetería. Esto principalmente porque en muchas ocasiones son los mismos empleados de las empresas los que se preocupan de preparar todo, dado que este tipo de eventos tiene como objetivo crear una instancia de relajación y cercanía entre los empleados, sin importar el cargo de cada uno dentro de la compañía. El precio por el arriendo del lugar varía, según los distintos centros de eventos, entre \$350.000 y \$750.000.

Cálculo de servilleta:

Supuestos:

- Inversión: \$31,15 MM. El detalle se adjunta en el Anexo N°10.
- Demanda anual: 8 fiestas de empresa, 4 con arriendo de sólo lugar a un precio de \$650.000, 4 con servicio de banquetería incluido con un precio de \$25.000 y considerando 150 asistentes.

La demanda se estimó considerando que se realizarían 8 fiestas de empresas repartidas entre los meses de noviembre y diciembre. La estimación tiene sentido dada la saturación y estacionalidad de la industria.

Se consideró una tasa de crecimiento de 12,5%, lo que implica un evento adicional para el segundo año. Dicha tasa se estimó en base al análisis de los competidores.

- Costos anuales (año N°1): \$13,53 MM (Anexo N°10).

Flujo de caja en Millones de pesos

FLUJO DE CAJA FIESTAS DE EMPRESAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos		17,60	21,35	25,10	28,85
Costos		-13,53	-15,56	-17,59	-19,62
Margen (ingresos operacionales)		4,07	5,79	7,51	9,24
Impuesto a la renta		-1,10	-1,56	-2,03	-2,49
Utilidad después de impuesto a utilidades		2,97	4,23	5,49	6,74
Inversión	-31,82	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo neto	-31,82	2,97	4,23	5,49	6,74
VAN					-16,13

Conclusión: La evaluación arroja un VAN negativo de -\$16,13 Millones de pesos.

7.2.4 Paseos de curso

Número de eventos en un año y crecimiento:

Para determinar el número de paseos de curso realizados en la Región Metropolitana se basó en la información otorgada por el Mineduc sobre la cantidad de colegios existentes (Ministerio de Educación, 2012). Se agregó toda la información para obtener datos a nivel regional y las principales conclusiones se resumen en la tabla N°3.

Tipo de dependencia	Cantidad de colegios en la R.M	Cantidad en porcentaje
Municipal	727	23%
Particular Subvencionado	2.032	65%
Particular Pagado	365	12%

Tabla 3. Cantidad de colegios según dependencia en la R.M.

Fuente: Elaboración propia.

Luego se pasó a determinar el porcentaje de colegios que realizaba efectivamente paseos de curso. Para ello se llamó a diez colegios representativos de cada tipo de dependencia, para luego extrapolarlo al universo total de colegios. La información de los colegios consultados se detalla en el Anexo N°11 y los resultados se resumen en la Tabla N°4.

Tipo de colegio	% de colegios consultados que sí realizan paseos de curso
Municipal	10%
Particular Subvencionado	30%
Particular Pagado	90%

Tabla 4. Porcentaje de colegios que sí realizan paseos de curso, según dependencia.

Fuente: Elaboración propia.

Con estos antecedentes se puede realizar una estimación y concluir que en la Región Metropolitana se realizan al menos 1.010² paseos de curso en un año, bajo el supuesto que sólo un curso de cada establecimiento realiza dicha celebración. Esto representa una cota inferior de la cantidad total.

Saturación de establecimientos:

En esta industria ocurre algo similar a lo ocurrido en la de las fiestas de empresa, ya que la mayoría de los paseos de curso se concentran en Noviembre y Diciembre, luego de finalizar el año escolar. Es por ello que los apoderados encargados deben buscar lugares con seis o siete meses de anticipación para encontrar disponibilidad. Esta información se justifica con las llamadas telefónicas realizadas a los colegios y con las entrevistas introductorias (Anexo N°4).

² Este número se calculó de la siguiente forma: $0,1*727 + 0,3*2032 + 0,9*365 = 1.010$.

De los cinco apoderados entrevistados se tiene que el 60% establece como problema principal de los establecimientos donde se realizan paseos de curso que “hay que reservar con mucho tiempo de anticipación”, por lo que con dichos antecedentes y considerando la estacionalidad de la industria, los lugares sí se encuentran saturados.

Estacionalidad:

Como se mencionó en el punto anterior, se evidencia una clara estacionalidad en la industria concentrada en los meses de noviembre y diciembre.

Precios:

Del análisis de los competidores se obtiene que el precio del arriendo del lugar varía entre \$250.000 y \$400.000. Esta industria tiene la particularidad de causar rechazo para muchos centros de eventos, ya que los dueños consideran que “es más un dolor de cabeza que algo rentable”. Se tiene que el 70% de los centros de eventos visitados no permite la realización de paseos de curso por diversas razones y son más bien los lugares informales, que ni siquiera poseen nombre, los que se especializan en este tipo de eventos.

Cálculo de servilleta:

Supuestos:

- Inversión: \$23,94 MM. El detalle se adjunta en el Anexo N°12.
- Demanda anual: 16 paseos de curso.

Se consideró un escenario optimista, donde todas las fechas disponibles en Noviembre y Diciembre (viernes y sábados) estarían arrendadas a un valor de \$400.000. Este escenario tiene sentido dada la saturación y estacionalidad de la industria.

- Costos anuales: \$6,69 MM (Anexo N°12).

Flujo de caja en Millones de pesos

FLUJO DE CAJA PASEOS DE CURSO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos		6,40	6,40	6,40	6,40
Costos		-6,69	-6,69	-6,69	-6,69
Margen (ingresos operacionales)		-0,29	-0,29	-0,29	-0,29
Impuesto a la renta		0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad después de impuesto a utilidades		-0,29	-0,29	-0,29	-0,29
Inversión	-23,94	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo neto	-23,94	-0,29	-0,29	-0,29	-0,29
VAN					-24,91

Conclusión: La evaluación arroja un VAN negativo de -\$24,91 Millones de pesos.

7.2.5 Despedidas de soltero

Número de eventos en un año y crecimiento:

Para determinar el número de despedidas de soltero se consideraron las estadísticas relativas a los matrimonios civiles. Por un lado existen novios que tienen más de una despedida de solteros, ya que cada grupo de amigos se encarga de organizarle una diferente, pero además existen novios más conservadores que se casan por el civil, pero que no realizan despedidas de soltero, por lo que equiparando, se considerarán las mismas cifras de los matrimonios.

De los centros de eventos consultados, un 90% advierte que no realiza este tipo de celebraciones, ya que escapa totalmente de su modelo de negocios e involucra riesgos que otras industrias no. Adicionalmente se realizaron llamadas telefónicas a tres establecimientos especializados en realizar despedidas de solteros. Éstos son: "Clubfemme", "Nightandday" y "Sitio 10". Las preguntas realizadas se basan principalmente en la evolución de la cantidad de despedidas de solteros realizados en un año, en si los lugares se encontraban saturados o no y en los precios cobrados. De las respuestas se concluye que si bien no se tiene una estimación sobre la cantidad de celebraciones realizadas, la industria ha experimentado un crecimiento notable.

Saturación de establecimientos:

De las llamadas telefónicas realizadas a los lugares especializados se tiene que éstos sí se encuentran saturados, lo que ha provocado que los clientes comiencen a buscar otros lugares donde realizar las despedidas de soltero. Las respuestas de las llamadas telefónicas se adjuntan en el Anexo N°13.

Estacionalidad:

Dado que la despedida de soltero es aproximadamente una semana antes de la fiesta de celebración de matrimonio, tampoco se evidencia una estacionalidad definida, dadas las cifras de la Tabla N°2.

Precios:

Generalmente existe un precio por asistente, el que varía entre \$45.000 y \$300.000, según establecimiento.

Cálculo de servilleta:

No se realizó un cálculo de servilleta de esta industria, ya que se descartó de inmediato debido a las siguientes razones:

- Tras el análisis realizado se evidenciaron los altos riesgos que implica la realización de despedidas de soltero, principalmente en cuanto a regulaciones y permisos requeridos.

- Luego de analizar la industria se realizó una despedida de soltero en el recinto, lo que no tuvo buenos resultados, ya que el consumo de alcohol fue excesivo y no se cumplió con lo establecido en el contrato.

Conclusión del análisis de las cinco industrias

Luego de analizar todas las industrias por separado se determinó cuál(es) de ellas merecía(n) un análisis más profundo. El criterio de selección se basó en las seis preguntas del análisis, pero principalmente en tres de ellas; saturación, estacionalidad y cálculo de servilleta.

Cabe destacar que el hecho de que una industria no se continúe analizando no implica que no se va a ofrecer la realización de dicho tipo de evento. En la Tabla N°5 se resumen las razones del descarte de las industrias para un análisis más profundo posterior.

Industria	Razón para descartar de análisis profundo posterior
Bautizos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de la cantidad de bautizos realizados. 2. Clientes cuentan con la alternativa de celebrar bautizos en sus casas en caso de no encontrar lugar. 3. Cálculo de servilleta arroja VAN negativo.
Paseos de curso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estacionalidad concentrada en noviembre y diciembre, lo que implica riesgo en el sentido de que el resto del año no habrán eventos de dicho tipo. 2. Inversión muy alta con respecto al precio cobrado. 3. Cálculo de servilleta arroja VAN negativo.
Fiestas de empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estacionalidad concentrada en diciembre. 2. Cálculo de servilleta arroja VAN negativo.
Despedidas de soltero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgos involucrados tras análisis (el consumo de alcohol suele ser desmedido y los asistentes no cuidan el lugar). 2. Mala experiencia de dicho tipo de evento.

Tabla 5. Razones de descarte de las industrias para análisis más profundo posterior.

Fuente: Elaboración propia.

Se seleccionó la industria de los Matrimonios para realizar un análisis más profundo de ella, sin descartar la posibilidad de realizar además otro tipo de eventos en el establecimiento. Las principales razones de la selección son:

- Lugares donde se realizan matrimonios se encuentran saturados.
- Industria involucra múltiples servicios adicionales.

- Si bien existen meses donde hay mayor demanda, se realizan celebraciones durante todo el año.
- Cálculo de servilleta arroja un VAN positivo. Si bien aún no se ha realizado el análisis económico propiamente tal, dicha evaluación permite visualizar un escenario preliminar. El flujo de caja definitivo se definirá con la información obtenida tras la investigación de mercado.

7.3 Análisis del entorno específico

Se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria de los Matrimonios.

7.3.1 Poder de negociación con los clientes

Oferta, demanda y sustitutos

Para el caso particular de los matrimonios se tiene que si bien existe una alta oferta³ de lugares para su celebración, también existe una gran cantidad de demanda⁴.

Con respecto a los sustitutos, se tiene que en Calera de Tango existen muchas casas que realizan matrimonios de manera informal (sin patente comercial), las que se podrían considerar como sustitutos. Pero actualmente la municipalidad está realizando un plan de acción en donde se logró identificar a gran parte de ellas y que busca sancionarlas con caras multas, por lo que esto no representa un obstáculo a largo plazo.

Esto implica un alto poder de negociación de la empresa con los clientes.

Mercado meta: “Profesionales en ascenso”.

De la investigación de mercado detallada en el capítulo 8 se obtuvo como mercado meta a jóvenes entre 25 y 29 años que se casan por primera vez. Luego de caracterizarlos se tiene que las novias son las que organizan gran parte de la fiesta y que si bien están dispuestas a pagar un precio alto (entre \$0,8 MM y \$1,5 MM) por un servicio de calidad, éstas son exigentes a la hora de contratar un lugar y/o servicios para su matrimonio. Además éstas planifican su matrimonio con mucho tiempo de anticipación, por lo que cotizan muchos lugares antes de la contratación de uno definitivo y tienen espacio para negociar.

Esto implica un bajo poder de negociación de la empresa con los clientes.

³ Existen 18 casonas para celebrar matrimonios en la provincia de Maipo, lo que se detalla en la sección de rivalidad entre competidores.

⁴ Existen alrededor de 7.000 usuarios pertenecientes a la principal red de Matrimonios (*Matrimonios.cl*), lo que se detalla en la sección de rivalidad entre competidores.

Por lo indicado sobre la oferta, demanda, sustitutos y mercado meta, el poder de negociación con los clientes es medio.

7.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Dado que la industria de los matrimonios involucra múltiples servicios, existen también diversos proveedores asociados, cada uno con distinto poder de negociación. La Tabla N°6 resume lo anterior con la información obtenida de las entrevistas a expertos (banqueteros y proveedores) detalladas en el capítulo 8.

Servicio	Proveedor	Poder de negociación
Arriendo de vajilla, mueblería y carpa	Empresa especializada.	Bajo. - Existen muchos proveedores. - Los precios son estándar. * Riesgo: Se debe arrendar con anticipación.
Comida	Chef con staff.	Alto. Si bien existen muchos proveedores, pocos entregan un servicio de calidad. * Riesgo: La realidad puede ser muy distinta a la expectativa.
Decoración		Medio. La evaluación es subjetiva, por lo que se debe coordinar para cumplir con los requerimientos de la novia.
Música e iluminación	DJ.	Bajo. - Existen muchos proveedores. - Los precios son estándar. * Riesgo: Coordinación con novios sobre tipo de música.
Seguridad y transporte	Personal. Empresa subcontratista.	Bajo. - Existen muchos proveedores. - Los precios son estándar. * Riesgo: Servicio sea confiable.

Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien existen una mayor cantidad de proveedores con poder de negociación baja, se obtuvo de la investigación de mercado que la comida es el servicio con mayor ponderación para las novias a la hora de definir su importancia.

Por ende el poder de negociación de los proveedores es medio.

7.3.3 Amenaza de los nuevos entrantes

Existen las siguientes barreras de entrada para operar como un centro de eventos formal ubicado en Calera de Tango;

- Inversiones de capital. Si se quiere construir un centro de eventos desde cero se tiene que la inversión es muy alta, pero incluso si se quiere adaptar una parcela con uso habitacional, la inversión sigue siendo muy alta (baños en el exterior, valor trámites patente comercial, instalaciones en cocina requeridas por el SESMA, adaptaciones al inmueble como construcción de salón o terraza, entre otros).
- Entidades regulatorias. Gestionar la patente comercial de centro de eventos en la comuna de Calera de Tango implica una dificultad considerable, ya que existen múltiples entidades regulatorias asociadas, las que autorizan cada vez menos lugares para realizar eventos. El detalle de los permisos requeridos se detalla en el primer punto del análisis PEST.

Por lo anterior se tiene que la amenaza de nuevos entrantes es baja.

7.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Como se mencionó anteriormente, se puede considerar como sustituto las casas habitadas que operan como centros de eventos informales, ya que no poseen la patente comercial, pero con el plan de acción levantado por la municipalidad esto no implica un riesgo a largo plazo.

Otro sustituto son ciertos restaurantes ubicados en Calera de Tango que poseen un amplio terreno y que ocasionalmente arriendan el lugar para la realización de matrimonios u otro tipo de eventos. Los restaurantes con dichas características son; “Mi Piacé”, “Kuchen Haus”, “Almibar”. En la imagen N°7 se muestra su ubicación con respecto al centro de eventos que se encuentra bajo este análisis.



Imagen 7. Mapa de restaurantes sustitutos.

Fuente: Elaboración propia.

Se tiene que un 95% de las encuestadas en el estudio de mercado realizado (capítulo 8) declararon que “no se casaría en un restaurant”, por lo que la amenaza de sustitutos es baja.

7.3.5 Rivalidad entre los competidores

Un elemento importante para evaluar el grado de esta rivalidad es la cantidad de competidores. En la municipalidad de Calera de Tango se obtuvo la información que existen 18 casonas de eventos ubicadas en la provincia de Maipo. Ésta se compone de las comunas de San Bernardo, Calera de Tango, Buin y Paine (Indendencia Metropolitana, 2012). Se consideró dicha clasificación (casona) debido a que el establecimiento bajo estudio se ubica dentro de dicho segmento. Por otro lado, se visitó el sitio de *Matrimonios.cl* y se detectaron 20 centros, cifra relativamente consistente con la otorgada por la municipalidad. Del mismo sitio se observó que existe una comunidad de novias que posee 118.611 usuarios en toda la región metropolitana y 7.116 (6%) pertenecientes a la provincia de Maipo.

Considerando 45⁵ eventos al año por centro, se podrán realizar alrededor de 900 eventos dentro de la zona en dicho período, cifra muy inferior a la cantidad de usuarios de la misma. Con estos antecedentes se tiene que existen pocos centros de eventos en la zona con respecto a la demanda, lo que implica una baja rivalidad entre competidores.

Otro elemento fundamental es la diferenciación entre competidores. Luego de haber visitado a los distintos centros de la zona y haber visto fotografías en el sitio de *Matrimonios.cl* se observa que todos ellos tienen instalaciones similares y que ofrecen servicios estándar. Esto implica una alta rivalidad entre competidores.

Por los antecedentes expuestos anteriormente la rivalidad entre competidores es media.

7.3.6 Resumen de las cinco fuerzas de Porter

En la tabla N°7 se muestra el resumen del grado de las distintas fuerzas de Porter.

Fuerza	Grado
Poder de negociación de los clientes	Medio
Poder de negociación de los proveedores	Medio
Amenaza de nuevos entrantes	Bajo
Amenaza de productos sustitutos	Bajo
Rivalidad entre los competidores	Medio

Tabla 7. Resumen del grado de las fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que dado que las fuerzas son de grado medio y bajo, la industria es atractiva para emprender en ella.

8 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado realizada se subdividió en dos aristas; i) encuestas a potenciales clientes y ii) entrevistas a expertos. Si bien cada investigación se realizó en base a objetivos diferentes, en ambas se siguió la metodología expuesta por Naresh K. Malhotra, detallada en la sección de marco conceptual.

⁵ Estimación obtenida de juicio de expertos, lo que se detalla en el capítulo 8, en la sección de entrevistas en profundidad.

8.1 Encuestas a potenciales clientes

8.1.1 Enfoque de la investigación de mercado

Se buscó segmentar al mercado e identificar el segmento objetivo de la industria de los matrimonios, para luego caracterizarlo según sus gustos y preferencias. Además se buscó definir elementos clave del modelo de negocio, según el segmento al cual se quiera apuntar.

La investigación es tanto de carácter cuantitativo como cualitativo. Se realizó una encuesta, que por definición es de carácter cuantitativo, pero que pasó a ser también de carácter cualitativo debido a lo siguiente;

- Se logró encuestar sólo al 50% de la muestra que hacía que las respuestas fuesen estadísticamente significativas.
- Se realizaron preguntas abiertas, con el fin de obtener la mayor información posible, sin poner alternativas que pudiesen sesgar las respuestas.

8.1.2 Información necesaria a recolectar

Dados los objetivos de la investigación, se buscó recolectar la siguiente información;

- Información demográfica; edad, comuna de residencia, nivel de estudio y ocupación. Esto con el fin de caracterizar a los mercados potencial y meta.
- Información relevante sobre la fiesta de matrimonio de cada encuestado; fecha de celebración, horario, cantidad de asistentes, entre otras. Esto con el fin de identificar las preferencias de los distintos tipos de novias.
- Información sobre la industria de los matrimonios. Se buscó identificar la percepción que tenían las encuestadas sobre la industria; características de los centros de eventos visitados, canales relevantes para buscar lugares, disposición a pagar, entre otras. El objetivo principal de ello es validar o refutar hipótesis existentes del mercado, para luego definir el modelo de negocios.

8.1.3 Herramientas de obtención de información

La recolección de la información se realizó mediante encuestas vía online y telefónicas, dirigidas a personas que se iban a casar y que se encontraban cotizando centros de eventos para la celebración de su matrimonio.

Se utilizaron dichas herramientas debido a la limitante del tiempo y a que a través de dichos medios se podía acceder de mejor manera a los encuestados.

No se realizaron encuestas presenciales, ya que su realización tomaría mucho tiempo y además se hacía complejo encontrar potenciales clientes que estuviesen dispuestos a responder una encuesta larga de manera presencial.

Se realizaron 23 encuestas telefónicas y 28 encuestas vía online y se utilizó el mismo cuestionario para ambos tipos de herramientas. Éste tiene una extensión de 23 preguntas y se adjunta en el Anexo N°14.

Para ambos tipos de encuestas se ofreció un incentivo. Luego de responder la encuesta los encuestados entraban en la participación del sorteo de un día de spa más una manicure permanente, ya que el 95% de los encuestados eran mujeres. Se cree que esto motivó a las personas a responder la encuesta.

8.1.4 Tipo de muestreo y tamaño de la muestra

Tipo de muestreo

En base a lo expuesto en el marco conceptual se realizó un muestreo no probabilístico de tipo casual o incidental, donde se seleccionaron personas que se iban a casar y que habían cotizado lugares para la celebración de su matrimonio. Se supuso que las estimaciones muestrales tendrán una distribución aproximadamente normal.

Se encuestaron a personas pertenecientes a distintos estratos socioeconómicos. Para asegurar la diversidad de la muestra, los encuestados se seleccionaron de diferentes fuentes.

- Encuestas telefónicas; los contactos se obtuvieron de la comunidad de novias existente en el sitio web de *Matrimonios.cl*. Se eligió dicho sitio debido a la variedad de perfiles de las novias, en cuanto a preferencias y estratos socioeconómicos. Las novias encuestadas fueron aquellas que tenían una mayor participación en el foro del portal y que por ende tenían conocimiento e influencia dentro de la comunidad.
- Encuestas vía online; se creó la encuesta en el sitio *Onlineencuesta.com*, la cual se publicó en distintos medios; foro del sitio *Matrimonios.cl*, en Facebook, en los blogs de los métodos de regalos ofrecidos por las multi-tiendas (novios Paris, novios Falabella, etc.), además se envió a personas conocidas que se iban a casar y se solicitó su difusión. También se le envió vía email a todas las personas que han solicitado cotización en el centro de eventos en cuestión.

Tamaño de la muestra

A continuación se definen los elementos asociados al tamaño de la muestra en base a los valores recomendados por la bibliografía (Hernandez Sampieri, Fernández, & Baptista, 2003).

Seguridad = 90%

Precisión = 8%

Proporción esperada = dado que no se tiene ninguna idea de dicha proporción se utilizará $p = 0,5$ (50%) que maximiza el tamaño muestral.

Entonces se tiene que,

$Z_{\alpha}^2 = 1,65^2$ (ya que la seguridad es del 90%).

$P = 0,5$ (proporción esperada).

$Q = 0,5$

$D = 0,08$

$$\text{Así, } n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2} = \frac{1,65^2 * 0,05 * (1 - 0,05)}{0,08^2} = 106$$

Se requiere encuestar entonces a 106 novias/os para poder tener una seguridad del 90%. Si bien el “n” indicado era de 106, sólo se encuestaron a 51 personas, dado que la encuesta era extensa y no todos estaban dispuestos a responderla completamente. Se prefirió tomar una muestra de menor tamaño, pero que otorgara información más completa, en el sentido que los encuestados respondieran todo el cuestionario.

8.1.5 Trabajo de campo

Se definió un período de 18 días para realizar ambos tipos de encuestas.

La encuesta online se difundió por los canales ya mencionados durante ese período y se obtuvo 28 respuestas. Las encuestas telefónicas se realizaron considerando la base de datos construida a partir de la comunidad de novias del sitio *Matrimonios.cl*, donde se logró conseguir 44 contactos. Si bien se contactó a todos ellos, sólo 23 estuvieron dispuestos a contestar la encuesta completa.

Tanto las encuestas telefónicas como la difusión de las encuestas vía online se realizaron por la alumna memorista.

8.1.6 Análisis de datos

Dado que las preguntas eran abiertas, en primera instancia se realizó una jerarquización de las respuestas. Las agrupaciones para cada pregunta se adjuntan en el Anexo N°15.

8.1.6.1 Estadísticos descriptivos

Antes de segmentar a los encuestados se realizó un análisis descriptivo de cada pregunta con el fin de identificar aquellas con una variación relevante entre encuestados. Las preguntas que sí mostraban variación se incluirán como variables en el algoritmo de segmentación (k-medias) mientras que las que no, se tomarán como referencia para definir el modelo de negocio, ya que representan las preferencias del mercado general.

Los principales resultados se muestran a continuación;

Resultados con alta variación entre encuestados

Las preguntas que presentaron una variación relevante en los resultados y que por ende se incluirán en el método de segmentación (k-medias) se adjuntan en el Anexo N°16. Éstas constan principalmente de información demográfica, financiamiento y

disposición a pagar por parte de los clientes y aspectos que éstos consideran relevantes a la hora de elegir un centro de eventos.

Resultados con baja variación entre encuestados

En las siguientes preguntas existe una clara predominancia en los resultados de una alternativa sobre las otras, lo que se muestra de manera gráfica. Dado esto, no se incluirán dichos resultados como variables en el proceso de segmentación de mercado, ya que no aportan al análisis. Los porcentajes fueron calculados con respecto al total de los encuestados (51).

OCUPACIÓN

■ N.A ■ Estudiante ■ Trabajo remunerado

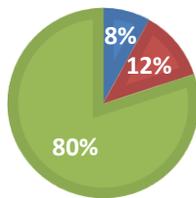


Gráfico 3. Ocupación de encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

RESERVA DEL LUGAR

■ No ■ Si

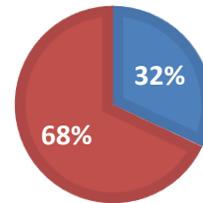


Gráfico 4. Reservación del lugar.

Fuente: Elaboración propia.

FECHA DE MATRIMONIO

■ Temporada alta ■ Temporada baja

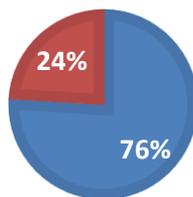


Gráfico 5. Temporada en que se realiza celebración.

Fuente: Elaboración propia.

DIFICULTAD PARA ENCONTRAR DISPONIBILIDAD

■ Alta ■ Baja

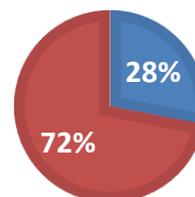


Gráfico 6. Dificultad disponibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

CANTIDAD DE MESES DE ANTICIPACIÓN

■ 1 a 6 ■ 7 a 12 ■ más de 12

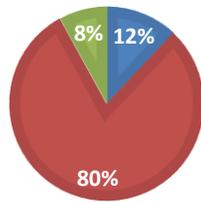


Gráfico 7. Meses de anticipación para buscar lugar.

Fuente: Elaboración propia.

HORARIO

■ De noche ■ De día

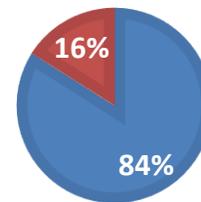


Gráfico 8. Horario celebración.

Fuente: Elaboración propia.

CANALES

■ Internet ■ Boca a boca ■ Internet + boca a boca

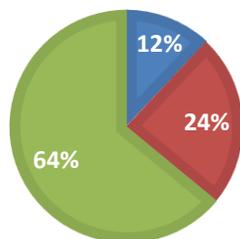


Gráfico 9. Canales para buscar lugar.

Fuente: Elaboración propia.

Nº COTIZACIONES

■ 0 --> 10 ■ 11 --> 25 ■ 26 o más

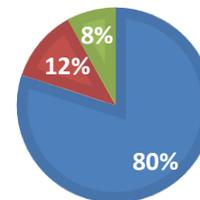


Gráfico 10. Cantidad de cotizaciones realizadas.

Fuente: Elaboración propia.

PREFERENCIAS SOBRE INSTALACIONES

■ Aire libre ■ Salón cerrado

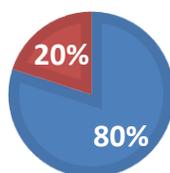


Gráfico 11. Preferencias de encuestados sobre instalaciones.

Fuente: Elaboración propia.

En base a los gráficos se puede describir entonces a las novias encuestadas como mujeres que poseen un trabajo remunerado y que ya poseen lugar para celebrar su matrimonio. Este será celebrado entre los meses de septiembre y marzo, lo que corresponde a la temporada alta de la industria. La mayoría de las novias declaran no haber tenido dificultades para encontrar lugar, pero también afirman que son precavidas al respecto, ya que buscaron lugar con entre siete a doce meses de anticipación y solicitaron entre 5 a 10 cotizaciones diferentes. La celebración comenzará en la tarde, pero luego se realizará una fiesta que durará a hasta tipo 3.00 o 4.00 hrs. del otro día. Los canales utilizados para buscar lugar son principalmente internet y boca a boca.

Finalmente se tiene que las novias prefieren realizar el evento en un recinto al aire libre, en las afueras de Santiago, en vez de en un salón cerrado en la ciudad.

8.1.6.2 Análisis de conglomerados k-medias

Luego de describir a los encuestados a nivel general se realizó una segmentación de éstos través del método de análisis de conglomerados k-medias. Se utilizó dicho método debido a que es una herramienta diseñada para segmentar, asignando casos (encuestas) a un número fijo de grupos cuyas características no se conocen aún pero que se basan en un conjunto de variables especificadas (De la Fuente Fernandez, 2011).

El procedimiento del análisis cluster de k-medias empieza con la definición de unos centros de conglomerados iniciales. Después de ello, el procedimiento;

- Asigna casos a los conglomerados basándose en la distancia más corta a los centros de los conglomerados.
- Actualiza las posiciones de los centros de los conglomerados basándose en los valores medios de los casos en cada conglomerado.

Estos pasos se repiten hasta que cualquier reasignamiento de los casos haga que los conglomerados sean internamente más variables o externamente similares.

A continuación se detallan la metodología que se siguió para utilizar la herramienta y los resultados obtenidos.

Metodología

- Tratamiento de los datos. Luego de jerarquizar las respuestas de las preguntas abiertas, éstas se codificaron, asignando un número entero del 1 al 7 para cada una de ellas. Esto para que el software pudiese reconocer las variables asociadas a los diferentes casos.
- Software. Mediante el programa *SPSS Statistic* se realizó un análisis de conglomerados k-medias siguiendo los pasos que se detallan en el Anexo N°17 (Dos Santos, 2015). A modo general se integró la data en el programa seleccionando las 13 variables (preguntas) de segmentación, para luego iterar la asignación de los casos (encuestas) al cluster más cercano.

Se asignaron 10 repeticiones por defecto, lo que implica que el programa va iterar y modificar la asignación de casos a los distintos clusters hasta que los centros de los clusters sean suficientemente pequeños o bien hasta que se haya alcanzado el número máximo de iteraciones (10).

Se debe ingresar como input la cantidad de clusters K que se quieren alcanzar, pero si no se tiene claridad se puede probar con distintos valores para K y quedarse con los resultados que brinden mayor sentido a la investigación.

Se probó con K=2 y con K=3, siendo el último el número de clusters definitivo, debido a que los grupos tenían un mayor grado de diferenciación.

Resultados y análisis

El programa arrojó los siguientes resultados relevantes;

- **Historial de iteraciones**

Se realizaron sólo dos iteraciones, debido a que se logró convergencia enseguida. Esto porque no hubo ningún cambio en los centros de los clústeres o hubo un cambio muy pequeño.

Iteración	Cambiar en centros de clústeres		
	1	2	3
1	.529	1.368	1.706
2	.000	.000	.000

Tabla 8. Historial de iteraciones.

Fuente: SPSS Statistic.

- **Centros de clústeres finales**

La tabla obtenida directamente de SPSS se adjunta en el Anexo N°18. Con dicha información sobre los clústeres finales se identificaron tres segmentos de mercado, los que se nombraron según sus características específicas. Éstos se describen en la tabla N°9.

Variables de segmentación	Segmentos de mercado		
	Clúster 1: "Novias profesionales en ascenso"	Clúster 2: "Novias consolidadas y estables"	Clúster 3: "Novias tradicionales y en busca de exclusividad"
1. Edad	25 a 29 años	30 años o más	25 a 29 años
2. Comuna (GSE)	C2-C3	D-E	AB-C1
3. Nivel de estudios	Técnico superior completo	Enseñanza Media completa	Universitarios completos
4. ¿Quién organiza el evento?	La novia	Ambos novios	Novios, familiares y amigos
5. ¿Quién lo financia?	Novios y familia	Ambos novios	Padres
6. Presupuesto total estimado	Desde 5,1 a 15 MM	Desde 1 a 5 MM	Más de 15 MM
7. Cantidad de asistentes	Entre 151 y 300	Entre 1 y 150	Más de 300
8. Atributos relevantes de un lugar	Cercanía y Áreas verdes	Precio	Cercanía, áreas verdes e infraestructura
9. Aspectos negativos de lugares visitados	Entorno descuidado	Altos precios	Poca flexibilidad
10. Disposición a pagar por sólo el lugar	Entre 0,8 y 1,5 MM	Entre 0,1 y 0,8 MM	Más de 4 MM
11. Disposición a pagar por persona (todo incl)	Entre 30 M ⁶ y 55 M	Entre 10 M y 29 M	Más de 55 M
12. ¿Servicios por separado o todo incluido?	Todo incluido	Servicios por separado	Todo incluido
13. Percepción sobre centros de Calera de T.	Buenos	Buenos	No los conozco

Tabla 9. Segmentos de mercado caracterizados.

Fuente: Elaboración propia.

• Tabla ANOVA

La tabla ANOVA se adjunta en el Anexo N°19, dado su extensión. De ella se deben observar los coeficientes "F", que describen las diferencias entre los clústeres, para luego observar el "p-valor" asociado.

Considerando un nivel de confianza del 95% y dado que los "p-valor" asociados a las distintas variables son menores a 0,05, se tiene que todas ellas han aportado significativamente a la discriminación entre clústeres.

⁶ \$M se utiliza para denotar Miles de pesos.

- **Casos asignados a cada conglomerado**

Se tiene que el clúster que más casos asignados tiene es el número 3 (“novias tradicionales y en busca de exclusividad”), mientras que la cantidad es pareja para el resto de los clústeres.

Clúster	1	15.000
	2	15.000
	3	21.000
Válido		51.000
Perdidos		.000

Tabla 10. Número de casos asignados a cada conglomerado.

Fuente: SPSS Statistic.

8.1.7 Conclusiones

Luego de analizar la información recolectada en la investigación de mercado se tienen las siguientes conclusiones;

- Existen elementos comunes para todas las novias, independiente del segmento de mercado al que pertenecen. Éstos se detallaron en los gráficos de las preguntas que no presentaron variación entre las encuestadas.
- Si bien se definieron tres segmentos potenciales de mercado, se apuntará al correspondiente al clúster N°1 (“novias profesionales en ascenso”) debido a las características de sus integrantes; disposición a pagar alta, considerar la existencia de áreas verdes un elemento fundamental en un centro de eventos, la cantidad promedio de asistentes cumple con la capacidad del recinto en cuestión y además conocen a los centros de Calera de Tango y de hecho los consideran como “buenos”.

Alcances geográficos dado el segmento objetivo

Una vez definido el segmento objetivo se puede delimitar la zona geográfica en la cual se enfocará el negocio. Esto se puede realizar con la información obtenida de las encuestas, ya que se preguntó a las novias en qué comuna vivían. Las principales comunas mencionadas fueron Ñuñoa, la Florida, Macul, San Joaquín, Puente Alto y San Bernardo. En la imagen N°8 se muestra dicha zona delimitada con un círculo de color rojo.

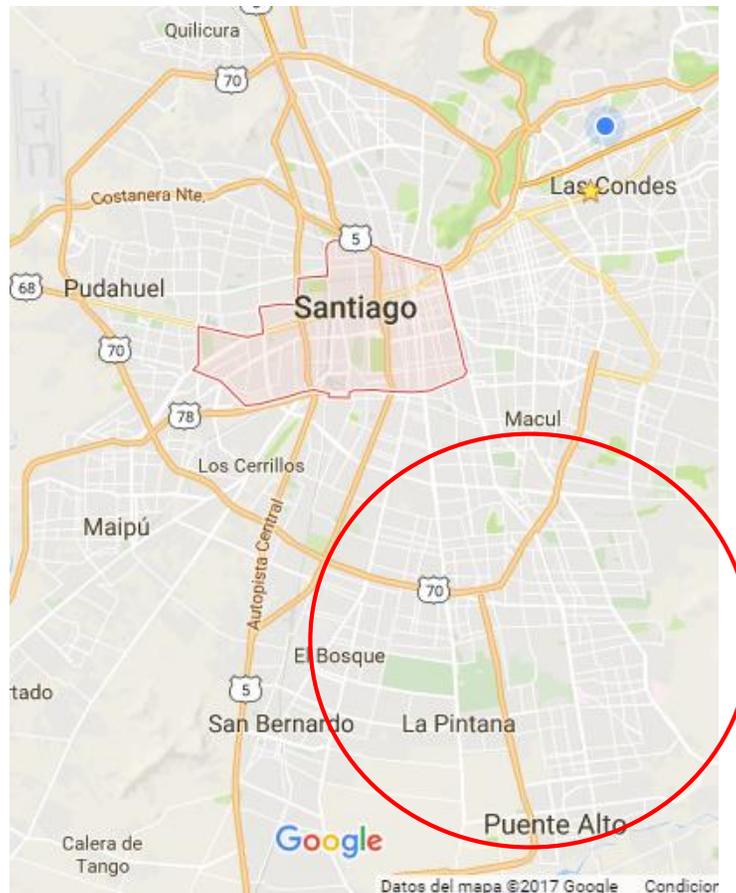


Imagen 8. Zona en la que se enfocará el negocio.

Fuente: (Google Maps, 2017).

Si bien no se cerrarán la posibilidad de arrendar el recinto a individuos del clúster N°3 (“novias tradicionales y en busca de exclusividad”), no se considerará como el segmento objetivo, principalmente debido a sus altos niveles de exigencia y a que la cantidad de asistentes podría sobrepasar la capacidad del recinto (más de 300 personas).

El clúster N°2 (“novias consolidadas y estables”) se descartó de inmediato debido a su baja disposición a pagar por los diferentes servicios consultados.

8.2 Entrevistas a expertos

Se realizaron cuatro entrevistas a expertos; dos a banqueteros y dos a dueños de centros de eventos que también ofrecían servicio de banquetería. Se realizaron entrevistas en profundidad semi estructuradas con preguntas abiertas.

Los expertos se seleccionaron directamente desde el sitio de *Matrimonios.cl*, tomando en cuenta a aquellos con mejor evaluación y mayor cantidad de recomendaciones. Dado que de las encuestas a potencias clientes se obtuvo que el segmento objetivo sería el de las “novias profesionales en ascenso”, las entrevistas se hicieron a expertos que apuntaban a dicho nicho.

El principal objetivo de las entrevistas a expertos es estimar los elementos fundamentales para la evaluación económica del proyecto; demanda, crecimiento, inversión y costos.

8.2.1 Entrevistas a banqueteros

Los nombres de las empresas de banquetería entrevistadas son; “Ximena Farías” y “R&D Producciones”. Las reuniones se realizaron en el centro de eventos bajo estudio para que los expertos pudiesen analizarlo en detalle. La entrevista buscó capturar la siguiente información;

- Detalle de la carrera y desempeño de los banqueteros, con el fin de corroborar su conocimiento y relevancia sobre la industria.
- Estimaciones sobre demanda, crecimiento, inversión y costos asociados a la industria.
- Modificaciones que se deben realizar en el establecimiento para que éste pueda operar como centro de eventos.
- Opinión sobre elementos del modelo Canvas.

El detalle del cuestionario se adjunta en el Anexo N°20. La principal información recolectada se resume a continuación en la Tabla N°11.

Pregunta/ Respuesta	Entrevista N°1: Ximena Farías.	Entrevista N°2: R&D Producciones
Servicio ofrecido	- Weeding Planner. - Apoyo para la novia. - Flexibilidad.	- Producción de eventos. - Calidad a un precio asequible.
Cantidad de trabajadores (sueldo mensual)	- 4 hijos; 1 administrador (\$600M), 2 encargados de ventas (\$400M base + \$300M por evento) y 1 encargado de la puesta en marcha (dueña, no tiene sueldo, margina 50% por evento).	- Sólo 2; mi socio y yo. Nos encargamos de todo. - Parte de las utilidades se reinvierten cada cierto tiempo y el resto se reparte en dos.
Servicios subcontratados	- Arriendo de mueblería, mantelería y vajilla. - Iluminación y música. - Garzones y montadores. - Decoración. - Seguridad. - Transporte (fletes).	- Iluminación y música. - Garzones. - Decoración. - Seguridad.
Servicios no subcontratados	- Sólo la comida. Dueña hizo un curso y subcontrata chefs y ayudantes de cocina. - Tiene 3 proveedores de cada servicio, con los que siempre trabaja.	- Mueblería, mantelería y vajilla. - Transporte (fletes). - Comida; uno de los socios estudió gastronomía y se encarga de ello. Sólo se subcontratan chefs y ayudantes de cocina.
Tiempo de anticipación para organizar todo	- Se reserva la mayoría de los servicios con 3 meses de anticipación. - Algunos proveedores no permiten reserva con tanto tiempo de anticipación; garzones, chefs y guardias de seguridad. - Se debe dejar garantía en cheque o efectivo por la mayoría de los servicios.	Se realizó una inversión inicial en mueblería, mantelería, vajilla, vehículo y elementos de cocina.

¿Trabajan siempre con los mismos centros de eventos?	- Trabajo siempre con 6 centros de eventos bien equipados; tienen salón, instalaciones en caso de lluvia y estacionamiento. - En caso que éstos estén ocupados busca otro.	- Sólo con tres. El modelo de negocios se basa en tener alianzas con pocos centros de eventos; aseguramos un alto número de eventos en el año, pero exigen a cambio exclusividad como banqueteros y una bodega para guardar cosas.
Cantidad de matrimonios que estiman realizar para el año 2017	Mínimo 48 matrimonios; - 28 ya realizados. - 10 ya reservados. - 10 o más se estima que se reservarán. <u>Precio cobrado por persona c/ todo incluido:</u> \$45M-\$55M.	Mínimo 45 matrimonios; - 21 ya realizados. - 11 ya reservados. - 13 o más se estima que se reservarán. <u>Precio cobrado p/p con todo incluido:</u> \$35M - \$50M.
Cantidad realizados el año 2016.	40. Crecimiento del 12,5%:	37. Crecimiento del 21,6%.
Ventajas y desventajas del centro de eventos bajo estudio	<u>Ventajas:</u> i) jardín y casona amplios y lindos, ii) amplio espacio para estacionamientos. <u>Desventajas:</u> i) falencias en cocina: mesones de acero inoxidable, refrigerados más amplio, máquinas congeladoras, ii) faltan construir baños afuera, dos no bastan, iii) falta señalética para llegar al recinto.	Ventajas; i) lindo lugar, ii) casona grande, iii) cerca de Santiago. Desventajas; i) Falta salón o se podría ampliar la terraza, ii) se debe arreglar el estacionamiento, iii) en cocina falta campana.
Canales para captar clientes (en orden de prioridad)	- Boca a boca. - Comunidades de novias. - Sitio web oficial de la empresa. - Medios masivos online.	-Comunidad de novias (matrimonios.cl). - Sitio web oficial. - Boca a boca.
Problemas experimentados en matrimonios	- Debido a novios e invitados; pedían más comida y alcohol. Algunos invitados en estado de ebriedad han hecho escándalos. - Debido a centros de eventos; sistema de riego precario ha dejado inundado el recinto y problemas con el día y/o horario de retiro de algunos elementos (mesas, etc.). - Se ha tomado acción al respecto mediante cláusulas con multas en dinero.	- Sólo un par de problemas con los invitados que no respetaban la hora de término. - Con los dueños de los centros de eventos se tiene una relación muy buena y profesional, debido a la alianza existente.

Tabla 11. Información obtenida de entrevistas a banqueteros.

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2 Entrevistas a dueños de centros de eventos

Los nombres de los centros de eventos cuyos dueños fueron entrevistados son; “Eventos Damaris” y “Las Secoyas”. La entrevista buscó capturar la siguiente información;

- Detalle sobre el proceso de regulación y obtención de la patente comercial del centro de eventos.
- Experiencias con los banqueteros externos.
- Estimaciones sobre demanda, crecimiento, inversión y costos asociados a la industria.

El detalle del cuestionario se adjunta en el Anexo N°21. La principal información recolectada se resume a continuación en la tabla N°12.

Pregunta/ Respuesta	Entrevista N°3: Eventos Damaris.	Entrevista N°4: Las Secoyas
Servicio ofrecido	- Producción de 2 tipos de eventos; matrimonios y fiestas de empresa de alto nivel, con foco en el primero. - Flexibilidad.	- Producción sólo de matrimonios. - Producción general; no incluye torta de novios ni cotillón. - Novia puede agregar elementos adicionales, pero ella se debe hacer cargo.
¿Cómo fue proceso de obtención de patente comercial?	- Fue muy tedioso. - Tuvo una duración de 1 año y un costo de \$5MM. - Clientes exigen documento que corrobore que se tiene la patente comercial.	- Tedioso, pero no tanto como en la actualidad. - Duración de 6 meses a un costo de \$1 MM.
Cantidad de trabajadores (sueldo mensual)	- 9 hijos; 2 jardineros (\$450M), 1 aseador (\$350M), 1 administrador (\$680M), 2 encargados de ventas (\$600M base + \$200M por evento), 2 encargados de la gestión y puesta en marcha (mi hijo y yo, dividimos utilidades) y 1 cuidador en la noche (\$400M).	- 4 hijos; 1 jardinero (\$430M), 1 administrador (\$600M), 1 captador de clientes (\$450M + \$300M por evento) y 1 encargado de la puesta en marcha (dueño).
¿Ofrecen servicio con todo incluido, arriendan sólo lugar o ambas?	- Sólo da la opción de contratar servicio completo. - Han tenido malas experiencias con banqueteros externos. Lo negativo del matrimonio se le asocia al centro de eventos, por lo que perjudica su reputación.	- Todo incluido. - La otra opción es subcontratar otro banquetero, pero se paga un adicional y además se puede escoger banqueteros de una lista de 10 opciones existentes.
Cantidad de matrimonios que estiman realizar para el año 2017	Mínimo 50 matrimonios; - 24 ya realizados. - 12 ya reservados. - 14 o más se estima que se reservarán. Precio fijo de \$50M por persona con todo incluido, independiente de la comida y los requerimientos.	Mínimo 42 matrimonios; - 20 ya realizados. - 12 ya reservados. - 10 o más se estima que se reservarán. Precio por persona con todo incluido varía entre \$35M y \$55M.
Cantidad realizados el año 2016.	48. Crecimiento del 4,2%:	40. Crecimiento del 5%.
Elementos fundamentales para operar como un centro de eventos	- Tener la patente comercial. - Tener espacio suficiente, sobre todo para estacionamiento. - Realizar inversión para internalizar ciertos servicios (mueblería, vajilla, transporte). - Tener un buen sistema de ventas y promoción del servicio.	- Espacios amplios. - Cocina equipada para preparar banquete de tales proporciones. - Dar un excelente servicio el día del evento, dado que el boca a boca es lo más importante.
Canales para captar clientes (en orden de prioridad)	- Boca a boca. - Comunidades de novias (matrimonios.cl).	- Boca a boca. - Canales online.

Tabla 12. Información obtenida de entrevistas a dueños de centros de eventos.

Fuente: Elaboración propia.

Con la información obtenida en las entrevistas a expertos se pueden estimar ciertos elementos del flujo de caja como la inversión requerida, demanda, precios y los costos. Además se tienen referencias para la definición del modelo de negocios.

9 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Descripción del servicio

Se ofrecerá el servicio de producción de matrimonios con todo incluido; lugar, cena completa con garzones, música, iluminación, decoración, seguridad y cualquier servicio adicional requerido por los novios. No se ofrecerá la opción de arrendar sólo el lugar, debido a que si alguna banquetera externa tiene un mal desempeño, esto puede ser perjudicial para la reputación del centro de eventos. Con respecto a los tipos de menú, se ofrecerán 3 opciones, las que se detallan en el Anexo N°22.

El servicio se definió a partir de la investigación de mercado; por un lado las novias pertenecientes al segmento objetivo prefieren contratar el servicio con todo incluido, debido a que éstas trabajan y prefieren que otra persona se encargue de organizar todo. Por otro lado, de las entrevistas a expertos se obtuvo que los dueños de centros de eventos optaron por no ofrecer la opción de arrendar sólo el lugar, debido a que tuvieron malas experiencias con banqueteras externas y los invitados del matrimonio asociaban el mal desempeño de éstas con el centro de eventos. La definición de los tipos de menú se definió a partir del análisis de los competidores y junto a la asesoría de un chef experto⁷. A continuación se muestra el diagrama del Modelo Canvas del proyecto, en la imagen N°9.

MODELO CANVAS				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Red de contactos con los proveedores de servicios externalizados: -Iluminación. -Música. -Decoración. -Seguridad. -Garzones. -Chefs.	-Marketing. -Fuerza de ventas. -Red de contactos con proveedores. -Gestionar servicios. -Seguimiento. -Pago del personal.	<i>“Celebra tu matrimonio en un lugar campestre con un precioso entorno natural, a sólo 30 minutos del centro de la ciudad”</i>	-Relación personalizada. -Seguimiento previo, durante y post realización del matrimonio.	“Novias profesionales en ascenso”. Novias entre 25 y 29 años, que se casan por primera vez. Estas trabajan, por lo que prefieren contratar el servicio con todo incluido. Cuentan con un presupuesto entre \$5MM y \$15MM para el matrimonio. Conocen centros de Calera de Tango y los consideran buenos.
	RECURSOS CLAVE -Patente comercial. -Jardín. -Salón encarpado, pista de baile y estacionamiento. -Cocina equipada -Capital para garantías. -RR.HH.		CANALES -Boca a boca. -Sitio web oficial. -Fanpage en Facebook. -Comunidades de novias. -Publicaciones en medios masivos.	
ESTRUCTURA DE COSTES Costos fijos (personal contratado, infraestructura, plan de marketing e imprevistos) y costos por matrimonio (distintos servicios subcontratados).		VÍAS DE INGRESOS -Fuente de ingresos: Realización de matrimonios. -Variables; N° de invitados y tipo de menú contratado. -En promedio, \$7,7MM por matrimonio.		

Imagen 9. Diagrama del Modelo Canvas del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

⁷ Gennaro Defraia, egresado de Duoc UC. Actualmente jefe de cocina en productora R&D.

9.1 Segmento de mercado

Luego de realizar la investigación de mercado y la segmentación de los potenciales clientes, se optó por que el segmento objetivo sea el de las “novias profesionales en ascenso”. Su descripción se detalla en la sección de investigación de mercado, en la tabla N°9.

9.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor busca satisfacer las necesidades del segmento objetivo de encontrar un establecimiento que cuente con un entorno rodeado de áreas verdes, pero que además no esté tan alejado de la ciudad como ocurre con la mayoría de los centros con dichas características y que representen competencia directa. Éstos se ubican en las comunas de Buin y Paine principalmente.

Considerando la distancia desde Ñuñoa (sector donde se concentra la mayoría de las encuestadas pertenecientes al segmento objetivo) hasta Calera de Tango, Buin y Paine, se tiene que la primera es la menor de ellas (35 vs 55 minutos). Esto se detalla en el Anexo N°23.

La propuesta de valor es la siguiente;

“Celebra tu matrimonio en un lugar campestre con un precioso entorno natural, a sólo 30 minutos del centro de la ciudad”

9.3 Canales

Independiente del segmento de mercado se ve una predominancia de la alternativa “internet y boca boca” como canales utilizados para buscar centros de eventos, por lo que se potenciarán ambos. A continuación se listan los canales a utilizar para captar clientes, en orden de prioridad;

- Boca a boca.
- Sitio web oficial del centro de eventos.
- Fanpage en Facebook.
- Publicaciones de avisos en plataformas enfocadas en los matrimonios (Matrimonios.cl, entre otras).
- Publicaciones en medios masivos (*Rastro.com, Yapo.cl, Elmercurio.com, etc.*).

9.4 Relaciones con los clientes

La relación será personalizada y se realizará un seguimiento a cada cliente desde que éste realiza su primer contacto con la empresa hasta incluso después de que se lleve a cabo el evento (post-venta). Esto principalmente debido a que muchas encuestadas pertenecientes al segmento objetivo declararon que los centros de eventos se demoraban mucho tiempo en responder las solicitudes de información y no mostraban la preocupación que deberían en las distintas etapas de la entrega del servicio.

9.5 Fuentes de ingreso

Es claro que la fuente de ingreso será la realización de matrimonios en el recinto, pero el flujo de ingresos dependerá de las siguientes variables; cantidad de asistentes y tipo de menú a contratar.

Según el segmento objetivo, la cantidad de asistentes puede variar entre 150 y 300. Con respecto al precio del menú, éste puede variar entre \$30.000 y \$50.000 por persona con todo incluido.

Suponiendo cifras promedio; un precio de \$42.500 por persona con todo incluido y una cantidad de asistentes de 180 (mayor cantidad de invitados en los eventos que hasta el momento se han realizado en el lugar), cada matrimonio implicaría un ingreso de \$7,65 Millones de pesos.

Para la reserva definitiva de la fecha se debe pagar el 50% del monto total y el resto se debe pagar un mes antes del evento. El cliente debe firmar un acuerdo de responsabilidad, donde asume que cualquier daño realizado por los invitados durante el evento deberá ser reparado por él. Además el cliente debe dejar un cheque en blanco en garantía para asegurar el pago de los daños que puedan ser causados.

9.6 Recursos clave

- Patente comercial para operar como centro de eventos.
- Jardín y áreas verdes en buen estado, dada la propuesta de valor.
- Espacios básicos; salón cerrado, lugar para la pista de baile y estacionamiento.
- Cocina equipada para la obtención de la resolución sanitaria y para la preparación de la comida.
- Dinero en efectivo para las garantías que se deban dejar en la subcontratación de servicios.
- Recursos humanos; i) fijos: administrador, jardinero, aseo, fuerza de ventas y encargados de la ejecución del evento y ii) subcontratados: música, iluminación, decoración, chef, ayudantes de cocina, garzones, seguridad, entre otros.

9.7 Actividades clave

- Desarrollo de un plan de marketing efectivo para captar clientes mediante los distintos canales.
- Gestionar visitas y confirmación de la reserva del lugar mediante la fuerza de venta.
- Generar una red de contactos con los proveedores de los servicios que serán externalizados.
- Gestionar la realización tanto de los servicios ofrecidos por la empresa como la de los subcontratados.
- Realizar seguimiento de los servicios antes y durante el evento.
- Pago del personal fijo y de los servicios subcontratados.

9.8 Asociaciones clave

Se debe generar una red de contactos con los distintos proveedores relevantes del negocio; música e iluminación, decoración, preparación de la comida, seguridad, entre otros.

9.9 Estructura de costos

Por un lado se tiene que existen costos asociados al funcionamiento del centro de eventos propiamente tal, los cuales se identificarán como “costos fijos” y además existen los que dependen de la realización de un evento, los que se identificarán como “costos por matrimonio realizado”.

Los costos fijos constan básicamente del personal contratado, infraestructura (gastos básicos, arriendo del lugar y pago de contribuciones), plan de marketing e imprevistos, mientras que los costos por matrimonio realizado constan de los distintos servicios subcontratados.

El detalle de ambos costos se mostrará en la sección del flujo de caja.

10 PLAN DE MARKETING

10.1 Marketing estratégico

10.1.1 Estrategia general

La estrategia general será de enfoque, identificando un nicho de mercado que aún no ha sido del todo explotado. Dicho nicho fue identificado en la investigación de mercado realizada y se nombró como “novias profesionales en ascenso”. La estrategia se basará en la captación de clientes potenciando los canales de promoción, definidos más adelante en el Marketing Táctico.

10.1.2 Nombre e imagen corporativa

El nombre del centro de eventos será “Casona lo Ermita”, haciendo referencia al camino en el cual se encuentra ubicado el establecimiento (Camino lo Ermita). Con la asesoría de una diseñadora gráfica⁸ se diseñó el logo del centro de eventos, el cual se muestra a continuación en la imagen N°10.

⁸ Francesca Rodríguez, egresada de Duoc UC. Actualmente trabaja en Exs.



Imagen 10. Logo del centro de eventos.

10.2 Marketing táctico

10.2.1 Servicio

El servicio a ofrecer será la organización completa del matrimonio de los clientes. Si bien se ofrecerá un servicio que se adapte a los requerimientos del cliente, se dará la opción de tres tipos de menú, cada uno con distintos precios por persona con todo incluido; lugar, comida, decoración, música, iluminación, seguridad, entre otros. Éstos se detallan en el Anexo N°23.

10.2.2 Precio

El precio final del matrimonio dependerá de dos factores; tipo de menú a contratar y cantidad de invitados, exigiendo un mínimo de 150 asistentes.

Considerando el precio del menú intermedio (\$42.500) y la cantidad máxima de asistentes que se ha tenido en un matrimonio realizado en el lugar hasta el momento (180), el precio promedio de un matrimonio completo será \$7,65 Millones de pesos.

10.2.3 Promoción

Los canales principales utilizados por los clientes para buscar un centro de eventos son los medios online y el “boca a boca”, por lo que la promoción se potenciará a través de ambos.

El principal objetivo de la promoción será captar la atención de los clientes, para convencerlos de visitar el recinto. Una vez visitado, será labor de los vendedores convencer al cliente de que contrate el servicio finalmente.

Estrategia de marketing canal online

- Sitio web oficial del centro de eventos

Se desarrollará una página web del centro de eventos con un fin informativo, en la cual se expondrán fotos del recinto y de los distintos matrimonios realizados en él, ubicación del lugar e información de contacto.

Dada la propuesta de valor, el sitio deberá transmitir la sensación de estar en un entorno rural.

El valor de la creación del sitio web, el cual debe ser agregado en la inversión inicial del proyecto, asciende a la suma de \$250.000⁹. A continuación se muestran imágenes del mock-up del sitio.



Imagen 11. Mock-up sitio web del centro de eventos (1).



Imagen 12. Mock-up sitio web del centro de eventos (2).

SEM (Search Engine Marketing) con Google Adwords

Se utilizará el mecanismo de Google Adwords para posicionarse en la web (SEM). Dicho servicio muestra un sitio web en las primeras 8 posiciones del buscador de google, luego de que el anunciante realiza un pago que funciona como subasta. Es decir, para

⁹ Precio cotizado con Sebastián Hernández, estudiante de último año del DCC y que además desarrolla páginas web.

cada palabra clave de búsqueda en google, el anunciante ofrece a pagar una tarifa por cada click de un usuario. Los primeros 8 oferentes que más paguen con esa palabra clave aparecerán en la búsqueda desarrollada por un usuario en internet.

Durante el primer año se invertirá una suma de \$40.000¹⁰ mensual en campañas de Google Adwords y se realizará un seguimiento sobre la conversión en cliente de las visitas al sitio, con el fin de determinar si el mecanismo es efectivo o no. Según esto, se decidirá si mantener, aumentar o eliminar la inversión.

- Fanpage en Facebook

Se elaboró un fanpage del centro de eventos en Facebook llamado “Casona lo Ermita”, con el fin de disponer de otro medio de promoción. El objetivo principal del fanpage también es de carácter informativo; mostrar fotos del recinto y eventos realizados en él e información de contacto.

Se han realizado dos promociones pagadas del sitio; la primera para promocionar la página con el fin de darse a conocer y conseguir más usuarios seguidores, que a través de un “me gusta” pueden ver todas las publicaciones del sitio y la segunda fue para promocionar la publicación específica de la encuesta online correspondiente a la investigación de mercado, con el fin de obtener más respuestas.

En la imagen N°13 se muestra el detalle de ambas promociones; la cantidad de personas alcanzadas e interacciones, los nuevos “me gusta” logrados y el precio asociado.

	<p>Promoción de página Finalizada</p> <p>Centro de eventos Casona Lo Ermita se especia...</p> <p>Promocionada por Liliana Jofre R el 05/23/2017</p>	<p>9.227</p> <p>Personas alcanzadas</p>	<p>240</p> <p>Me gusta de la página</p>	<p>\$34,97</p> <p>Spent at \$5.00 per</p> <p>Ver resultados</p>
	<p>Publicación promocionada Finalizada</p> <p>Atentos todos!! Si vas a celebrar tu matrimonio p...</p> <p>Promocionada por Liliana Jofre R el 05/23/2017</p>	<p>2.106</p> <p>Personas alcanzadas</p>	<p>60</p> <p>Interacciones con publicaciones</p>	<p>\$10,00</p> <p>Gasto total: \$10.00</p> <p>Ver resultados</p>

Imagen 13. Detalle de las promociones realizadas en el fanpage.

Si bien en la promoción de la página se aprecia una cantidad de 240 nuevos “me gusta”, se tiene que en las 3 semanas posteriores se obtuvo una gran cantidad adicional. Con la segunda promoción ocurrió algo similar.

¹⁰ Suma basada en la cantidad invertida el mes de lanzamiento el fanpage, en el cual se obtuvieron muy buenos resultados.

Actualmente se cuenta con 1.499 seguidores del fanpage, lo que se corrobora en la imagen N°14.



Imagen 14. Cantidad de seguidores actuales del fanpage.

Dado que el 31% de los clientes han llegado a través del este canal, se continuará con su promoción pagada.

Se contratará una vez al mes el plan de promoción de USD35, lo que equivale a CLP\$23.219. También se realizará un seguimiento de la efectividad de dicha inversión.

- Publicación en plataformas enfocadas en matrimonios

La principal plataforma a utilizar será el sitio de *Matrimonios.cl*. Si bien no hay un costo asociado a la publicación de avisos en el sitio, se requiere a alguien encargado de responder las solicitudes de información y de actualizar las publicaciones. Dicha persona también deberá encargarse del resto de los elementos de la estrategia de marketing.

- Publicación en medios masivos

Se publicarán avisos en canales masivos; *Rastro.com*, *Yapo.cl* y *Elmercurio.com* (el mercurio). Se realizará una publicación en cada canal por semana y dado que el único que tiene un costo asociado es "El Rastro", esto implicará un costo mensual de \$13.500 (cada publicación de una propiedad en "El Rastro" cuesta \$3.000 y se consideró un mes de 4 semanas y media), sin considerar la persona encargada de ello.

En la tabla N°13 se muestra un resumen del costo total que implicará la estrategia de marketing del canal online, sin considerar el personal, que se detallará en el plan de recursos humanos.

Canal	Presupuesto mensual (CLP)
SEM del sitio web oficial	\$40.000
Fanpage	\$23.219
Publicación en medios masivos	\$13.500
Total	\$76.719

Tabla 13. Costos de la estrategia de marketing del canal online.

Fuente: Elaboración propia.

11 PLAN DE OPERACIONES

11.1 Estrategia operativa

El desarrollo de un matrimonio consta de la realización de diversos servicios y la estrategia operativa para el proyecto consistirá en internalizar algunos de ellos y en subcontratar otros.

Los servicios que se internalizarán serán básicamente dos; el arriendo de mobiliario (mesas, sillas y mantelería) y la preparación de la comida. Por otro lado, los servicios a subcontratar serán; arriendo de vajilla, personal para la preparación de la comida (chef y ayudantes de cocina), decoración, música, iluminación y personal adicional (garzones, barman, guardias de seguridad y maestro de ceremonia).

11.2 Tareas relevantes y capital requerido

Las principales tareas a desarrollar para la captura y entrega de valor (ejecución del negocio) son las siguientes;

- Captación de clientes.

La captación de clientes consta a su vez de dos actividades principales; desarrollo de marketing y proceso de ventas.

En el plan de marketing se detallan las actividades necesarias para promocionar el servicio y el principal capital requerido para ello es la página web del centro de eventos y una persona encargada de realizar las publicaciones en los distintos canales online y de responder las solicitudes de información.

Luego de que los clientes establecen el primer contacto con la empresa, comienza el proceso de ventas, donde los encargados deben convencer a los clientes de visitar el lugar y luego, de realizar la reserva.

- Ejecución del matrimonio; antes y durante el evento.

Una vez que el cliente reserva la fecha para su matrimonio, comienza la ejecución de éste. En primera instancia se deben reservar los servicios externalizados y luego gestionar los ejecutados por la empresa, para lo cual se requiere una persona encargada. Además, para la ejecución de los servicios internalizados (arriendo de mobiliario y preparación de comida) es necesario invertir en los siguientes recursos; mobiliario (mesas, sillas y mantelería) y maquinaria para equipar el lugar donde se elaborarán los alimentos (lavaplatos más grande, cooler mantenedor, máquina congeladora y mesones de acero inoxidable).

- Mantención de las áreas verdes en buen estado.

Dado que la propuesta de valor hace referencia a la existencia de áreas verdes en el establecimiento, éstas se deben mantener en buen estado. Para ello se requiere un jardinero de tiempo completo.

Por otro lado, existen tareas generales que también deben llevarse a cabo para el funcionamiento de la empresa, las que se detallan a continuación;

- Administración de la empresa.

Se requiere una persona encargada de la administración de la empresa; gestionar el pago de clientes, pago a proveedores, cuentas, impuestos y contabilidad.

- Aseo del establecimiento.

Se requiere una persona encargada de la limpieza del lugar de tiempo completo.

11.3 Proceso completo para la entrega del servicio.

En la imagen N°15 se detalla el proceso completo para la entrega del servicio, con el detalle de todas las tareas involucradas.

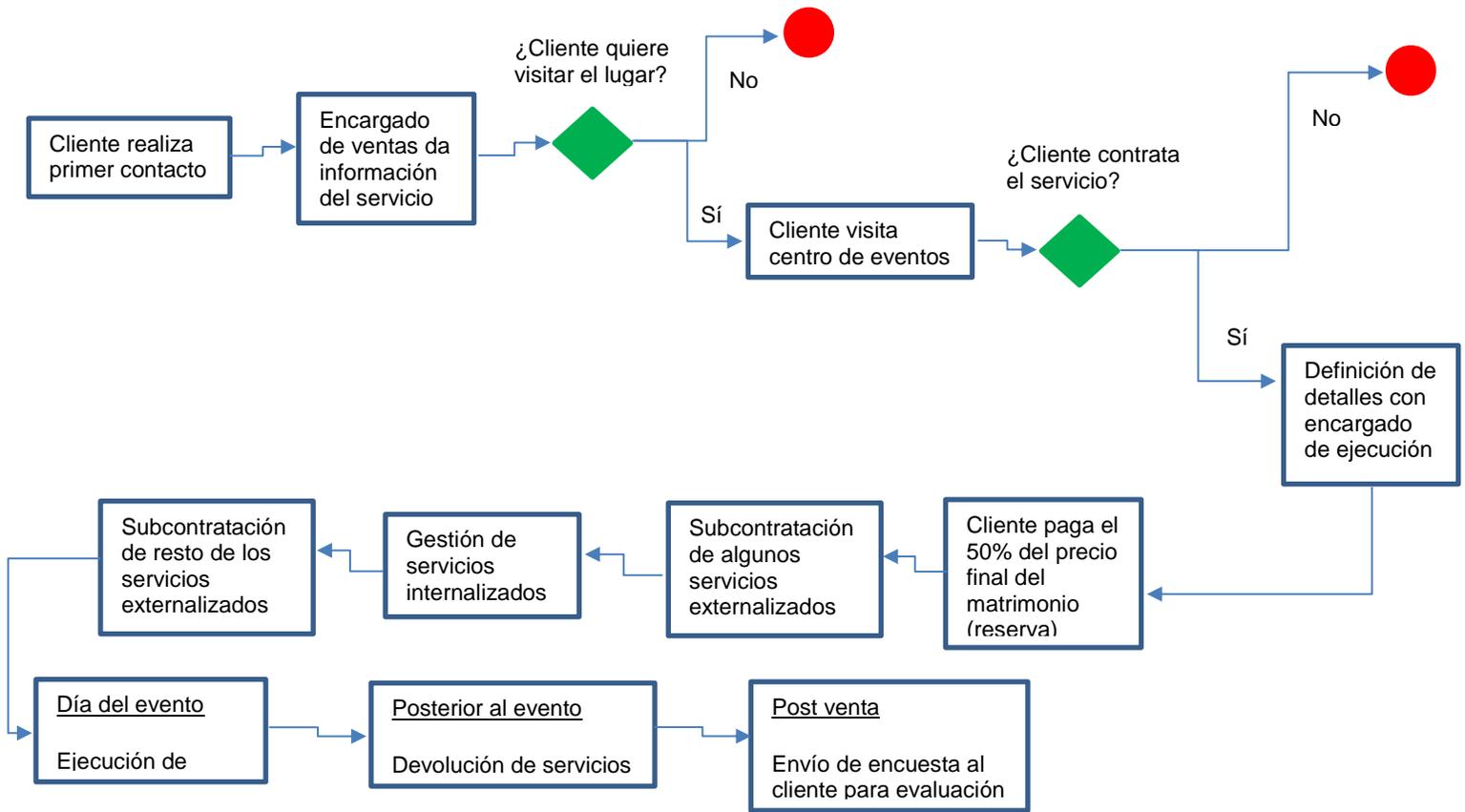


Imagen 15. Diagrama del proceso para la entrega del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Explicación del diagrama

El proceso comienza con el primer contacto que establece el cliente con la empresa, luego de que éste haya visto la publicación del servicio a través de algún medio online o bien luego de que otros clientes o proveedores se lo hayan recomendado. Una vez establecido el contacto, el encargado de ventas debe darle al cliente toda la información requerida; características y fotos del lugar, tipos de menú, precios, disponibilidad de fechas, entre otros. Existirá una persona que se encargue tanto del proceso de marketing, como del de ventas, debido a la interrelación de éstos.

Si el cliente accede a visitar el lugar, el encargado de ventas debe gestionar la visita y liderarla, para convencer al cliente de contratar el servicio. En caso que el cliente no quiera visitar el lugar, se da por terminado el proceso, lo que se modela con el círculo rojo.

Si el cliente contrata el servicio, éste se pone en contacto con el encargado de ejecución, a quien debe dar todos los detalles sobre el matrimonio; fecha, cantidad de asistentes, menú a contratar y características de los servicios (tipo de música, tipo de

mueblería y mantelería, distribución de las mesas, entre otros). Luego de definir los detalles, se calcula el precio final del evento para que el cliente pague el 50% de éste a modo de reserva. Es el administrador quien debe asegurarse de que el pago se haga efectivo.

Con los detalles del matrimonio ya definidos, el encargado de ejecución está en condiciones para subcontratar de inmediato aquellos servicios externalizados que sí permiten reservar con anticipación; arriendo de vajilla, música e iluminación. Dado que en el resto de los servicios externalizados no se permite una reserva con tanto tiempo de anticipación, será necesario hacerlo más adelante.

Luego, se debe gestionar la realización de los servicios internalizados; mueblería y preparación de la comida. Dado que la mueblería se encontrará en bodega, sólo se hará necesario gestionar el segundo. En primera instancia se debe agendar al chef, quien a su vez debe gestionar la disponibilidad de su equipo de trabajo. Además se debe definir toda comida necesaria para comprarla el día anterior del evento. Cuando queden 3 semanas para el evento, se debe subcontratar al resto del personal externalizado; aseo, garzones, encargados de implementación, barman y guardias de seguridad.

Posteriormente, un día antes del evento se debe comprar toda la comida requerida, para luego, el mismo día del evento, gestionar la realización de los servicios tanto internalizados como de aquellos externalizados. En la mañana llega la vajilla arrendada, junto al chef y su equipo de trabajo, quienes comienzan generalmente a las 9 horas a preparar todo y a las 12 horas llega el resto del personal para preparar la puesta en marcha.

Al día siguiente del evento se debe realizar la devolución de los servicios subcontratados y la recuperación de las garantías. Existirá una persona que se encargue tanto de la ejecución del matrimonio como de la administración de la empresa y las cuentas. Esto debido a la interrelación de los roles.

Finalmente el encargado de marketing deberá enviar una pequeña encuesta al cliente de evaluación del servicio.

12 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

12.1 Estructura organizacional

Es necesario definir una estructura organizacional para asegurar que se abarquen todas las áreas operacionales requeridas, las cuales se resumen en el siguiente organigrama.

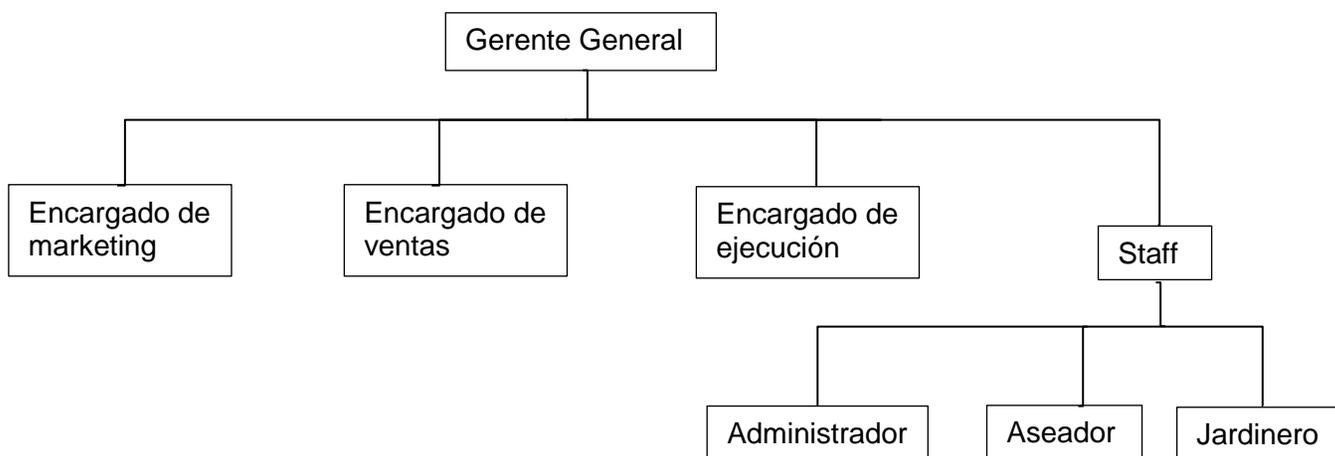


Imagen 16. Estructura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Se tiene que una persona puede desarrollar uno o más roles, dependiendo del trabajo demandado por éstos. Por un lado el gerente general deberá además desempeñar los roles de administrador de la empresa y ejecución de los matrimonios. Por otro lado existirá una persona que desarrolle los roles tanto de marketing como de ventas.

Los roles de jardinero y aseador serán desarrollados por dos personas diferentes.

12.2 Roles y responsabilidades

En base a la estructura organizacional presentada, se definen las responsabilidades para cada uno de los roles en la tabla N°14.

Rol	Responsabilidades
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> - Alinear las distintas áreas y/o roles. - Controlar el desempeño de las áreas.
Encargado de marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar periódicamente avisos en los distintos canales online. - Responder solicitudes de información. - Enviar encuestas de evaluación del servicio a clientes luego de realizado el evento.
Encargado de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar contacto con los clientes. - Gestionar visita y dar información sobre disponibilidad de fechas y tipos de menú. - Convencer a clientes para que éstos contraten el servicio.
Encargado de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar al cliente información relevante sobre matrimonio (fecha, hora, cantidad de invitados, menú a contratar, requerimientos adicionales).

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar subcontratación de servicios externalizados. - Gestionar ejecución de servicios internalizados.
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar pago de clientes (reserva y resto). - Gestionar pago a proveedores. - Gestionar pago y recuperación de garantías. - Administrar empresa; pago de cuentas del recinto, pago de sueldos, contabilidad y pago de impuestos.
Jardinero	Mantener el jardín en buen estado.
Aseador	Mantener el establecimiento limpio y ordenado.

Tabla 14. Roles y responsabilidades del centro de eventos.

Fuente: Elaboración propia.

12.3 Remuneraciones

Se definen las remuneraciones mensuales en base a los sueldos pagados en el mercado para cargos afines. Éstas se muestran en líquido y bruto, donde el último se calculó considerando las cotizaciones obligatorias que el empleador debe pagar a los trabajadores, las que se muestran a continuación (Previred, 2017).

- Fondo de pensiones pagado a una AFP (10%).
- Porcentaje correspondiente a la comisión de la AFP (1%).
- 7% de Salud pagado a Fonasa o Isapre.
- 1,41% de Seguro de Invalidez y Sobrevivencia.
- 4,11% de Aporte de Indemnización Obligatoria.
- 0,95% por Accidentes del trabajo pagados a una mutualidad.

Los sueldos se muestran en la Tabla N°15, por persona contratada, dado que algunas de éstas desempeñarán más de un rol.

Rol	Sueldo líquido (CLP)	Sueldo bruto (CLP)	Tipo de jornada laboral
Gerente general, administrador de la empresa y encargado de ejecución	\$850.000	\$1.057.995	De tiempo completo ¹¹
Encargado de marketing y ventas	\$550.000 base más \$150.000 por evento vendido	\$684.585 base más \$186.705 por evento vendido.	De tiempo parcial ¹²
Jardinero	\$420.000	\$522.774	De tiempo completo
Aseador	\$350.000	\$435.645	De tiempo completo
Total	2.170.000 + X*150.000	2.700.999 + X*186.705	

Tabla 15. Remuneraciones mensuales en sueldo líquido y bruto. X= cantidad de eventos vendidos.

Fuente: Elaboración propia.

13 PLAN DE FINANCIAMIENTO

A continuación se detallan los elementos incluidos en el flujo de caja junto a los principales supuestos realizados para la evaluación.

El flujo de caja tendrá un horizonte de 5 años, considerando cada año desde junio a mayo. Si bien la temporada alta de la industria abarca desde el mes de septiembre hasta abril, las reservas se realizan con tres meses de anticipación.

Para el primer año, la evaluación se muestra desagregada por mes.

13.1 Inversión

La inversión total asciende a \$30,48 MM e incluye; modificaciones al recinto, mobiliario (mesas, sillas y mantelería para un total de 300 personas dado el rango de invitados del segmento objetivo), maquinaria para equipar la cocina y los trámites requeridos por las entidades regulatorias. Cabe destacar que tras realizar la investigación de mercado, la inversión considerada para el cálculo de servilleta se modificó bastante. El detalle de la inversión se muestra en la siguiente tabla N°16.

¹¹ Trabajo continuado de 8 horas diarias, de lunes a viernes.

¹² Rol de marketing con horario de medio tiempo. Rol de ventas con horario relativo; variable según la cantidad de matrimonios a gestionar.

Item	Detalle	Monto (\$MM)
Modificaciones infraestructura	Ampliación de terraza para instalar estructura de carpa	6
	Iluminación alrededor de todo el recinto	2
	Portón automático en la entrada (motor)	0,8
	Portón trasero para habilitar estacionamiento	1,5
	Baños públicos en el exterior	8
	Estructura estacionamientos	0,8
	Señalética	0,2
Internalización de servicios	30 Mesas redondas para 10 personas	1,2
	Sillas (300 unidades x \$11.000)	3,3
	Mantelería para 300 personas	0,3
Maquinaria cocina equipada	Campana	0,3
	Lavaplato más grande	0,12
	Cooler mantenedor	0,2
	Máquina congeladora	0,15
	Mesones de acero inoxidable (2)	0,36
Aspectos regulatorios	Trámite para obtención de patente comercial	5
Marketing	Página web oficial	0,25
	Inversión Total	30,48

Tabla 16. Inversión inicial para el flujo de caja.

Fuente: Elaboración propia.

13.2 Ingresos

Supuestos

- Demanda del primer año: 10 matrimonios.

De las entrevistas a expertos se obtuvo la siguiente estimación; el 10% de las personas que realizan cotizaciones proceden a visitar el lugar y de dichas visitas, aproximadamente un 60% contrata el servicio. Dado que en un año se han realizado 160 cotizaciones al centro de eventos, se estima que para el primer año la demanda será de 10¹³.

Además se tomó en cuenta que hasta la fecha, en menos de un año de operación y considerando que se accedió a realizar matrimonios a partir de diciembre del 2016, se han realizado 6 matrimonios en el recinto y ya hay 5 reservas para los meses de noviembre y diciembre.

- Precio del matrimonio para el primer año: \$7,65 MM.

¹³ Cantidad se calculó de la siguiente forma: $0,1 \cdot 160 \cdot 0,6 = 10$.

El precio final del evento tiene dos variables; cantidad de invitados y tipo de menú a contratar.

Para la estimación se consideró una cantidad de invitados de 180 para el primer año. Si bien el promedio obtenido de las entrevistas era 225, se consideró la cantidad de asistentes más alta que ha habido en los matrimonios realizados en el recinto. Se espera que a medida que pasa el tiempo, la cantidad de asistentes aumente a una tasa de crecimiento anual del 10%, según estimaciones de los expertos entrevistados. En la tabla N°17 se muestra el resumen de la evolución.

N° año	Asistentes	Valor menú (\$M)	Precio por evento (\$MM)
1	180	42,5	7,65
2	200	42,5	8,5
3	220	42,5	9,35
4	240	42,5	10,2
5	260	42,5	11,05

Tabla 17. Evolución de la cantidad de asistentes en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se consideró el menú que cuesta \$42.500 por persona con todo incluido, dado que de las encuestas se obtuvo una disposición a pagar promedio similar.

- Crecimiento anual en la demanda de un 30% (3 matrimonios adicionales para el segundo año).

El crecimiento también se definió en base a las entrevistas a expertos, quienes aseguran que en los primeros 5 años el crecimiento varía entre 30% y 40% anual, para luego llegar a una demanda relativamente constante.

- Reserva se realiza con tres meses de anticipación.

Se consideró que los clientes realizarían la reserva del lugar (y por ende el pago del 50% del total del precio del matrimonio) con tres meses de anticipación. El resto del pago se realizaría el mismo día del evento. Para incluir dicho elemento en el flujo de caja se separó el pago en dos; fracción de matrimonios debido a pago de reserva y fracción debido a pago restante.

13.3 Costos

Se consideraron dos tipos de costos; los fijos, en el sentido de que se tendrían independientemente de la cantidad de matrimonios contratados y los variables, que son los asociados a cada matrimonio en caso que se contrate el servicio.

13.3.1 Costos fijos mensuales.

Los costos identificados con (*) tendrán otro tipo de variable.

- a) Personal contratado. Se considerarán las remuneraciones en sueldo bruto para estimar los costos. Éstas se muestran en la tabla N°18.

Personal contratado	Sueldo bruto (\$)
Gte gral, administrador y encargado de ejecución	1.057.995
(*) Encargado de marketing y ventas	684.585 base + 186.705 por evento contratado
Jardinero	522.774
Aseador	435.645
Total remuneraciones	2.700.999 + 186.705 * cantidad de eventos contratados en el mes.

Tabla 18. Remuneraciones en sueldo bruto.

Fuente: Elaboración propia.

- b) Infraestructura, gastos básicos, plan de marketing e imprevistos.

Cabe destacar que en el arriendo del lugar se incorpora el costo de oportunidad¹⁴ de la propiedad, lo que corresponde al mayor valor entre la posibilidad de arrendar la propiedad a un tercero.

Item	Costo mensual (\$)
(*) Gastos básicos; agua, luz y gas	85.000 en temporada baja y 145.000 en alta.
Arriendo lugar	1.200.000
Pago extra de contribuciones	83.333
Plan de Marketing canal online	76.719
Imprevistos	100.000
Total costo	1.545.052 en temporada baja. 1.605.052 en temporada alta.

Tabla 19. Costos mensuales sin remuneraciones.

Fuente: Elaboración propia.

¹⁴ Beneficio dejado de percibir cuando se abandona la opción de usar los recursos en otra oportunidad de negocio de la empresa.

Luego, los costos fijos mensuales se calcularán de la siguiente forma;

$$\mathbf{\$3.630.052 + X + \$186.705*Y,}$$

Donde;

$$X = \begin{cases} \$85.000, & \text{si el mes corresponde a temporada baja.} \\ \$145.000, & \text{si el mes corresponde a temporada alta.} \end{cases}$$

Y = cantidad de matrimonios reservados en el mes.

13.3.2 Costos variables por evento con todo incluido

En la tabla N°20 se resumen los servicios requeridos para la realización de cada matrimonio, junto con los costos asociados. Dado que se supuso que la cantidad de asistentes aumentaría de manera anual, los costos de algunos servicios también lo hicieron. Éstos se identificaron con (**).

Año (cantidad de asistentes)	1er año (180) (\$)	2do año (200) (\$)	3er año (220) (\$)	4to año (240) (\$)	5to año (260) (\$)
Aseador	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Arriendo de vajilla (**)	284.400	316.000	347.600	379.200	410.800
Comida (**)	2.070.000	2.300.000	2.530.000	2.760.000	2.990.000
Chef con staff (**)	400.000	400.000	450.000	450.000	450.000
Decoración	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Música e Iluminación	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Garzones (18*\$28M 1er año) (**)	504.000	560.000	616.000	672.000	728.000
Encargados de implementación (18*\$28M) (**)	504.000	560.000	616.000	672.000	728.000
Barman (\$33 c/u, 2 hasta 220 asistentes) (**)	66.000	66.000	66.000	99.000	99.000
Guardias de seguridad (2*\$28M)	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
Maestro de ceremonia	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Total costo por evento	4.719.400	5.093.000	5.516.600	5.923.200	6.296.800
Total costo pagado el día del evento	4.035.000	4.377.000	4.769.000	5.144.000	5.486.000
Total costo pagado el día en que se reserva	684.400	716.000	747.600	779.200	810.800

Tabla 20. Servicios requeridos para la realización de un matrimonio.

Fuente: Elaboración propia.

Se especifica el costo total por matrimonio (en gris) y luego se distingue el costo en el que se debe incurrir apenas se concreta la reserva y en el que se debe incurrir el mismo día del evento. Esto depende de la forma de pago de los servicios externalizados, ya que hay algunos que sí permiten el pago anticipado (arriendo de vajilla, música e iluminación) y hay otros que no, por lo que éste se hace el mismo día del evento. El detalle se muestra en la tabla N°21.

Servicio	Forma de pago
Aseador	día del evento
Arriendo de vajilla	apenas reservan
Comida (cóctel, cena y bajón)	día del evento
Chef	día del evento
Ayudantes de cocina	día del evento
Decoración	día del evento
Música e Iluminación	apenas reservan
Garzones ((#asistentes/10)*\$28M)	día del evento
Encargados de implementación (22*\$28M)	día del evento
Barman	día del evento
Guardias de seguridad (2*\$28M)	día del evento
Maestro de ceremonia	día del evento

Tabla 21. Forma de pago de servicios externalizados.

Fuente: Elaboración propia.

Luego, los costos variables mensuales se calcularán de la siguiente forma;

$$\mathbf{\$4.350.000*Z + \$684.400*W,}$$

Donde;

Z= Cantidad de eventos a realizar ese mes.

W= Cantidad de reservas realizadas en ese mes.

13.4 Depreciación

Se considera la depreciación de los muebles en los que se invirtió. Según la fuente los muebles tienen una vida útil de 7 años (Servicio de Impuestos Internos, 2003). En la tabla N°22 se muestra, para cada elemento que se deprecia, su vida útil, el costo unitario y la depreciación anual que aporta dicho elemento.

Ítem	Vida útil (años)	Costo (\$)	Depreciación por año (\$)
Mesas (30)	7	1.200.000	171.429
Sillas (300)	7	3.300.000	471.429
Cooler mantenedor (1)	7	200.000	28.571
Máquina congeladora (1)	7	150.000	21.429
Mesones acero inox. (2)	7	360.000	51.429
			744.286

Tabla 22. Depreciación de muebles en los que se invirtió.

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla se puede observar que existe una depreciación anual de \$744.286.

13.5 Flujo de caja final

Flujo de caja mensual para el primer año (Millones de pesos).

	Mes 1 (6-17)	Mes 2 (7-17)	Mes 3 (8-17)	Mes 4 (9-17)	Mes 5 (10-17)	Mes 6 (11-17)	Mes 7 (12-17)	Mes 8 (1-18)	Mes 9 (2-18)	Mes 10 (3-18)	Mes 11 (4-18)	Mes 12 (5-18)
1. Ingresos (con IVA) (180 asistentes)	3,83	3,83	7,65	7,65	11,48	7,65	11,48	7,65	7,65	3,83	3,83	0,00
a) Cantidad vendida (fecha evento)					1	1	2	2	2	1	1	
Pago Reserva	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5					
Pago 50% restante					0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	
b) Precio por unidad (con IVA)	7,65	7,65	7,65	7,65	7,65	7,65	7,65	7,65	7,65	7,65	7,65	7,65
2. Costos	-5,12	-5,12	-6,30	-6,35	-10,35	-9,21	-13,25	-12,38	-12,38	-8,34	-8,34	-4,25
Fijos	-4,43	-4,43	-4,62	-4,68	-4,68	-4,49	-4,49	-4,31	-4,31	-4,31	-4,31	-4,25
Variables (según N° matrimonios)	-0,68	-0,68	-1,37	-1,37	-5,40	-4,72	-8,75	-8,07	-8,07	-4,04	-4,04	0,00
Cálculo de IVA neto	0,00	0,00	-0,32	-0,30	-0,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Ingresos operación (1) - (2)	-1,29	-1,29	1,35	1,30	1,13	-1,56	-1,77	-4,73	-4,73	-4,52	-4,52	-4,25
4. Depreciación	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06
5. Utilidad neta antes imp. A util	-1,35	-1,35	1,28	1,24	1,07	-1,62	-1,83	-4,79	-4,79	-4,58	-4,58	-4,31
6. Impuesto a la renta	0,00	0,00	-0,35	-0,33	-0,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Utilidad despues imp a utilidades	-1,35	-1,35	0,94	0,90	0,78	-1,62	-1,83	-4,79	-4,79	-4,58	-4,58	-4,31
8. Inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. Flujo neto proyecto (7) - (8) + (4)	-1,29	-1,29	1,00	0,96	0,84	-1,56	-1,77	-4,73	-4,73	-4,52	-4,52	-4,25

Flujo de caja anual para un horizonte de 5 años (Millones de pesos).

	Año 0	Año 1 (6-17 al 5-18)	Año 2 (6-18 al 5-19)	Año 3 (6-19 al 5-20)	Año 4 (6-20 al 5-21)	Año 5 (6-21 al 5-22)
1. Ingresos (con IVA) (180 asistentes)		76,50	110,50	158,95	224,40	320,45
a) Cantidad vendida (fecha evento)		10	13	17	22	29
Pago Reserva		5	7	8	11	14
Pago 50% restante		5	6	9	11	15
b) Precio por unidad (con IVA)		7,65	8,5	9,35	10,2	11,05
2. Costos		-101,07	-121,55	-149,72	-193,52	-252,55
Fijos		-53,88	-54,63	-55,00	-56,12	-57,24
Variables (según N° matrimonios)		-47,19	-66,93	-92,56	-130,16	-179,39
Cálculo de IVA neto		0,00	0,00	-2,16	-7,24	-15,93
3. Ingresos operación (1) - (2)		-24,57	-11,05	9,23	30,88	67,90
4. Depreciación		-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74
5. Utilidad neta antes imp. A util		-25,32	-11,80	8,48	30,14	67,15
6. Impuesto a la renta		0,00	0,00	-2,29	-8,14	-18,13
7. Utilidad despues imp a utilidades		-25,32	-11,80	6,19	22,00	49,02
8. Inversión	30,48	0	0	0	0	0
9. Flujo neto proyecto (7) - (8) + (4)	30,48	-24,57	-11,05	6,94	22,74	49,76

14 EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

En base a los flujos obtenidos en el capítulo anterior se evaluó la rentabilidad del proyecto mediante los siguientes indicadores; Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de Inversión (PRI).

El VAN se calculó considerando una tasa de descuento del 8%, la cual se definió en base a la bibliografía consultada. El autor consideró la variación del VAN como función de la tasa de descuento, donde se obtuvo que para una tasa de 8%, éste se hacía 0 (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015).

Existen otros autores que afirman que la tasa adecuada para evaluar emprendimientos se aproxima a 12%, debido al riesgo que éstos implican, pero en este

caso se buscó integrar dicho riesgo en la evaluación de los distintos escenarios; pesimista y optimista. Éstos se detallan más adelante.

Los indicadores se muestran a continuación en la tabla N°23.

VAN (8%)	-\$6,6 Millones de pesos
TIR	5%
PRI	5 años

Tabla 23. Indicadores de rentabilidad del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Se tiene que para un horizonte de evaluación de cinco años y considerando una tasa de descuento del 8%, el VAN para el caso base es negativo, por lo que bajo dichos supuestos, no se debería realizar el proyecto. Con respecto a la TIR se tiene que ésta es 5% y al ser menor a la tasa de descuento de la empresa, no debería aceptarse el proyecto. Finalmente se tiene que el período de recuperación de la inversión es 5 años, luego de que se han acumulado \$43,82 MM, lo que cubre la inversión inicial de \$30,42 MM.

14.1 Análisis de Sensibilidad

La evaluación económica realizada corresponde a sólo uno de los escenarios posibles, por lo que es necesario realizar un análisis de sensibilidad. Éste consiste básicamente en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN del proyecto al cambiar una variable, con el fin de determinar el efecto que tienen dichas variaciones en los pronósticos sobre la rentabilidad.

14.1.1 Análisis del punto de equilibrio

Para este análisis se debe cambiar una de las variables y mantener todas las demás constantes (unidimensional) hasta que el VAN del proyecto sea cero. El objetivo de ello es identificar las variables que determinan la sensibilidad del proyecto.

- Tasa de crecimiento de la demanda: Si la tasa de crecimiento anual aumenta un 9%, es decir, pasa de 30% a 33%, el VAN se hace cero.
- Precio del matrimonio: Si el precio final del matrimonio aumenta un 1%, es decir, pasa de \$7,65 MM a \$7,76 MM para el primer año, el VAN se hace cero.
- Costos fijos anuales, independientes de la cantidad de eventos a realizar en el período: Si los costos fijos anuales disminuyen un 4%, es decir, pasan desde 53,88 MM a \$51,78 MM para el primer año, el VAN se hace cero.
- Costos variables anuales, debidos a la realización de los eventos mismos: Si los costos variables anuales disminuyen un 2%, es decir, pasan de \$47,19 MM a \$46,05 MM para el primer año, el VAN se hace cero.

- Inversión inicial: Si la inversión inicial disminuye un 22%, es decir, pasa de \$30,48 MM a \$23,87 MM, el VAN se hace cero.

Como conclusión de este análisis se tiene que el proyecto es más sensible al precio del matrimonio y al costo variable (costo por matrimonio), debido a que una pequeña modificación de dichas variables (aumento de un 1% y disminución de un 2% respectivamente), hacen que el VAN sea cero y que por ende, el proyecto sea rentable.

Ambas variables tienen directa relación con el evento mismo, lo que abre la discusión sobre si se debe cobrar un precio más alto y/o abaratar costos.

14.1.2 Análisis de escenarios

A continuación se presenta un análisis multidimensional, donde se modifica más de una variable al mismo tiempo con el fin de determinar qué ocurre con el VAN. En esta sección se evaluarán sólo dos escenarios de las diversas combinaciones que se pueden dar al cambiar las variables. Éstos son el escenario optimista y el pesimista. En la tabla N°24 se resumen los indicadores de rentabilidad para cada uno de los escenarios.

Escenario optimista

En base a la conclusión del análisis del punto de equilibrio, para este escenario se modificarán las variables a las que el proyecto es más sensible. Éstas son el precio del matrimonio y el costo variable (costo por matrimonio). La principal razón de modificar dichas variables es que una pequeña variación de ellas hace que el proyecto sea rentable.

- El precio por evento aumenta un 18%, es decir, de \$7,65 MM a \$9,03 MM para el primer año. Esto se explica por un aumento del precio cobrado por persona desde \$42.500 a \$50.000, que corresponde al valor del menú más caro.
Esto tiene sentido dado que existen tres tipos de menú, diferenciados en precio, que pueden simular los tres escenarios; base, optimista y pesimista.
- Los costos fijos disminuyen un 5%. Dicho porcentaje se estimó en base a la máxima disminución de sueldos aceptable.

Escenario pesimista

Para este escenario se modificarán las siguientes variables; el precio del matrimonio y la tasa de crecimiento anual de la demanda. La primera se considerará debido al impacto de su variación en la rentabilidad del proyecto y la segunda, debido a que su estimación implica dificultad y puede ocurrir que la tasa real sea menor a la estimada.

- El precio por evento disminuye un 17%, es decir, de \$7,65MM a \$6,35 MM para el primer año. Esto se explica por una disminución del precio cobrado por persona desde \$42.500 a \$35.000, que corresponde al valor del menú más barato.
- La tasa de crecimiento anual de la demanda disminuye desde un 30% a un 20%.

	VAN (8%) [Millones de pesos]	TIR	PRI
Escenario base	-\$6,6	5%	5 años
Escenario optimista	\$78,93	55%	3 años
Escenario pesimista	-\$115,9	-	-

Tabla 24. Evaluación económica para distintos escenarios.

Fuente: Elaboración propia.

Para el escenario optimista se obtiene un VAN positivo, lo que da cuenta de la relevancia del precio cobrado por persona y del impacto que éste puede generar en la evaluación del proyecto. Otro elemento relevante es el costo variable, ya su disminución también tiene un impacto significativo en la evaluación. Bajo dicho escenario se tiene una TIR de 59% y la inversión se recupera en 3 años.

Para el escenario pesimista se obtiene un VAN negativo, lo que da cuenta de la importancia tanto del precio cobrado por persona como de la tasa de crecimiento anual. Bajo este escenario no existe un valor para la TIR que haga que el VAN sea cero y no se recuperará la inversión dentro de los primeros cinco años.

14.2 Riesgos asociados al proyecto

Existen diversos riesgos involucrados que pueden afectar la ejecución del proyecto. Éstos se detallan a continuación;

- **Riesgo de financiamiento:** Se requiere financiar principalmente la inversión inicial del proyecto para que el recinto pueda operar como un centro de eventos. Un riesgo importante es la dificultad que se puede presentar para obtener dichos recursos.
- **Marco regulatorio:** Como se detalló en la sección del análisis externo de la industria de los eventos, existen diversas entidades regulatorias involucradas en la obtención de la patente comercial. Si bien ya se comenzó la gestión para ello, basta que una de las entidades no autorice la patente, lo que representa un gran riesgo. El tiempo que toma dicha obtención también representa un riesgo, ya que éste puede variar entre seis a 12 meses.
- **Deterioro del inmueble:** El hecho de que se realicen tantos eventos en el recinto puede causar el deterioro anticipado de éste. También está la opción que ocurra un imprevisto en alguno de los matrimonios como un incendio por los artefactos, un accidente entre los invitados, entre otros. Es necesario resguardarse ante esos

casos mediante cláusulas claras estipuladas en el acuerdo que se firma a la hora de contratar el servicio.

- Riesgo de liquidez para garantías: Existe la posibilidad de que no se tenga suficiente liquidez para dejar las garantías requeridas por ciertos proveedores. Esto representa un riesgo, ya que limita el espacio de servicios a los que se puede acceder.

15 DISCUSIÓN FINAL

15.1 Sobre evaluación económica de la industria de los matrimonios

Se realizaron dos evaluaciones económicas para la industria de los matrimonios, las cuales arrojaron resultados muy diferentes. La primera se refiere al cálculo de servilleta realizado de manera preliminar. Ésta se realizó en un horizonte de tiempo de 4 años y se obtuvo como resultado un VAN positivo de \$47 MM. La segunda evaluación se realizó en la etapa final del trabajo, en un horizonte de tiempo de 5 años y se obtuvo un VAN negativo de -\$6,6 MM.

La principal razón de la diferencia en los resultados es la información obtenida en la investigación de mercado y en base a la cual se realizó la segunda evaluación. Las encuestas a potenciales clientes, por un lado, permitieron segmentar al mercado, caracterizar dichos segmentos y definir en cuál de ellos se iba a enfocar el negocio. Esto permitió identificar las necesidades de los clientes y definir las intervenciones que se debían realizar en el establecimiento. Esto, en términos económicos, hizo que se modificara la estimación de la inversión inicial desde un enfoque más realista. Por otro lado, de las entrevistas a expertos se obtuvo mejor referencia sobre el personal requerido para que el centro de eventos opere de manera más eficiente. Los sueldos se estimaron basados en dichas entrevistas y además en los salarios de mercado. En términos económicos, esto afectó la estimación de los costos fijos y variables, entendiéndose los últimos como aquellos que dependen de si se realiza o no un matrimonio.

Finalmente se tiene que el factor que más influyó en la variación de los resultados fue la estimación de la demanda. En el cálculo de servilleta se consideró la realización de 16 matrimonios para el primer año, tomando como supuesto que el 10% de las cotizaciones realizadas se concretarían. Esta información se obtuvo tras analizar la competencia y entrevistar de manera preliminar a los dueños de los centros de eventos. Luego de realizar las entrevistas a expertos en profundidad, se pudo evidenciar que de las cotizaciones realizadas, aproximadamente el 10% lograba concluir en una visita. Además, se tiene que de dichas visitas, sólo el 60% se concretaban en una reserva, lo que convierte a la demanda del primer año en 10 matrimonios.

Por todos los antecedentes señalados anteriormente se obtuvo una evaluación económica que si bien evidenció que el proyecto no era rentable, se basó en información más confiable y precisa.

15.2 Sobre la forma de abordar los alcances

Los alcances del trabajo fueron definidos en base a los objetivos propuestos previamente y en base a los recursos existentes, principalmente de tiempo.

En primera instancia, en el análisis del medio externo y en particular en la definición del Modelo PEST se priorizó la del factor Político-Legal. De dicho análisis se concluye el alto costo monetario y la dificultad que implica gestionar la patente comercial para operar como un centro de eventos. Esto se debe principalmente a que los establecimientos deben someterse a la revisión y aprobación de los permisos otorgados por distintas entidades regulatorias asociadas.

Luego de definir el medio externo, se analizaron sólo cinco industrias relevantes según tipo de evento. Éstas fueron; matrimonios, paseos de cursos, bautizos, fiestas de empresas y despedidas de soltero. El criterio de selección de dichas industrias se basó en la demanda de la competencia y en las consultas realizadas al centro en particular. La principal contribución de dicho análisis fue poder descartar las industrias que no fueran rentables por sí solas, lo que se determinó en base al cálculo de servilleta realizado para cada una de ellas. Se concluyó que la industria de los matrimonios era la más rentable, por lo que el siguiente paso fue realizar un análisis más profundo de ésta en particular.

Posteriormente, basado en la industria de los matrimonios, se realizó una investigación de mercado, la cual constó de encuestas a potenciales clientes y en entrevistas a expertos. Debido a limitaciones de tiempo se lograron realizar 51 encuestas y 4 entrevistas profundas a expertos. Sin embargo, dada la extensa estructura de ambos instrumentos, se obtuvo suficiente información para en base a ello, poder concluir. Se definieron tres segmentos de mercado, apuntando finalmente a aquellas novias que buscaban un lugar rodeado de naturaleza para poder casarse.

En base al segmento de mercado al cual se apuntará el negocio, se cuantificaron las necesidades financieras y de capital humano para el desarrollo del negocio, sin embargo, no se realizó un estudio de factibilidad técnica de las intervenciones a realizar. La estimación de la inversión se basó en primera instancia en lo declarado por los expertos, para luego corroborarlo con los precios de mercado. Este punto resultó fundamental para poder realizar una evaluación económica mucho más refinada y realista que el cálculo de servilleta preliminar.

Dado los alcances del proyecto fue posible desarrollar el trabajo en el período de tiempo propuesto y cumplir con los objetivos definidos previamente.

16 CONCLUSIONES

El objetivo del trabajo fue desarrollar un plan de negocio para un centro de eventos ubicado en Calera de Tango, con el fin de determinar si el proyecto era o no rentable y en qué industrias y/o servicios lo era. Existen diversos tipos de eventos, con clientes y requerimientos diferentes, por lo que fue necesario analizar la factibilidad de cada uno de ellos por separado. Además existen múltiples servicios asociados, por lo que también fue necesario evaluarlos para determinar cuáles se debían internalizar y cuáles, externalizar. Para llevar a cabo el plan de negocio se realizaron una serie de etapas consecutivas que permitieron determinar la rentabilidad del proyecto.

En primera instancia se realizó un análisis del medio externo, en el cual se evaluó la industria de los eventos en general, para luego analizar cada tipo de eventos por separado. Del análisis general se obtuvo que el factor donde se debe poner foco es en el político-legal, específicamente en la obtención de la patente comercial requerida para operar como centro de eventos. Para ello se debe coordinar la aprobación de las distintas entidades regulatorias; dirección de obras, seremi de salud y ministerio de agricultura y vivienda. Esto implica un riesgo que se debe tener en consideración. Por otro lado, el análisis de los tipos de eventos por separado se basó en la recopilación de información para poder responder las siguientes interrogantes; cantidad aproximada de eventos realizados en un año y su evolución en el tiempo, presencia de estacionalidad en la industria y fechas de mayor concentración de los eventos, y el precio promedio cobrado por la realización de éstos. Además se realizó un cálculo de servilleta para cada industria con el fin de tener una noción preliminar sobre la rentabilidad de éstas. Los eventos que se consideraron fueron matrimonios, bautizos, fiestas de empresas, paseos de cursos y despedidas de solteros. Como conclusión del análisis específico según tipo de evento, se seleccionó la industria de los matrimonios para profundizar en ella. Las principales razones de ello fueron que los lugares donde se celebran dichos eventos no dan abasto con la demanda y que se realizan matrimonios durante todo el año. Además la industria involucra diversos servicios adicionales, los que pueden ser internalizados y generar una mayor rentabilidad. Finalmente se obtuvo del cálculo de servilleta un VAN positivo de \$47,29 Millones de pesos y superior al de las otras industrias.

Se pudo concluir que la industria de los matrimonios es atractiva para emprender en ella. Esto se justifica principalmente por una baja amenaza de nuevos entrantes, debido a que la gestión de la patente comercial es muy compleja y por una baja amenaza de productos sustitutos.

En base a la industria de los matrimonios, se realizó una investigación de mercado que constó de dos etapas; encuestas a potenciales clientes (novias) y entrevistas a expertos (banqueteros y dueños de centros de eventos). A partir de la primera se pudo segmentar el mercado y definir al segmento objetivo, el cual se nombró como “novias profesionales en ascenso”. Éste se compone por mujeres entre 25 y 29 años, que se casan por primera vez y que cuentan con un presupuesto para la celebración que varía entre \$5,1 y \$15 Millones de pesos. Se pudo concluir que éstas preferían contratar un servicio con todo incluido y que además consideraban la presencia de áreas verdes un elemento fundamental a la hora de escoger un centro de eventos, por lo que éste fue la base para definir la propuesta de valor.

De las entrevistas a expertos, por su parte, se pudo definir ciertos elementos del modelo de negocio y además estimar parámetros para incluirlos en la evaluación económica.

En base a la información obtenida se concluyó que el servicio ofrecido será la planificación completa de matrimonios y que no se dará la opción de arrendar sólo el lugar. Se ofrecerán tres tipos de menú, cuyos valores varían entre \$35 y \$50 mil pesos por persona con todo incluido. Con respecto a los servicios asociados a dicha planificación, se internalizará el arriendo de mueblería y la preparación de la comida, mientras que el resto de ellos se subcontratará. Además se utilizarán como canales de comunicación con el cliente el “boca a boca” y los canales online, mediante publicaciones en el sitio web y Fanpage oficial del centro y en sitios especializados en la industria.

Definido el servicio se desarrolló un marketing mix, donde al considerar cifras promedio de 180 asistentes y suponiendo la contratación del menú intermedio, cuyo valor es de \$42 mil pesos, el precio de un matrimonio con todo incluido asciende a \$7,65 Millones de pesos. Definido el servicio, su precio y sus canales de promoción, se definió el plan de operaciones. Éste muestra las principales tareas a desarrollar para la captura y entrega de valor. Si bien las tareas a realizar no implican mayor complejidad, es necesario poner foco en que éstas se realicen con una estricta organización, ya que se debe gestionar la ejecución de diversos servicios en distintas ventanas temporales. Existen tareas que pueden ser desempeñadas por una misma persona, debido a la relación que existe entre ellas y además para disminuir los costos en los primeros años de operación. Cabe destacar la importancia de la mantención de las áreas verdes del lugar, debido a que ello representa la base de lo que busca el segmento objetivo y por ende, de la propuesta de valor. Una vez definidas las operaciones requeridas para la entrega del servicio, se definió el plan de recursos humanos. El costo debido a remuneraciones asciende a un total de 2,7 Millones de pesos de base más un incremental de 0,19 Millones de pesos por cada evento vendido.

En base a los planes anteriormente propuestos se elaboró un plan financiero, donde luego de estimar los parámetros, se realizó un flujo de caja para un horizonte de cinco años. Los resultados de la evaluación económica indican que el proyecto tiene un VAN negativo de -\$6,6 Millones de pesos a una tasa de descuento del 8%. Su tasa interna de retorno (TIR) es de 5% y se tiene que el período de recuperación de la inversión (PRI) es de 5 años. En base a estos indicadores se tiene que el proyecto no es rentable, por lo que se concluyó que no se debería realizar bajo los supuestos del caso base.

Se realizó un análisis de sensibilidad mediante la modificación de ciertos parámetros. Se tiene que el proyecto es más sensible al precio cobrado por matrimonio y al costo variable (costo por matrimonio), ya que un aumento de un 1% y una disminución de un 2% respectivamente, hacen que el VAN sea cero y que por ende, el proyecto sea rentable. En base a ello se analizaron dos escenarios adicionales; el optimista y el pesimista. Para el primero se supuso un aumento del precio en un 18%, lo que se explica al considerar el menú más caro (\$50 Mil pesos por persona) y una disminución de los costos en un 5%, lo que se estimó en base a la máxima disminución de sueldos aceptable. Bajo dichos supuestos el proyecto tiene un VAN positivo de \$78,93 Millones de pesos, por lo que se concluye que es rentable. Para el escenario pesimista, en cambio, se supuso una disminución del precio en un 17% (menú de \$35 Mil pesos) y una disminución

de la tasa de crecimiento de la demanda anual desde un 30% a un 20%. Esto vuelve al proyecto aún menos rentable con un VAN de -\$ 115,9 Millones de pesos.

Se concluye que existen diversos riesgos involucrados que pueden afectar la ejecución del proyecto, como no obtener financiamiento para iniciar el negocio o que las entidades regulatorias no aprueben la patente comercial. También puede que el inmueble se deteriore debido al sobre uso o que no se tenga suficiente liquidez financiera para las garantías solicitadas por los proveedores.

Finalmente, considerando lo anterior se concluye que para el caso base el proyecto no es rentable y bajo dichos supuestos no se recomienda su realización. Sin embargo, en el escenario optimista, donde se supone la venta del menú más caro, el proyecto sí es rentable. Dado esto se recomienda ahondar en los supuestos que definen dicho escenario y re-evaluar la decisión final.

17 BIBLIOGRAFÍA

- *Anuario Estadísticas Vitales*. (2014). Obtenido de www.ine.cl:file:///C:/Users/ricardo/Downloads/completa_vitales_2014.pdf
- *Anuario Estadístico de la Iglesia*. (2014). Obtenido de [www.iglesia.cl: http://www.iglesia.cl/estadisticas/nacionales9_2014.pdf](http://www.iglesia.cl:file:///C:/Users/ricardo/Downloads/completa_vitales_2014.pdf)
- *Banco Central*. (05 de 2017). Obtenido de [www.bcentral.cl: http://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/informes/BOLETIN/index_bm.html](http://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/informes/BOLETIN/index_bm.html)
- *Banco Interamericano de Desarrollo*. (09 de 2015). Obtenido de [www.iadb.org: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7206/ Porque_el_tiempo_pasa_evolucion_teorica_y_practica_en_la_determinacion_de_la_tasa_social_de_descuento.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7206/ Porque_el_tiempo_pasa_evolucion_teorica_y_practica_en_la_determinacion_de_la_tasa_social_de_descuento.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- *Conceptos*. (s.f.). Obtenido de [www.deconceptos.com: http://deconceptos.com/ciencias-sociales/servicio](http://deconceptos.com/ciencias-sociales/servicio)
- *Corporación Latinobarómetro*. (2014). Obtenido de [www.latinobarometro.org: https://www.cooperativa.cl/noticias/site/artic/20140416/asocfile/20140416220038/las_religiones_en_tiempos_del_papa_francisco.pdf](https://www.cooperativa.cl/noticias/site/artic/20140416/asocfile/20140416220038/las_religiones_en_tiempos_del_papa_francisco.pdf)
- De la Fuente Fernandez, S. (2011). *Fuente Rebollo*. Obtenido de www.fuenterrebollo.com: www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/SEGMENTACION/CONGLOMERADOS/conglomerados.pdf
- *Dirección del Trabajo*. (18 de 07 de 2014). Obtenido de www.dt.gob.cl: http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-103884.html
- *Distancia entre ciudades*. (2016). Obtenido de www.distanciaentreciudades.cl: http://www.distanciaentreciudades.cl/distancia-mapa/entre-nunoa/mapa-penaflor/324278/
- *Distancia entre ciudades*. (2016). Obtenido de www.distanciaentreciudades.cl: http://www.distanciaentreciudades.cl/distancia-mapa/entre-nunoa/mapa-penaflor/324278/
- Dos Santos, M. A. (27 de 08 de 2015). *Tutorial conglomerados k-medias con SPSS*. Obtenido de [www.youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=DuY545XNS6E](https://www.youtube.com/watch?v=DuY545XNS6E)
- *Economía y Negocios*. (06 de 12 de 2015). Obtenido de www.economiaynegocios.cl: http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=208284
- *El mercurio*. (10 de 01 de 2015). Obtenido de [www.elmercurio.com: http://impresa.elmercurio.com/MerMobilelphone//Pages/NewsDetailMobile.aspx?dt=2015-01-10&BodyId=2&PaginaID=2&SupplementId=0](http://impresa.elmercurio.com/MerMobilelphone//Pages/NewsDetailMobile.aspx?dt=2015-01-10&BodyId=2&PaginaID=2&SupplementId=0)
- *Entrepreneurship Business Diploma*. (2017). Obtenido de www.entrepreneur.com: https://www.entrepreneur.com/article/269219

- *Google Maps.* (2017). Obtenido de www.google.cl/maps:https://www.google.cl/maps/place/Santiago,+Regi%C3%B3n+Metropolitana/@-33.4533477,-70.8192715,11z/data=!4m5!3m4!1s0x9662d0069af23abb:0x879d59f409ed4897!8m2!3d-33.4378305!4d-70.6504492
- Hernandez Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación 3era edición.* Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- *Intendencia Metropolitana.* (2012). Obtenido de www.intendenciametropolitana.gov.cl:www.intendenciametropolitana.gov.cl/informacion_geografica_2.html
- *Instituto Nacional de Estadísticas.* (09 de 2013). Obtenido de [www.ine.cl:http://historico.ine.cl/epf/files/principales_resultados/VII-EPF-Documento-Resultados-Final.pdf](http://historico.ine.cl/epf/files/principales_resultados/VII-EPF-Documento-Resultados-Final.pdf)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing.* Ciudad de México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados.* Ciudad de México: Prentice Hall Mexico.
- *Marketing branding.* (18 de 06 de 2014). Obtenido de www.marketing-branding.cl:www.marketing-branding.cl/2014/06/18/analisis-pest/
- *Ministerio de Educación.* (2012). Obtenido de www.mime.mineduc.cl:mime-web/mvc/mime/listado
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios.* Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva.* Michigan: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo.* Michigan: Deusto S.A Ediciones.
- *Previred.* (2017). Obtenido de [www.previred.com:https://www.previred.com/web/previred/-que-puedo-pagar-](https://www.previred.com/web/previred/-que-puedo-pagar-)
- *Servicio de Impuestos Internos.* (01 de 01 de 2003). Obtenido de [www.sii.cl:www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)
- *Servicio de Impuestos Internos.* (09 de 2016). Obtenido de [www.sii.cl:www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm)
- *Stepien & Barno.* (2014). Obtenido de [www.stepienybarno.es:www.stepienybarno.es/blog/wp-content/uploads/2014/03/0.-canvas_-stepienybarno-.png](http://www.stepienybarno.es/blog/wp-content/uploads/2014/03/0.-canvas_-stepienybarno-.png)

18 ANEXOS

Anexo N°1. Detalle de eventos realizados en el recinto desde junio del 2016 hasta marzo del 2017, con sus clientes respectivos.

Nombre	Tipo de eventos	Fecha	Monto cobrado
1. Javiera Tapia	Cumpleaños	jun-16	\$ 250.000
2. Colegio Santa Cruz	Paseo de curso	nov-16	\$ 350.000
3. Colegio Alonso Ovalle	Paseo de curso	nov-16	\$ 350.000
4. Colegio Santa Ursula	Paseo de curso	dic-16	\$ 350.000
5. Francisca Opazo	Cumpleaños	dic-16	\$ 250.000
6. Felipe Rodriguez	Despedida de solteros	dic-16	\$ 250.000
7. Feria empresarial U. Chile	Paseo de fin de año	dic-17	\$ 140.000
8. Fredy Acevedo	Matrimonio civil	dic-16	\$ 450.000
9. Paz Urzúa	Matrimonio civil	ene-17	\$ 450.000
10. Gisela Stein	Matrimonio civil	ene-17	\$ 650.000
11. Francisco Calderón	Reunión familiar con alojamiento	feb-17	\$ 600.000
12. Javiera Cáceres	Cumpleaños	feb-17	\$ 350.000
13. Juan Ignacio Palma	Cumpleaños	feb-17	\$ 350.000
14. Empresa BDT Consultores	Coaching con coffee break	mar-17	\$ 480.000
15. Ignacio De la Carrera	Fiesta de matrimonio	mar-17	\$ 850.000
			\$ 6.120.000

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°2. Detalle de la inversión de los ingresos generados.

Item	Detalle	Monto gastado
Reparación	Vidrio roto	\$ 250.000
	Portón de entrada	\$ 200.000
	Portón de salida	\$ 200.000

	Piscina	\$ 250.000
	Aros de basquetball	\$ 100.000
	Arcos de fútbol	\$ 70.000
	Baños de visita	\$ 200.000
Mantención	Pintar casa completa	\$ 600.000
	Jardín (jardinero)	\$ 600.000
Fumigación	Casa completa	\$ 400.000
Electricidad	Aumento amperaje	\$ 250.000
Gastos en eventos	Aseo	\$ 420.000
	Bencina por traslado	\$ 140.000
	Útiles de aseo	\$ 140.000
	Confort	\$ 50.000
Intervenciones	Canil para encerrar perro	\$ 250.000
		\$ 4.120.000

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°3. Cuestionario de entrevistas introductorias a potenciales clientes.

Preguntas
1. Nombre
2. Edad
3. Ocupación
4. ¿A qué centro de eventos asististe?
5. ¿Qué tipo de evento se celebró?
6. ¿Qué opinas a rasgos generales sobre los centros de eventos de la R.M?
7. ¿Qué problema vez en ellos?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°4. Resumen de las respuestas de entrevistas introductorias.

Nombre	Centro de eventos	Tipo de evento	Opinión general
1. Francisca Garrido	Slier	Mi matrimonio	"No dejan quedarse hasta más tarde"
2. Isidora Longueira	Casa Bock	Mi matrimonio	"Cuesta encontrar lugares"
3. Rosario Barriga	Las Secoyas	Mi matrimonio	"El precio es lo único malo, pero lo vale"
4. Stefani Werner	Eventos Damaris	Mi matrimonio	"Ejercen poder sobre los clientes"
5. Carmen Solari	Los Nogales	Mi matrimonio	"No dejan contratar banqueteras externas"
6. Elizabeth Ávila	Taipina	Paseo de curso	"Se llenan muy rápido"
7. Ivan Vasquez	Parcela NN	Paseo de curso	"Hay que reservar mucho tiempo antes"
8. Emilia Martinez	Paseodecurso.cl	Paseo de curso	"Se debe reservar con 7 meses de anticipación"
9. Marta Rodriguez	Parcela NN	Paseo de curso	"Los centros grandes ponen muchas travas"
10. Josefina Tapia	Parcela NN	Paseo de curso	"No dan ningún respaldo en caso que pase algo"
11. Hugo Fuenzalida	Bauerland	Cumpleaños	"No hay una difusión buena para darse a conocer"
12. Victor Errazuriz	Los Nogales	Cumpleaños	"Nunca contestan los teléfonos o los mails"
13. Catalina Riesco	Parcela NN	Despedida de soltero	"Están lejos y da lata ir"
14. Felipe Gomez	Parcela NN	Fiesta de empresa	"No hay disponibilidad"
15. Claudio Fuentes	Parcela NN	Retiro espiritual	"Cuesta encontrar lugares"

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°5. Requisitos para adquirir patente comercial.

- Fotocopia de cédula de identidad (fotocopia rut sociedad y representante legal).
- Certificado de residencia – Comprobante de domicilio (representante legal).
- Fotocopia de iniciación de actividades.
- Contrato de arriendo o escritura de la propiedad.
- Certificado de avalúo de la propiedad (comprobante de pago de contribuciones).
- Aprobación del local por la dirección de obras.

- Resolución sanitaria – Calificación – Informe sanitario (Seremi de Salud).
- Cambio de uso de suelo – Informe favorable.
- Autorización de viabilidad para los accesos.
- Declaración a la renta (Certificado Distribución de Capital Propio).
- Fotocopia constitución de la sociedad.

Fuente: Municipalidad de Calera de Tango.

Anexo N°6. Análisis de competidores.

Para efectos prácticos, los tipos de eventos se identifican como se muestra a continuación;
M: matrimonios, B: bautizos, F.E: fiestas de empresas y P.C: paseos de curso.

(*) Por saturado se define un centro de eventos que no da abasto con la demanda, ya que sus clientes solicitan reservas en fechas que ya se encuentran ocupadas.

Nombre del centro de evento	Tipo eventos (% de cada tipo)	¿Se arrienda sólo lugar?	¿Saturados? (*)	¿Estacionalidad?	¿Precios? (\$MM)
1. Slier	M (60), B (20), F.E (20)	Para ciertos eventos	Sí, sobre todo por matrimonios	Para las fiestas de empresas	M= 900, B=350, F.E=400
2. Las Secoyas	M (70), B (30)	No	Sí, para matrimonios.	Está lleno todo el año	M = 1100. B=380
3. Eventos Damaris	M (60), B (10), F.E (30)	Para ciertos eventos	Sí, matrimonios.	Para las fiestas de empresas	M= 1000, B=350, F.E=350
4. Ahumada Productions	M (50), B (20), F.E (30)	No	En diciembre se llena con F.E	Para las fiestas de empresas	M= 1500, B=450, F.E=550
5. Bessieres	M (80), P.C (20)	No	En Nov y Dic con paseos de curso	Para paseos de curso	M =800, P.C= 280
6. Terraverde	M (70), P.C (30)	Para ciertos eventos	En Nov y Dic con paseos de curso	Para paseos de curso	M= 1700, P.C = 400
7. Fundo Lo Carvallo	Todo tipo eventos	Sí	Hay de todo	No se aprecia	M =800, B=350, P.C= 250
8. Parque Casona Las Palmas	M (60), B (20), F.E (20)	Sí	Sí, matrimonios.	Para las fiestas de empresas	M= 2000, B=450, F.E=550
9. El Madrigal	M (60), B (10), F.E (30)	Para ciertos eventos	Sí, matrimonios.	Para las fiestas de empresas	M= 1800, B=400, F.E=400

10. Bauerland	M (50), B (20), F.E (30)	Para ciertos eventos	En diciembre se llena con F.E	Matrimonios en verano	M= 900, B=350, F.E=400
---------------	--------------------------	----------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°7. Detalle del cálculo de servilleta industria de matrimonios.

Los montos se encuentran en millones de pesos.

- Inversión: \$24,03.

Item	Monto (\$ MM)
Mantenimiento inicial casa	2,2
Modificación de terraza para instalar estructura de carpa	6,0
Iluminación alrededor de todo el recinto	2,0
Portón automático en la entrada (motor)	0,8
Portón trasero para habilitar estacionamiento	1,5
Baños públicos en el exterior	8,0
15 Mesas redondas para 10 personas	0,6
Sillas (150 unidades x \$11.000)	1,7
Mantelería para 150 personas	0,2
Campana	0,3
Lavaplato más grande	0,1
Cooler mantenedor	0,2
Máquina congeladora	0,2
Mesonas de acero inoxidable (2)	0,4
Inversión Total	24,0

Fuente: Elaboración propia.

- Costos anuales primer año (considerando 8 matrimonios con servicio completo y 8 con arriendo de sólo el lugar): \$42,06.

Costos fijos primer año (independiente de la cantidad de matrimonios a realizar).

Item	Monto (\$ MM)
Gastos básicos: luz, agua, gas.	1,5
Jardinero (debe estar todo el año)	4,8
Administrador (captador de clientes y encargado de mostrar)	7,2
Promoción de avisos en internet (2 meses)	0,3
Total costos fijos	13,8

Fuente: Elaboración propia.

Costos por matrimonio con servicio completo.

Item	Monto (\$MM)
Aseador (\$40 luego de cada paseo)	0,04
Arriendo de vajilla	0,14
Comida (cóctel, cena y bajón)	1,73
Decoración	0,30
Música e iluminación	0,40
Garzones (15)	0,42
Encargados de implementación (15)	0,42
Maestro de ceremonia	0,05
Total costo por evento con servicio completo	3,49

Fuente: Elaboración propia.

Costos por matrimonio con arriendo de sólo el lugar.

Item	Monto (\$MM)
Aseador	0,04

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°8. Resultados de entrevistas a encargados de iglesias.

Iglesia	¿Cantidad de bautizos ha aumentado con el tiempo?	% de Bautizos celebrados en centros especializados	Fechas/ mes de concentración de bautizos
Iglesia de la Divina Providencia	No, ha disminuído	"Yo estimo que un 70% se celebra en la casa y 30% fuera"	Marzo
Parroquia El Sagrario	Se mantiene igual	"El 80% son celebrados en las casas en una reunión íntima"	Diciembre a Febrero
Iglesia de a Gratitud Nacional	No, ha disminuído	"Estimo que 70% se celebra en la misma casa"	Diciembre principalmente
Iglesia de la Veracruz	No, ha disminuído	"Sólo el 10% debe ser celebrado en centros"	Junio
Recoleta Franciscana	Se mantiene igual	"Considero que el 20% lo celebra fuera de la casa"	Noviembre a Marzo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°9. Detalle del cálculo de servilleta de industria de bautizos.

Los montos se encuentran en millones de pesos.

- Inversión: \$15,32.

Item	Monto (\$MM)
Mantenición inicial casa	2,2
Toldos (10)	0,5
Portón automático en la entrada	0,8
Portón trasero para habilitar estacionamiento	1,5
Baños públicos en el exterior	8,0
Mesones de 2.7x0.8m para 12 personas	0,5
Sillas (100 unidades x \$11.000)	1,1
Campana	0,3
Lavaplato más grande	0,1
Cooler mantenedor	0,2

Máquina congeladora	0,2
Inversión Total	15,3

Fuente: Elaboración propia.

- Costos anuales primer año: \$6,8.

Costos fijos primer año (independiente de la cantidad de bautizos a realizar).

Item	Monto (\$MM)
Gastos básicos: luz, agua, gas.	1,2
Jardinero (debe estar todo el año)	2,4
Administración (3 meses)	1,8
Promoción de avisos en internet (2 meses)	0,1
Total costos fijos	5,5

Fuente: Elaboración propia.

Costos variables primer año (dependientes de la cantidad de bautizos realizados).

Item	Monto (\$MM)
Aseador (\$40 luego de cada paseo)	0,64
Persona en puesta en marcha	0,64
Total costos variables	1,28

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°10. Detalle del cálculo de servilleta de industria de fiestas de empresas.

Los montos se encuentran en millones de pesos

- Inversión: \$31,82.

Item	Monto (\$MM)
Mantenimiento inicial casa (pintar + arreglos (vidrio))	2,20
Modificación de terraza para instalar estructura de carpa	6,00
Portón automático en la entrada (motor)	0,80

Portón trasero para habilitar estacionamiento	1,50
Baños públicos en el exterior	8,00
15 Mesas redondas para 10 personas	0,60
Sillas (150 unidades x \$11.000)	1,65
Mantelería para 150 personas	0,15
Campana	0,30
Lavaplato más grande	0,12
Cooler mantenedor	0,20
Máquina congeladora	0,15
Mesones de acero inoxidable (2)	0,36
Construcción de una piscina grande (10x4m)	8,00
Toldos (10)	0,50
Reposeras (10)	0,40
Juegos (arcos de fútbol, malla volleyball)	0,22
Total Inversión	31,82

Fuente: Elaboración propia.

- Costos anuales primer año: 13,53.

Costos fijos primer año (independiente de cantidad de eventos a realizar).

Item	Monto (\$MM)
Gastos básicos: luz, agua, gas.	1,14
Jardinero (debe estar todo el año)	2,40
Administrador (captador de clientes y encargado de mostrar)	1,80
Promoción de avisos en internet (2 meses)	0,07
Total costos fijos	5,41

Fuente: Elaboración propia.

Costos por fiesta de empresa con servicio completo.

Item	Monto (\$MM)
Aseador (\$40 luego de cada paseo)	0,04
Arriendo de vajilla	0,14
Comida (cóctel, cena y bajón)	1,43
Encargados de implementación (15)	0,42
Total costo por evento con servicio completo	2,03

Fuente: Elaboración propia.

Costos por fiesta de empresa con arriendo de sólo el lugar.

Item	Monto (\$MM)
Aseador	0,04

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°11. Información de colegios consultados.

Nombre	Dependencia
Esc. Bas. Republica Oriental De Uruguay	Municipales (Santiago)
ESCUELA BASICA IRENE FREI DE CID	
Escuela Basica Libertadores De Chile	
Internado Nacional Barros Arana	
Liceo Dario Salas	
Liceo Instituto Nacional	
Liceo Javiera Carrera	
Liceo Manuel Barros Borgono	
Liceo Miguel De Cervantes Y Saavedra	
Liceo Nro 2 Miguel Luis Amunategui	
Centro Educ. De Adultos Isabel La Catolica	

Centro Educ. Principado De Asturias	Particular Subvencionado (Puente Alto)
Centro Educacional De Adultos San Alfonso	
Centro Educacional Luz De Luna	
Colegio Alicante Del Sol	
Colegio Alicante Del Valle	
Colegio Arturo Prat	
Colegio Cristiano Belen	
Colegio El Sembrador	
Colegio Particular Mirador	
Colegio Alcazar De Las Condes	
Colegio Aleman De Santiago	
Colegio Arabe	
Colegio Compania De Maria Apoquindo	
Colegio Cordillera De Las Condes	
Colegio Cumbres	
Colegio Del Verbo Divino	
Colegio Dunalastair	
Colegio Francisco De Asis	
Colegio Wenlock School	

Fuente: Ministerio de educación.

Anexo N°12. Detalle de cálculo de servilleta de industria de paseos de curso.

- Inversión: \$23,94.

Item	Monto (\$MM)
Mantenición inicial casa (pintar + arreglos)	2,20
Construcción de una piscina grande (10x4m)	8,00
Toldos (10)	0,50

Reposeras (10)	0,40
Portón automático en la entrada (motor)	0,80
Portón trasero para habilitar estacionamiento	1,50
Baños públicos en el exterior	8,00
Mesones de 2.7x0.8m para 12 personas	0,45
Sillas (100 unidades x \$11.000)	1,10
Juegos (arcos de fútbol, malla volleyball)	0,22
Campana	0,30
Lavaplato más grande	0,12
Cooler mantenedor	0,20
Máquina congeladora	0,15
Inversión Total	23,94

Fuente: Elaboración propia.

- Costos anuales primer año: \$6,69.

Costos fijos primer año.

Item	Monto (\$MM)
Gastos básicos: luz, agua, gas.	1,14
Jardinero (debe estar todo el año)	2,40
Administración (3 meses)	1,80
Promoción de avisos en internet (2 meses)	0,07
Total costos fijos	5,41

Fuente: Elaboración propia.

Costos variables primer año.

Item	Monto (\$MM)
Aseador (\$40 luego de cada paseo)	0,64
Persona en puesta en marcha	0,64
Total costos variables	1,28

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°13. Respuestas de llamadas a establecimientos especializados en realizar despedidas de soltero.

Nombre	¿Cantidad de despedidas de soltero realizadas en el año?	¿Ha aumentado la cantidad?	¿Están saturados?	¿Precios?
Clubfemme	No se sabe con exactitud	Sí.	De jueves a sábado	\$ 48.000 p/p (mín 10)
Nightandday	No se sabe con exactitud	Sí, del 20%.	Todos los días abiertos	\$ 300.000 por show
Sitio 10	No se sabe con exactitud	Sí.	Todos los días abiertos	\$ 45.000 p/p
Noches Hot	Se tiene reservado el 80% de los fines de semana	Sí.	Sí.	\$ 200.00 p/p

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°14. Cuestionario de encuestas a potenciales clientes.

Preguntas
1. Nombre
2. Edad
3. Comuna donde vives
4. Nivel educacional
5. Ocupación
6. ¿Cuándo te vas a casar?
7. ¿Te costó encontrar disponibilidad para tu fecha?
8. ¿Con cuánto tiempo de anticipación buscaste lugar?
9. ¿Quién organizó tu matrimonio?

10. ¿Quién lo financia?
11. ¿Cuánto gastarás aproximadamente?
12. ¿Cuántos asistentes habrán?
13. ¿Dónde buscaste lugares? (Canales)
14. ¿Cuántos lugares cotizarás antes de tomar la decisión?
15. ¿Cuáles son los atributos más importantes de un centro de eventos?
16. ¿Qué cosas no te gustaron de los centros de eventos que te gustaría cambiar?
17. ¿En qué regulaciones te fijas al elegir un centro de eventos?
18. ¿Te casarías en un restaurant con espacios amplios?
19. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por un lugar? (Ref: \$1.000.000)
20. ¿Y por el menú con todo incluido? (Ref: \$40.000)
21. ¿Prefieres servicio con todo incluido o contratar todo por separado?
22. ¿Prefieres un lugar al aire libre (parcela) o un centro de eventos en la ciudad?
23. Percepción sobre centros en Calera de Tango y en la zona

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°15. Agrupaciones para jerarquizar las respuestas de las encuestas a potenciales clientes.

Pregunta	Agrupaciones
Edad	18-24
	25-29
	De 30 en adelante
Comuna	GSE AB-C1 según comuna: Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, La Reina
	GSE C2-C3 según comuna: Santiago, La Florida, Ñuñoa, Macul, Peñalolén, Puente alto.
	GSE D-E según comuna: Renca, Pudahuel, La Granja, La Pintana, Cerro Navia, el bosque.
Nivel de estudios	Enseñanza media completa
	Técnico superior completo

	Universitario completo
Ocupación actual	Estudiante
	Trabajador remunerado
	Ninguna de las anteriores
Fecha matrimonio	Septiembre a Marzo (temporada alta)
	Abril a Agosto (temporada baja)
¿Te costó encontrar disponibilidad?	Sí
	No
N° de meses de anticipación para buscar	1 a 6
	7 a 12
	más de 12
¿Quién organiza matrimonio?	La novia
	Ambos novios
	Novios más familiares y/o amigos
¿Quién lo financia?	Ambos novios
	Padres de novios
	Novios más familiares
Dinero estimado que se gastará	Hasta \$5 MM
	$\$5\text{MM} < X \leq \15MM
	$X < 15 \text{ MM}$
Cantidad de asistentes	1 a 150
	$150 < X \leq 300$
	$X < 300$
Canales	Internet
	Boca a boca
	Internet + boca a boca
N° de cotizaciones	$0 < X \leq 10$
	$10 < X \leq 25$
	$X < 25$

Atributos importantes de un centro de eventos	1. Cercanía de Santiago y fácil acceso
	2. Existencia de áreas verdes
	3. Infraestructura: estacionamiento, baños limpios, tamaño y equipamiento (lluvia)
	4. Precio
	5. Opciones 1 y 2
	6. Opciones 1, 2 y 3
	7. Opciones 1, 2, 3 y 4
Aspectos negativos de centros de eventos visitados	Entorno descuidado
	Poca flexibilidad
	Lejanía y malos accesos
	Altos precios
	Baños sucios y/o feos
	Poca disponibilidad en fechas
Disposición a pagar por el arriendo de sólo el lugar	$0 < X \leq 0,8 \text{ MM}$
	$0,8 \text{ MM} < X \leq 1,5 \text{ MM}$
	$1,5 \text{ MM} < X \leq 4 \text{ MM}$
	$4 \text{ MM} < X$
Disposición a pagar por persona con todo incluido	$0 < X \leq 30 \text{ M}$
	$30 \text{ M} < X \leq 55 \text{ M}$
	$55 \text{ M} < X$
¿Prefieres servicio con todo incluido o contratar todo por separado?	Todo incluido
	Por separado
¿Prefieres ciudad o afueras de Santiago al aire libre?	Ciudad
	Aire libre
¿Percepción sobre centros de eventos Calera de Tango?	Buena percepción
	Mala percepción
	No los conozco

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°16. Preguntas de la encuesta que sí presentaron alta variación de los resultados entre encuestados y que se incluirán en método k-medias.

Pregunta
1. Edad
2. Comuna
3. Estudios
4. ¿Quién organiza matrimonio?
5. ¿Quién lo financia?
6. Presupuesto total para el matrimonio
7. Cantidad de asistentes
8. Atributos relevantes de un centro de eventos
9. Aspectos negativos de C.E visitados
10. Disposición a pagar por lugar (Ref: \$1MM)
11. Disposición a pagar por persona c/ todo incluido (Ref: \$40M)
12. Sólo lugar o todo incluido?
13. Percepción sobre centros en Calera de Tango

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°17. Procedimiento para realizar un análisis de conglomerados k-medias en SPSS Statistic.

- Pasar data con 13 variables (las 13 preguntas que presentaban una clara variabilidad en sus resultados).
- Hacer click en “Analizar” → “Clasificar” → “Conglomerados k-medias”.
- Seleccionar todas las variables y moverlas al recuadro de análisis.
- Ingresar el número de conglomerados o clusters (K) que se quieren obtener. Si no se tiene claridad qué valor usar para K, se pueden probar con distintos valores y dejar como definitivo el que arroje conglomerados que le otorguen un mayor sentido a la investigación.
 - Se probó con K=2,3 y se optó por utilizar finalmente K=3.
- Hacer click en “Iterar” → “Repeticiones” → “10” (por defecto).
- Hacer click en “Opciones” → “Obtener datos sobre”;
 - i) Centros de conglomerados iniciales.
 - ii) Tabla de Anova.
 - iii) Información de conglomerados (finales) para cada caso.
- Hacer click en “Aceptar” y luego el programa arrojó siete tablas para analizar.

Fuente: (De la Fuente Fernandez, 2011).

Anexo N°18. Tabla obtenida de SPSS sobre los centros de clústeres finales.

	Clúster		
	1	2	3
Edad	2	3	2
Comuna	2	3	1
Nivel de Estudios	2	1	3
Quién organiza el matrimonio	1	2	3
Quién lo financia	3	1	2
Presupuesto Total para el Matrimonio	2	1	3
Cantidad de asistentes	2	1	3
Atributos importantes de un Centro de Eventos	5	4	6
Aspectos Negativos de los Centros de Eventos Visitados	1	4	2
Disposición a pagar por el Centro de Eventos	2	1	4
Disposición a pagar por persona todo incluido	2	1	3
Que se ofrezca todo incluido o sólo el lugar	1	2	1
Percepción por los Centro de eventos en Calera de Tango	1	1	3

Fuente: SPSS Statistic.

Anexo N°19. Tabla ANOVA obtenida de SPSS.

ANOVA

	Clúster		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Edad	8.164	2	.105	47	77.478	.000
Comuna	15.896	2	.020	47	804.568	.000
Nivel de Estudios	10.859	2	.093	47	117.007	.000
Quién organiza el matrimonio	16.543	2	.020	47	833.075	.000
Quién lo financia	14.490	2	.000	47	.	.
Presupuesto Total para el Matrimonio	16.823	2	.037	47	456.171	.000
Cantidad de asistentes	17.010	2	.000	47	.	.
Atributos importantes de un Centro de Eventos	15.345	2	.039	47	398.572	.000
Aspectos Negativos de los Centros de Eventos Visitados	20.353	2	.581	47	35.021	.000
Disposición a pagar por el Centro de Eventos	39.293	2	.062	47	629.586	.000
Disposición a pagar por persona todo incluido	14.833	2	.036	47	406.667	.000
Que se ofrezca todo incluido o sólo el lugar	4.109	2	.040	47	103.725	.000
Percepción por los Centro de eventos en Calera de Tango	12.050	2	.466	47	25.861	.000

Fuente: SPSS Statistic.

Anexo N°20. Cuestionario de entrevistas a banqueteros.

1. Nombre de la empresa y servicio que ofrece.
2. ¿Hace cuántos años opera?
3. Cantidad de personas que trabajan en ella.
4. ¿Se subcontratan algunos servicios? ¿Cuáles y cuáles no? ¿Por qué?
5. ¿Con cuánto tiempo de anticipación organizan todo?
6. ¿Trabajan siempre con los mismos centros de eventos o éstos van variando?
7. ¿Cuántos matrimonios realizarán (o estiman realizar) en el año?
8. ¿Han aumentado o disminuido la cantidad con respecto al año pasado?
9. Con respecto al centro de eventos bajo análisis, ¿qué ventajas y desventajas observas?
¿Qué modificaciones requiere?
10. ¿A través de qué medios captan clientes?
11. ¿Has tenido malas experiencias en la realización de matrimonios?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°21. Cuestionario de entrevistas a dueños de centros de eventos.

1. Nombre del centro de eventos y servicio ofrecido.
2. ¿Hace cuántos años opera?
3. ¿Cómo fue el proceso de obtención de patente comercial?
4. Cantidad de trabajadores.
5. ¿Ustedes producen el evento, arriendan sólo el lugar o ambos?
6. ¿Cuántos matrimonios realizarán (o estiman realizar) en el año?
7. ¿Han aumentado o disminuido la cantidad con respecto al año pasado?
8. ¿Cuáles son los elementos fundamentales que debe tener un lugar para operar como centro de eventos?
9. ¿A través de qué medios captan clientes?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°22. Detalle de tipos de menú a ofrecer en el servicio de banquetería.

APERITIVOS

Cerveza Heineken, Artesanal Antillanca e importadas.

Pisco Sour, Mango Sour.

Coca Cola, Diet, Ginger Ale, Agua Mineral, Jugos Piña, Naranja.

COCKTAIL (10 unidades por persona)

Ceviche de reineta (2 p/p).

Bolitas de carne con sésamo en salsa yogurt natural (2 p/p).

Selección de canapés: colita camarón, palmito aceituna, huevo codorniz, choclo baby, jamón pavo almendra, espárragos (6 p/p).

ENTRADA (Elegir una opción)

Crepés rellenos con salmón ahumado, queso crema y rúcula, con mix de lechugas hidropónicas.

Palta cardenal (palta rellena con camarones, mayonesa y ciboulette).

PLATO PRINCIPAL (Elegir una opción)

Plateada al jugo acompañada de arroz árabe con verduras salteadas o puré lyonesa (cebolla caramelizada).

Suprema de ave rellena de jamón y queso con salsa roseé acompañada de arroz árabe y verduras salteadas.

BUFFET DE POSTRES

Pie de limón y frambuesas.

Mousse de chocolate o maracuyá.

Mousse de frambuesas o mango.

Panacotta con salsa de frutos rojos (flan de origen italiano).

Tiramisú.

Fuente: Elaboración propia.

- Menú B. Valor: \$42.500 + IVA.

APERITIVOS

Cerveza Heineken, Artesanal Antillanca e importadas.

Pisco Sour, Mango Sour.

Coca Cola, Diet, Ginger Ale, Agua Mineral, Jugos Piña, Naranja.

COCKTAIL (10 unidades por persona)

Ceviche de reineta (2 p/p).

Bolitas de carne con sésamo en salsa yogurt natural (2 p/p).

Selección de canapés: colita camarón, palmito aceituna, huevo codorniz, choclo baby, jamón pavo almendra, espárragos (6 p/p).

ENTRADA (Elegir una opción)

Carpaccio de salmón ahumado decorado con aros de cebolla morada, alcaparras, aceite de oliva y limón.

Ensalada César: mix de lechugas hidropónicas con pechuga de pollo grillada, queso parmesano en hebras y crutones, acompañado de aderezo César.

Crepés rellenos con salmón ahumado, queso crema y rúcula, con mix de lechugas hidropónicas.

PLATO PRINCIPAL (Elegir una opción)

Lomo liso acompañado de arroz árabe y verduras salteadas o puré a elección.

Filete de salmón en cama de puerros a la crema con salsa sauvignonblanc acompañado de tomate confitado.

BUFFET DE POSTRES

Pie de limón y frambuesas.

Mousse de chocolate o maracuyá.

Mousse de frambuesas o mango.

Panacotta con salsa de frutos rojos (flan de origen italiano).

Tiramisú.

Fuente: Elaboración propia.

- Menú C (asado campestre). Valor: \$50.000 + IVA.

APERITIVOS

Cerveza Heineken, Artesanal Antillanca e importadas.

Pisco Sour, Mango Sour.

Coca Cola, Diet, Ginger Ale, Agua Mineral, Jugos Piña, Naranja.

COCKTAIL IMPACTO (12 unidades por persona)

Ceviche de champiñones (2 p/p).

Ceviche de reineta (2 p/p).

Brochetas de queso chanco con tomates cherry y albahaca (2 p/p).

Selección de canapés: colita camarón, palmito aceituna, huevo codorniz, choclo baby, jamón pavo almendra, espárragos (6 p/p).

BUFFET DE CARNES

Lomo liso (200 grs p/p).

Tuto largo o corto de pollo (1 p/p).

Choricillo (1 p/p).

Costillar (200 grs p/p).

BUFFET DE ENSALADAS

Papas mayo y salsa verde.

Ensalada a la chilena.

Lechuga con crutones y queso parmesano.

Choclo mayo.

Papas cocidas.

BUFFET DE POSTRES

Pie de limón y frambuesas.

Mousse de chocolate o maracuyá/ Mousse de frambuesas o mango.

Panacotta con salsa de frutos rojos (flan de origen italiano).

Tiramisú.

SERVICIO SÓLO PARA TRASNOCHE

Consomé de ave y dos tapaditos de ave pimentón.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°23. Detalle de distancia y tiempo de llegada desde Ñuñoa a Buin/Paine y a Calera de Tango.

- Desde Ñuñoa a Buin/Paine:

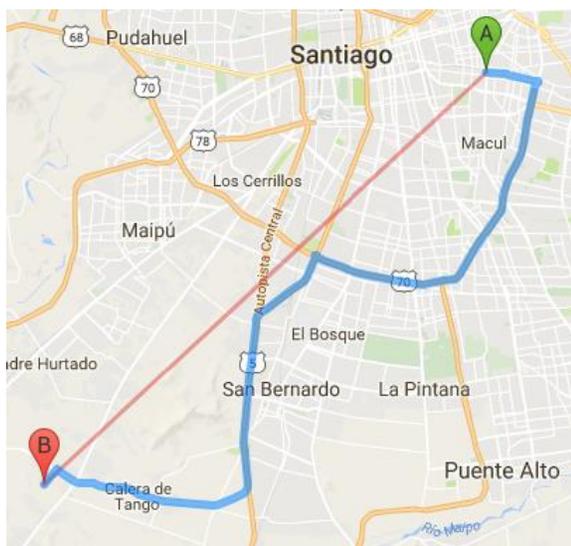


Distancia: 51,5 kms.

Tiempo estimado de llegada: 55 minutos.

Fuente: (Distancia entre ciudades, 2016).

- Desde Ñuñoa Calera de Tango:



Distancia: 40,8 kms.

Tiempo estimado de llegada: 35 minutos.

Fuente: (Distancia entre ciudades, 2016).