



NEEDLE LOUNGE

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Rodrigo Romero Henriquez

Profesor Guía: Arturo Toutín Donoso

Santiago, Abril 2020

TABLA DE CONTENIDOS

<i>Resumen Ejecutivo</i>	6
1. Oportunidad del Negocio	7
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	8
2.1. Industria	8
2.1.1. Análisis PESTEL.....	8
2.1.2. Análisis Industrial de las 5 Fuerzas de Porter	11
2.1.3. Competidores.....	14
2.2. Clientes	16
2.3. Tamaño de mercado de la industria	18
3. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor	9
3.1. Modelo de Negocios	9
3.2. Descripción de la Empresa y propuesta de valor	9
3.3. Propuesta de Valor	9
3.3.1. Ventajas Competitivas	24
3.3.2. Formulación de Estrategias	10
4. Plan de Marketing	11
4.1. Objetivos de Marketing	11
4.2. Estrategia de Segmentación	11
4.3. Estrategia de Producto / Servicio	11
4.4. Estrategia de Precio	11
4.5. Estrategia de Distribución	11
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas	12

4.7.	Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual	12
4.8.	Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	13
5.	<i>Plan de Operaciones.....</i>	14
5.1.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	14
5.1.1.	Relación con los Proveedores	14
5.1.2.	Logística y Plan de Compras	15
5.1.3.	Carta y propuesta programática audiovisual	15
5.2.	Procesos.....	17
5.3.	Utilización de espacios.....	20
5.4.	Horarios de atención	20
5.5.	Dotación	21
6.	<i>Equipo del Proyecto.....</i>	22
6.1.	Equipo gestor	22
6.2.	Estructura organizacional.....	22
6.3.	Estructura organizacional.....	23
7.	<i>Plan Financiero</i>	23
7.1.	Objetivos Financieros	24
7.2.	Estimación de ingresos	24
7.3.	Estimación de Costos y Gastos	25
7.3.1.	Plan de Costos y Gastos	25
7.3.1.1.	Costo Variables.....	25
7.3.1.2.	Gastos no desembolsables.....	25
7.3.2.	Gastos de Puesta en Marcha	26
7.4.	Inversión Inicial	26

7.4.1.	Capital de Trabajo.....	26
7.5.	Estado de Resultado Proyectado	26
7.6.	Flujo de caja Proyectado	27
7.6.1.	Flujo de Caja	27
7.7.	Valor de Desecho.....	27
7.8.	Evaluación del proyecto.....	28
7.8.1.	Costos de Recursos propios y Tasas de Descuento.....	28
7.8.2.	Criterios de evaluación	29
7.9.	Sensibilización	30
8.	<i>Riesgos Críticos</i>	31
9.	<i>Propuesta inversionista</i>	32
9.1.	Estructura de Financiamiento.....	32
9.2.	Flujo del accionista	32
10.	<i>Conclusiones</i>.....	33
11.	<i>Bibliografía</i>	35
12.	<i>Anexos</i>	37
12.1.	Anexo 1 – Investigación de mercado	37
12.2.	Anexo 2 – Análisis PESTEL	42
12.3.	Anexo 3 – Análisis de la Industria	45
12.4.	Anexo 4 – Modelo CANVAS para Needle.....	48
12.5.	Anexo 5 – Look Needle	49
12.6.	Anexo 6 – Análisis VRIO para Needle.....	51
12.7.	Anexo 7 – Estimación de la demanda	52

12.8.	Anexo 8 – Render Needle Lounge.....	54
12.9.	Anexo 9 – Equipo del Proyecto.....	55
12.10.	Anexo 10 – Tamaño de mercado de la industria.....	58
12.11.	Anexo 11 – Estimaciones financieras.....	62
12.12.	Anexo 12 – Inversión Inicial.....	64
12.13.	Anexo 13 – Capital de Trabajo.....	67
12.14.	Anexo 14 – Estados de Resultados proyectado.....	68
12.15.	Anexo 15 – Sensibilización.....	69
12.16.	Anexo 16 – Flujo del Inversionista.....	73
12.17.	Anexo 17 – Balance Proyectado.....	74
12.18.	Anexo 18 – Balance Proyectado.....	75
12.19.	Anexo 19 – Carta Needle.....	76

Resumen Ejecutivo

El plan de negocios a presentar corresponde a Needle, el primer lounge experiencial temático basado en el mundo de la reproducción de música en distintos formatos de audio y video, ambientado principalmente de acuerdo a épocas o customizable por cada cliente, empresa o evento en particular, donde el elemento principal o central es la experiencia que combine , diversidad de la biblioteca, historia, diversión y lo más importante, la real experiencia de los clientes y usuarios de poder disponer de los formatos que desee para reproducir cualquier título de la biblioteca.

A pesar de que durante el último año la economía chilena ha crecido a tasas por debajo de lo presupuestado, el país se caracteriza por propiciar una de las mejores condiciones para el desarrollo de emprendimientos en américa latina, siendo una alternativa altamente atractiva, la implementación de un proyecto de estas características, que busca entregar a los clientes y usuarios una experiencia en torno a la música y los contenidos temáticos.

De acuerdo con los análisis y estimaciones realizadas desde el punto de vista financiero, el proyecto de negocio requiere una inversión inicial de \$ 301.270.280, los cuales podrán ser recuperados en 2,47 años, con un VAN positivo de \$ 308.681.644 y una TIR del 50%., considerando una tasa de descuento de 13%.

1. Oportunidad del Negocio

Santiago de Chile y Concepción son las dos ciudades que al 2017 alcanzaron la mayor concentración de la población en Chile con más de 7.5 millones de habitantes entre ambas, concentrándose en Santiago más de 5.6 millones de personas. Ambas ofrecen la más amplia oferta de bares y restaurantes del país. Esta oferta se distribuye en un abanico de opciones que transitan desde la comida rápida hasta las apuestas étnicas.

En Santiago, una de las comunas que concentra la mayor oferta de bares y entretenimiento es la comuna de Providencia, en la que habitan 142.079¹ personas y que en forma diaria recibe una población flotante de 1.800.000 personas.

Adicionalmente en Chile, según los datos de la Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) elaborada por el INE en 2017 ² el gasto promedio de las familias en entretenimiento, ocio y esparcimiento el 15.2% de sus ingresos.

En términos de tamaño de mercado, es posible considerarlo como altamente atractivo.

El Detalle se encuentra en la Parte I del Plan de negocios.

¹ <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>

² <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1. Industria

El negocio propuesto se encuentra inserto en la industria del entretenimiento específicamente en aquellos vinculados a la música – en donde es posible encontrar a múltiples actores en Chile – y, específicamente entre aquellos que puedan tener una apuesta experiencial de cara a los clientes, donde destacan Hard Rock Café, Culto Bar, Sport Café, De Música Viajera e Insert Coin.

Según cifras del Servicio de Impuestos Internos³, hacia fines del año 2016, la Región Metropolitana contaba con 9.073 restaurantes y bares, con ventas que se acerca a los 51 millones de UF anuales. De entre ellas, la comuna de Providencia tiene 893 bares y restaurantes lo que corresponde a un 9.8% de los locales de la región, sin embargo, dichos locales generan ventas anuales por un total de 10.121.930 de UF, lo que corresponde a un 19.85% del total de la industria.

De lo anterior, el tamaño del segmento de mercado inicial – considerando la comuna de Providencia – sobre la base de las ventas generadas por los bares y restaurantes existentes es de aproximadamente 289.000 millones de pesos.

2.1.1. Análisis PESTEL

2.1.2. Análisis industrial de las 5 fuerzas de Porter

2.1.3. Competidores

El Detalle se encuentra en la Parte I del Plan de negocios.

³ http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

3. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

Needle es la propuesta de un Lounge temático en donde los amantes de la música en diferentes formatos de alta fidelidad podrán acceder y manipular una variada y rica biblioteca audiovisual para disfrutar de manera individual y grupal, transformando su visita en una experiencia memorable de sonido, música y confort.

3.1. Modelo de Negocios

Para diagramar el modelo de negocios se ha utilizado el modelo CANVAS, a la estructura de costos e ingresos como base del negocio (ver anexo 4 – Modelo CANVAS para Needle.)

3.2. Descripción de la Empresa y propuesta de valor

Ubicado en la comuna de Providencia, el Lounge Needle sería la primera propuesta en Santiago en donde se fusionan las emociones de los usuarios con una experiencia única y memorable de sonido y confort.

Entre los aspectos distintivos de la propuesta se encuentran la ambientación del lugar en donde se propone disponer de distintos elementos y equipamiento destinado a la reproducción musical

3.3. Propuesta de Valor

ventajas competitivas necesarias para una empresa. Para entender de mejor manera se realiza el análisis VRIO cuyos resultados se encuentran en el anexo 6 – Análisis VRIO para Needle.

En definitiva se puede concluir que el modelo de negocios sustenta su propuesta en una ventaja competitiva sostenible sobre la base de un desarrollo continuo de la biblioteca musical complementandose con 4 ventajas competitivas temporales como la gestion del capital humano, infraestructura y ambientación acorde y novedosa.

3.3.1. Formulación de Estrategias

- a) Estrategia Corporativa:
- b) Estrategia Competitiva:
- c) Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global:
- d) Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad:

El Detalle se encuentra en la Parte I del Plan de negocios.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

objetivos SMART, facilitando su comprensión de manera clara y concreta

Tabla 3.- Objetivos de Marketing (SMART)

4.2. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación debe considerar la explotación de 2 segmentos de clientes, las personas, y las empresas.

4.3. Estrategia de Producto / Servicio

La estrategia Producto/servicio utilizada para el Lounge Needle considerará como producto base aquello que se entrega a sus clientes, tanto empresas como personas, la posibilidad de crear un entorno para el cierre de negocios y/o diversión.

4.4. Estrategia de Precio

Banda de precios a sensibilizar en el respectivo análisis financiero.

4.5. Estrategia de Distribución

Identificación de los principales canales.

La estrategia propuesta para el proyecto considerará la entrega en el punto de venta,

Sitios Web y Redes sociales

Categorías

Canales Directos:

Canales Indirectos:

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Herramientas de promoción y presupuesto

Sitios electrónicos, También es muy relevante la fortaleza de canales indirectos, alianzas con operadores, tarjetas de descuento, Groupon, revistas relacionadas a música, radio y televisión:

Corto Plazo

Largo Plazo o Permanentes

Imagen Corporativa

Respecto a la imagen corporativa esta estará basada en elementos cruciales y representativos del mundo del audio y su visión más clásica

Publicidad

La mejor publicidad que se puede realizar debe estar basada principalmente en la buena experiencia de los clientes quienes transmitan o rememoren la experiencia con potenciales futuros clientes.

4.7. Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual

Se considera acotar el mercado a los restaurantes de tamaño mediano y a los servicios de bebidas de tamaño micro, con lo cual mantener la misma proporción entre comida y bebidos del mercado en general corresponde a un 1% aproximado. Es por esto por lo que el mercado objetivo para el proyecto corresponde a un mercado de \$888.178.062.913-.

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

Se ha definido para el proyecto el cual está condicionado al programa de marketing para el cual se estimó un promedio de 2,0% sobre los ingresos por venta el primer año y 1,0% del año 2 en adelante.

El Detalle se encuentra en la Parte I del Plan de negocios.

5. Plan de Operaciones

Con el objetivo de materializar a nivel de desempeño los diferentes servicios que se pretende entregar a los usuarios y clientes, es necesario asegurar que cada una de las tareas se realice de acuerdo con lo que se encuentra planificado, cumpliendo con estándares de tiempo, forma y calidad, se describen los protocolos internos de trabajo, sus plazos, responsables e indicadores de desempeño serán parte de los factores clave para disponer de cara a los clientes y usuarios una experiencia única, considerando la logística, el layout, la decoración y ambientación entre otros factores.

Finalmente, es también importante la relación con los proveedores y los criterios de calidad en la selección de los mismo de forma tal de asegurar que la experiencia de los clientes y usuarios sea memorable.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

5.1.1. Relación con los Proveedores

Consistente con las definiciones previas de calidad en el proceso de cara a los clientes, usuarios y colaboradores, es importante considerar que la relación con los proveedores sigue una misma lógica. Así, es necesario identificar en conjunto con ellos los tiempos de respuesta, los periodos de pago, las condiciones crediticias entre otros factores como condiciones de exclusividad, convocatoria a reuniones de coordinación para eventos especiales, análisis de situaciones actuales y futuras, proponer planes de acción que mejoren el desempeño conjunto o la presentación de nuevos productos.

5.1.2. Logística y Plan de Compras

Considerando como alcances las características de los insumos, su duración, formato y la naturaleza de los mismos, y como limitaciones, la capacidad instalada para su almacenamiento y adecuada administración y particularmente el punto de re-orden considerando la tasa de consumo de estos suministros y el tiempo de respuesta de los proveedores para reponerlos, es que se ha definido que las compras deben ser realizadas en conjunto por el jefe de cocina y el administrador.

Los pedidos serán canalizados con empresas proveedoras que adicionalmente incluyen el delivery a las dependencias como por ejemplo www.lavegadelivery.cl, www.lavegaadomicilio.cl y www.thefarmer.cl ya que poseen catalogo en línea, precios actualizados y aseguran despacho de los productos durante el día en diferentes bloques horarios.

Adicionalmente, considerando otro grupo de proveedores como por ejemplo los licores, la opción será coherente con la anterior, utilizando proveedores que adicionalmente ofrecen servicios de reparto como por ejemplo www.elcielo.cl o www.liquidados.cl teniendo como variables de decisión el precio y el tiempo de respuesta, considerando que una vez identificado el producto, marca y formato, no hay diferencia entre uno y otro proveedor salvo las dos variables definidas previamente.

No se descarta la posibilidad de generar alguna alianza con proveedores de algunos licores de alta gama como por ejemplo de algún destilado el que además de ciertos espacios publicitarios, podría tener acceso a vitrinas especiales y condiciones de guarda y exhibición preferente a propósito de la alianza generada con ellos y los precios preferentes que pudieran ofrecer.

5.1.3. Carta y propuesta programática audiovisual

En términos generales, las propuestas de licores estarán vinculados a tragos nacionales e internacionales con una gama de productos en cervezas, principalmente con productos importados de diferente origen y métodos de fabricación, considerando además el disponer para los clientes cervezas sin alcohol y sin gluten. De la misma forma, los destilados corresponderán a productos Premium nacionales como piscos de alta gama y además internacionales como whiskies provenientes de Escocia, Irlanda, Inglaterra y Japón. Se incorporará una oferta de vinos nacionales de categorías Premium e Icono y adicionalmente, la barra dispondrá de los tradicionales cocteles a los que se agregará un toque distintivo que permitirá rebautizarlos con los nombres de alguna banda, disco o canción particular de la biblioteca musical. Finalmente, se incorporarán además una fina selección de bebidas calientes como café, té e infusiones.

El menú estará diseñado en una variedad limitada de platos para compartir y otros para consumo personal que puedan ser acompañados de la oferta de licores disponible. Así, el mix de productos será el resultado de la elaboración propia y coherente con los hábitos de consumo de los clientes, incluyendo la opinión de un asesor gastronómico para la estructuración de la carta.

Desde la perspectiva de la oferta programática audiovisual, se pondrá a disposición de los clientes de espacios habilitados para la reproducción de las piezas en el formato que los clientes elijan. Para ello, se tendrá disponible la más amplia biblioteca en formato vinilo con exponentes de géneros como el jazz, blues y funk, a los que se podrá acceder de acuerdo con el tiempo de reserva y niveles de consumo. Adicionalmente se dispondrá de otros medios de reproducción en diferentes formatos de audio y video.

Para la conformación de esta oferta, se tienen en consideración no solo los clásicos exponentes de estos géneros, sino que también aquellos artistas que se encuentren

mejores posicionados en los rankings especializados y que aun cuando sus piezas no se encuentren disponibles en formato acetato, si puedan ser reproducidas por medios digitales.

Adicionalmente, y a propósito de los datos que se obtengan de los usuarios a través de la aplicación móvil o las encuestas de calidad del servicio, se podrán gestionar eventos especiales vinculados a géneros musicales específicos y generar así por ejemplo eventos temáticos, presentaciones y lanzamientos de diferentes artistas, exposiciones, entre otros.

5.2. Procesos

Con el objetivo de transformar en una realidad la propuesta de valor a los clientes, y que el servicio que reciben se transforme en una experiencia única y memorable, es necesario que todos los aspectos vinculados a las tareas que realizan los diferentes colaboradores se orienten totalmente a la experiencia del cliente. Es por esta razón que cada una de las actividades como por ejemplo la reserva, la recepción, el trato, la atención, las recomendaciones, las indicaciones de uso de los equipos, la decoración, todo, debe ser diseñado, estandarizado, medido y controlado constantemente de manera de realizar ajustes, corregir desviaciones y detectar oportunidades de mejora.

Tiempo de espera para la atención

Uno factor relevante para la elección de un bar es el tiempo de espera, y la experiencia que respecto de este aspecto obtenga, será una variable que influirá en la decisión futura de volver a asistir. Es por eso que se definió un compromiso con la calidad total en el proceso y se estableció un tiempo de atención para los distintos hitos de contacto con los usuarios y/o clientes, según se describe a continuación:

Recepción

Considerando que una parte importante del modelo de gestión de clientes se vincula con la reserva previa de las mesas debido a que a diferentes salones será posible asociar distintos formatos de reproducción, se ha estimado que el primer contacto de los clientes con el equipo será en la recepción, instancia en la que será recibido por un anfitrión, quien luego de verificar la existencia de una reserva, o la disponibilidad de mesas en el formato requerido por los clientes, los acompañará hasta la zona asignada.

Durante el camino, el anfitrión deberá entregar una descripción general del lugar y sus características, y luego de asignar la mesa que será utilizada despedirse, indicando que en breves momentos se acercaran a atenderles.

Toma del pedido

Se ha definido que desde el momento en que el cliente se ubica en la mesa que le ha sido asignada y hasta que el garzón correspondiente se acerque y nuevamente les dé la bienvenida, no puede ser en un plazo superior a los 5 minutos.

En este contacto, el garzón deberá explicar las condiciones generales del servicio, dar una descripción de los equipos disponibles y siempre ofrecer una breve capacitación en el uso de los dispositivos.

Adicional a lo anterior, luego de tomado el pedido e informado a la cocina, volverá donde los clientes y les dará cuenta del tiempo estimado del servicio. Esta acción podrá ajustarse de acuerdo a las condiciones generales del servicio de cocina, lo que deberá ser oportunamente informado a los usuarios y clientes.

Preparación en cocina

Habiéndose generado el requerimiento, el que se encontrará registrado en el sistema de comandas, y luego de ser recibido por el equipo de cocina, este informará del tiempo estimado de preparación de la orden. Este tiempo será también

registrado en el sistema de comandas electrónico de forma de realizar luego acciones correctivas en caso de desvíos.

De presentarse alguna dificultad que implique un retraso significativo en el tiempo estimado de preparación, el equipo de cocina dará cuenta de ello al garzón, quien transmitirá esta información a los clientes.

Proceso de pago

Concluida la atención, el proceso de pago deberá ser rápido, expedito, claro y transparente y para ello existirán dos maneras posibles de hacerlo, pretendiendo en este momento, cerrar la experiencia en el Lounge Needle.

Una de ellas, corresponde a la forma tradicional, en la que, concluido el servicio, el cliente podrá solicitar a cualquier garzón la cuenta de su mesa, quien en el dispositivo electrónico conectado al sistema de comandas, ingresará la información del número de mesa, oportunidad en la que se desplegará el detalle de la cuenta, pudiendo el cliente cancelar en forma inmediata ya sea en efectivo o tarjeta bancaria.

Sin embargo, para aquellos clientes que hayan realizado su reserva a través de la aplicación, podrán a través de esta realizar un seguimiento en línea de los cargos allí incorporados relativos al consumo. Revisada la cuenta, el cliente desde la misma aplicación la cerrará, instancia en la que se lo ofrecerán dos opciones, la primera pagar a través de tarjeta (debiendo facilitar los dispositivos de pago el garzón que tiene a cargo su atención, y la segunda, pagar directamente a través de la aplicación.

Seleccionada cualquiera de las opciones, el garzón que tiene a cargo su atención, se les acercará para despedirles e invitarlos para una próxima ocasión.

Adicionales a los tiempos de atención vinculados a estas instancias de contacto con los clientes, cuyo cumplimiento suma a la experiencia usuario, es importante abordar otros aspectos como por ejemplo la comodidad, el confort y el hecho de que los clientes se sientan importantes y valorados, lo que se logra a través de un trato cercano, cordial y amable en todo momento.

5.3. Utilización de espacios

Considerando las características de los equipos de audio y reproducción, y las necesidades de aislamiento, cada uno de los espacios estará diseñado de forma tal de asegurar a los clientes una experiencia única de calidad y confort.

De esta forma, los salones privados se encontrarán debidamente aislados de forma de no afectar, ni verse afectados por la música ambiental.

Su decoración será coherente con la habilitación tecnológica y de los dispositivos de reproducción, buscando generar ambientes independientes y temáticos vinculados a estilos de música diferentes, décadas o bandas y/o artistas icónicos.

En el anexo 8 es posible ver un render de Needle.

5.4. Horarios de atención

Teniendo en vista la necesidad de rentabilidad, se busca la maximización de la rentabilidad en términos del uso de las instalaciones. Para ello, se abrirán las puertas al público en 2 horarios, evening y sunset.

En el primero, el foco será la cafetería y la utilización de los espacios de Needle como un coworking, brindando la posibilidad a los aliados estratégicos de tener un

punto de encuentro para sus negocios y desarrollos en un ambiente grato e inspirador.

Luego en un horario que invita a buena compañía, música y un agradable entorno, Needle se encontrará dispuesto en su formato bar.

Sin perjuicio de la definición anterior, siempre se tendrá en consideración la posibilidad de realizar eventos especiales en horarios especiales los que serán tarifados según requerimiento.

5.5. Dotación

Considerando que Needle es una propuesta pensada por y para las personas, en donde se busca que los clientes vivan una experiencia única de sonido y confort, uno de los aspectos fundamentales para lograrlo es que los colaboradores se encuentren alineados con esa visión, de forma tal de que cada una de sus acciones aporten a la materialización de esos niveles de satisfacción deseados.

Se han considerado como fundamentales al equipo de colaboradores, los que alineados con los objetivos de marketing y haciendo propias la propuesta de valor y la visión de Needle, serán quienes a propósito del contacto frecuente con los usuarios podrán calibrar y ajustar dichos objetivos y lineamientos con las reales necesidades de los clientes.

Es así, que se considera que las definiciones vinculadas con los miembros del equipo de colaboradores son estratégicas debiendo tener presente aspectos como el reclutamiento, selección y retención de talentos, el plan de remuneraciones e incentivos, las evaluaciones, la detección y abordaje de las necesidades de capacitación, la implementación de una cultura de excelencia e innovación.

En relación con el personal necesario para cada año se especifica en el anexo 9 – Tabla 8: Dotación y año de incorporación

6. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo gestor

Desde el punto de vista de los emprendedores y las capacidades técnicas con las que ambos cuentan, es necesario relevar que en conjunto cuentan con más de 30 años de experiencia laboral, lo que, sumado a su formación académica, se transforman en importantes activos para la gestión del proyecto.

Debido a lo anterior, y con el fin de materializar tanto visión como misión, y teniendo en vista no solo los objetivos estratégicos, sino que también el lograr que los clientes y usuarios, ambos emprendedores – durante los 2 primeros años del proyecto – serán los responsables y encargados de liderar las estrategias comerciales, definiciones operacionales y financieras como también la relación con los principales clientes y proveedores.

6.2. Estructura organizacional

Para el Lounge Needle, se propone una estructura funcional en la cual se agrupe a los diferentes roles a partir de las funciones específicas que les corresponde desempeñar.

- a) Administrativo: cuyo rol principal inicial será reclutamiento, selección y manejo contractual de los colaboradores.

- b) Community Manager: este rol estará a cargo de manejar el desarrollo promocional y comercial de la marca en las diferentes redes sociales.

Inicialmente será externalizado y se evaluará incluirlo en la estructura como recurso propio a partir del segundo año.

- c) Contador: Al iniciar del proyecto también será externalizado, luego se evaluará la necesidad de contratarlo de forma directa.

Las remuneraciones asignadas a los miembros del equipo de Needle están dentro de la media del mercado, de acuerdo con el sondeo realizado a compañías de la competencia y a información recabada en encuestas salariales del 2018⁴. En la tabla a continuación se presentan los salarios brutos⁵ considerados por cada cargo de la estructura. No se consideran estructuras de renta con componentes variables, puesto que, en un inicio, se pretende construir una cultura enfocada al servicio y la calidad, por ende, con salarios fijos, se espera mantener a los trabajadores tranquilos y enfocados a la puesta en marcha del negocio y la creación de la cultura Needle. Ver anexo 9 – Tabla 9: Dotación y año de incorporación.

6.3. Estructura organizacional

Se especifica en el anexo 9 – Figura 4: Estructura organizacional de Needle.

7. Plan Financiero

Se sigue la estructura presentada en Sapag y Sapag (2000), considerando la relevancia de dichos autores con respecto a evaluación de proyectos.

Los supuestos sobre los cuales se construyó el análisis se encuentran en el anexo 11, Tabla N° 10: Tabla de supuestos.

⁴ Robert Half y Hays 2018.

⁵ Se considera que los sueldos netos son un 82% del costo empresa.

7.1. Objetivos Financieros

- Cobrar un 70% de las ventas al contado y un 30% a 30 días.
- Pagar a los proveedores a 30 días.

7.2. Estimación de ingresos

Los ingresos corresponden a los valores calculados en la proyección de ventas que van de los \$888 millones anuales en el 2020 a los \$1.200 millones en el 2024 con la incorporación de las operaciones en Concepción y considerando el crecimiento medio de mercado. Los detalles se encuentran en el anexo 11 – Tabla11: Estimación de los ingresos

7.3. Estimación de Costos y Gastos

7.3.1. Plan de Costos y Gastos

7.3.1.1. Costo Variables

Se estiman los costos variables, como un 39% de los ingresos. Esto en base a la encuesta del INE: Encuesta Estructural Servicios de Alimentación y Alojamiento Turístico 20176. Dicha encuesta especifica que las empresas relacionadas con Actividades de servicio de comidas y bebidas poseen dicha proporción de Costos Variables.

7.3.1.2. Gastos no desembolsables

La única cuenta corresponde a la depreciación por un monto permanente de \$25.216.740.

- Gastos de Administración y Ventas

Estos incluyen el arriendo del local en Santiago, los gastos básicos, el gasto en marketing, el website, pago de servicios de TI y el arriendo en Concepción, yendo desde los \$4.230.000 el año 0 hasta los \$114.717.577 al año 5. El detalle de este gasto proyectado se encuentra disponible en el anexo 11 – Tabla 12: Estimación de Gastos de Administración y Ventas.

6

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjk5vKLnV3mAhVDLbkGHZ5mD2MQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwebanterior.ine.cl%2Fdocs%2Fdefault-source%2Fecon%2Fservicios%2Fencuesta-estructural-de-servicios-anual%2Fresultados%2F2017%2Fcuadro-estadistico-alojamiento-y-alimentacion-2017.xlsx%3Fsfvrsn%3Ddebb35cd2_4&usg=AOvVaw0LqJoexxVQZGFVJyKzyG0n

7.3.2. Gastos de Puesta en Marcha

Se especifican en el anexo 11 – Tabla 13: Gastos de puesta en marcha y alcanzan los \$36.890.000.

7.4. Inversión Inicial

La inversión inicial, que considera activo fijo, capital de trabajo, activos intangibles, gastos de puesta en marcha y arriendos, asciende a \$301.270.280, y su detalle se encuentra disponible en el anexo 12 – Inversión Inicial

7.4.1. Capital de Trabajo

Para el periodo 0 se utilizó el método de déficit acumulado máximo, considerando el valor más negativo para el primer año de operación (Sapag y Sapag, 2000). El detalle se encuentra en el anexo 13 – Capital de Trabajo y variación de capital de trabajo.

7.5. Estado de Resultado Proyectado

Se presentan a continuación la utilidad ajustada del estado de resultados proyectado, considerando el Capex dentro del mismo. Los detalles se encuentran en el anexo 14 – Tabla 16: Estados de Resultados proyectado.

	1	2	3	4	5
Utilidad Ajustada	\$142.821.206	\$146.113.790	\$77.616.234	\$75.819.293	\$68.371.536

7.6. Flujo de caja Proyectado

7.6.1. Flujo de Caja

Se presentan a continuación la última línea del flujo de caja proyectado y sus indicadores. Los detalles se encuentran en el anexo 14 – Tabla 17: Flujo de Caja proyectado.

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Bruto	-\$301.270.280	\$197.269.860	\$162.164.856	\$54.075.999	\$99.669.820	\$388.457.472

Tasa	13,07%
VAN	\$308.681.644
VAN No VD	\$150.373.309

7.7. Valor de Desecho

El valor de desecho fue calculado de la siguiente manera:

$$VA = \frac{\text{Flujo} - RR}{\text{Tasa}}$$

En donde RR representa un valor de reinversión a perpetuidad, que puede ser aproximado a través de la depreciación del año anterior, según Sapag (2007). Por otra parte, el flujo fue aproximado con el EBIT después de impuestos del año 5. La tasa de descuento corresponde a la representativa del riesgo operacional, siendo su cálculo explicado más adelante. Se especifica la formula a continuación:

$$VA = \frac{78.700.841 - 25.261.740}{0,1307 + 0,0149} = 367.533.003$$

Se deja constancia que 0,0149 corresponde a la diferencia entre BCP30 y BCP10, buscando representar el carácter infinito del flujo.

7.8. Evaluación del proyecto

7.8.1. Costos de Recursos propios y Tasas de Descuento

La metodología se basa en lo que plantea Damodaran (2012), considerando los datos disponibles en la página del mismo autor. En primer lugar, se obtienen los datos de la industria relacionada con el negocio en evaluación⁷:

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta
Restaurant/Dining	78	0,8	35,53%	8,96%	0,63

Datos beta EE.UU. Fuente: Damodaran.

Donde los datos relevantes corresponden a la relación entre Deuda y Patrimonio, como también el beta desapalancado (Unlevered beta). (Enero 2019, se actualiza 1 vez al año los meses de Abril)

En segundo lugar, se necesitan los parámetros para poder especificar el modelo CAPM de EE.UU.; esto quiere decir tasa libre de riesgo y premio por riesgo:

USA	Damodaran
Risk Premium	5,96%
Risk Free Rate	1,90%

Datos tasa libre de riesgo y premio por riesgo. Fuente: Damodaran.

Se reemplaza dentro de la fórmula de CAPM:

$$R_i = 1,9\% + 5,96\% * 0,63 = 5,65\%$$

⁷ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

La cual corresponde a la tasa de la industria en EE.UU. Para traerla a Chile, se debe realizar primero un ajuste por inflación, y a continuación un ajuste por el mayor riesgo de Chile en comparación con EE. UU.; esto se expresa en la siguiente fórmula:

$$5,65\% * \frac{(1 + \pi_{cl})}{(1 + \pi_{usa})} + \delta \rightarrow 5,65\% * \frac{(1 + 3\%)}{(1 + 2,1\%)} + 0,69\% = 6,97\%$$

Obteniéndose la tasa de dicha industria en Chile. Para terminar, se debe a ajustar esta tasa, por el riesgo de iliquidez y por el riesgo específico del negocio, esto quiere decir:

$$6,97\% + 2\% + 4,1\% = 13,07\%$$

En donde dicho valor corresponde al de la tasa de descuento del presente plan de negocio.

7.8.2. Criterios de evaluación

Considerando el siguiente flujo del proyecto:

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Bruto	-\$301.270.280	\$197.269.860	\$162.164.856	\$54.075.999	\$99.669.820	\$388.457.472

Se obtienen los siguientes criterios de evaluación:

Tasa	13,07%
Tasa Infinito	15%
VAN	\$308.681.644
TIR	50%
PR	2,47
IVAN	1,16

7.9. Sensibilización

Para mostrar la robustez del proyecto, se realizaron las siguientes sensibilizaciones:

- Punto de equilibrio, que considera las ventas mínimas que deberían realizarse para cumplir con los costos fijos de la empresa.
- Sensibilización del Flujo, considerando en qué porcentaje deberían disminuir las ventas para que el VAN del proyecto sea igual a 0; esto quiere decir, que se hizo variar las ventas para el primer año, manteniendo fijas las tasas de crecimiento de ventas esperadas.

Para el punto de equilibrio, se obtuvo lo siguiente:

	1	2	3	4	5
Punto de Equilibrio	\$531.902.133	\$ 583.941.883	\$ 882.840.543	\$ 949.467.123	\$ 1.034.526.967

Para la sensibilización del flujo, se obtuvo que las ventas podrían disminuir en un 23% para todos los años y obtener VAN igual a cero. Se expresan a continuación las ventas para este resultado:

	1	2	3	4	5
Ventas	\$695.561.408	\$ 733.904.564	\$ 843.917.546	\$ 890.438.905	\$ 939.524.776

El detalle de ambos cálculos se especifica en el Anexo 15 - Sensibilización.

Por otra parte, se especificaron un caso pesimista y uno optimista: En el caso pesimista el VAN llega a ser de -\$173.464.152 considerando una disminución de 30% de las ventas. En el caso optimista, con unas ventas del 130% en el primer año, se obtiene un VAN de \$790.827.440.

8. Riesgos Críticos

Los Riesgos identificados serán clasificados de acuerdo con su nivel (Alto, medio, bajo), impacto financiero y la etapa del proyecto en el cual puedan suceder (Implementación y operación):

Nivel de Riesgo	Descripción (Probabilidad de ocurrencia)
Bajo	x menor 50%
Medio	50% menor o igual X menor o igual 75%
Alto	X mayor a 75%

Riesgo	Descripción	Etapa	Impacto	Nivel
Operaciones	Problemas en la implementación del negocio	Inicio	Dicho riesgo podría provocar el retraso del proyecto, por lo tanto al inicio del proyecto su impacto estaría más relacionado con los plazos más que en términos monetarios. Dentro de este análisis debe considerarse la situación que hoy enfrenta Chile respecto de la crisis sanitaria por COVID-19, lo que implica que en tanto aquello no se encuentre solucionado, el proyecto no puede iniciar	Bajo
RRHH	Mano de obra	Inicio y Desarrollo	Parece ser que los locales relacionados con la venta de comida, son sensibles a las capacidades de su chef. En este sentido, un mal chef podría generar problemas en las ventas del local.	Bajo
Comerciales	Ventas	Inicio y Desarrollo	La competencia en el lugar podría generar el no cumplimiento de las ventas proyectadas.	Alto

9. Propuesta inversionista

9.1. Estructura de Financiamiento

Como empresa, se plantea la meta de lograr levantar 100.000.000 CLP como deuda a través de la utilización de mecanismos del estado, como también a través de la capacidad de deuda de los participantes e involucrados en el proyecto. La tasa se definió en un 12,07% en base al estudio de la Gamboa et al. (2019), que explicita dicha tasa de interés para los créditos cursados en el año 2017, a empresas pequeñas en moneda no reajutable. Con esto, se considera la siguiente estructura de deuda para el inicio del proyecto:

$$\frac{\text{Deuda}}{\text{Patrimonio}} = \frac{100.000.000}{201.270.280} = 0,5$$

9.2. Flujo del accionista

Considerando la deuda antes especificada, y habiendo desarrollado la tabla de amortización de la deuda, se presenta a continuación el Flujo del Accionista considerando la tasa para el patrimonio de 15,02%. Así, los flujos son:

	0	1	2	3	4	5
Flujo del Inversionista	-\$ 201.270.280	\$ 88.431.183	\$49.441.753	-\$73.894.628	\$99.669.820	\$384.465.500

El flujo anterior genera las siguientes métricas de rentabilidad:

Tasa	14,75%
Tasa linfinito	16,24%%
VAN	\$134.998.318
TIR	32%%
PR	3,94
IVAN	0,67

El detalle de este flujo puede verse en el Anexo 16.

10. Conclusiones

- i. La propuesta de valor de Needle se encuentra alineada con las necesidades de los consumidores, que actualmente buscan de distintas formas conocer nuevas experiencias relacionando el disfrutar de espacios gratos y manipular directamente parte de la oferta propuesta. Needle los asiste en lo relacionado a la adquisición de conocimiento relevante en base a los distintos formatos de audio y video disponibles en la biblioteca.
- ii. Adicionalmente, la propuesta es consistente con las necesidades de los consumidores, el principal foco del proyecto está orientado a un segmento con necesidades de nuevas experiencias, con lo cual se busca tener acceso a una cantidad importante de clientes y con esto alcanzar niveles óptimos de operación del negocio y minimización de costos.
- iii. Como se observó, la proyección de resultados es atractiva, obteniendo retornos por sobre el costo promedio de capital de la industria, y con un Ebitda promedio del 18,3 % durante los primeros cinco años, lo que es muy superior a cualquier inversión actual en renta fija. La evaluación de Needle para los primeros cinco años de operación registra un VAN de \$ 308.681.644 y una TIR del 50%.
- iv. Existen factores claves para el éxito del proyecto, principalmente relacionados con financiamiento, gestión comercial y de consumidores, operación y distribución, todos estos acompañados de sólidas e indispensables estrategias funcionales para asegurar el logro del proyecto.
- v. Se está en presencia de un proyecto con una alta factibilidad de realización, no hay barreras de entrada prohibitorias y con la experiencia y recursos del equipo gestor, los resultados esperados son positivos, más aún si se considera que los dos socios gestores invertirán el 50% del capital inicial necesario, demostrando así su confianza en el proyecto y la evaluación realizada.

- vi. Por Ultimo, Needle es un proyecto viable y doblemente atractivo, primero desde su propuesta de valor hacia los consumidores y luego desde su rentabilidad esperada para los inversionistas y/o accionistas.

11. Bibliografía

1. Sapag, N. y Sapag, R. (2000). "Preparación y Evaluación de Proyectos". Mc Graw Hill Interamericana. Capítulos, 14, 15-16.
2. Sapag, N. (2007). Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Pearson Educación.
3. Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (Vol. 666). John Wiley & Sons.
4. Sapag, J. (2019). Valorización de Startups. U. Negocios.
5. Gamboa, O., Ormazabal, F. y Yáñez, A. (2009). "Financiamiento Bancario de Empresas de Menor Tamaño en Chile". Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Nota Técnica N° 01/19.
6. Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith y Papadacos. (2017) cuarta edición "Diseñando la propuesta de Valor".
7. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) "Generación de modelos de Negocios".
8. Tim Clark, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Septima edicion (2016) "Tu Modelo de Negocio".
9. <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>
10. <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>
11. http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm
12. http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
13. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-196765_doc_pdf.pdf
14. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEWjk5vKLn3mAhVDLbkGHZ5mD2MQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwebanterior.ine.cl%2Fdocs%2Fdefault-source%2Fecon%2Fservicios%2Fencuesta-estructural-de-servicios-anual%2Fresultados%2F2017%2Fcadro-estadistico-alojamiento-y-alimentacion->

2017.xlsx%3Fsfvrsn%3Debb35cd2_4&usg=AOvVaw0LqJoexxVQZGFVJyKzyG0n

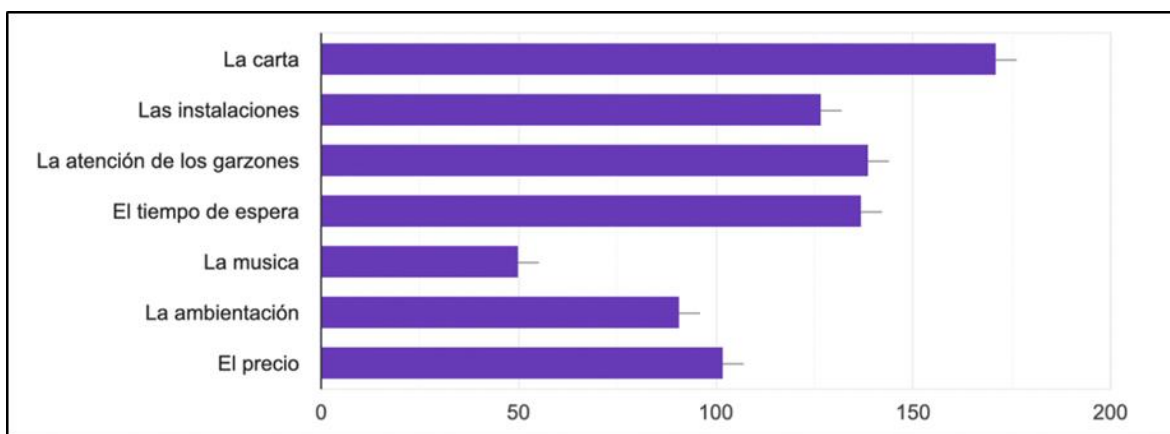
15. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
16. [https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/2020/bolet%C3%ADn-indice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-febrero-2020.pdf](https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/2020/bolet%C3%ADn-indice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-febrero-2020.pdf)
17. <https://www.cochilco.cl/Paginas/Sala-de-Prensa/Noticias.aspx?ID=386>
18. <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>

12. Anexos

12.1. Anexo 1 – Investigación de mercado

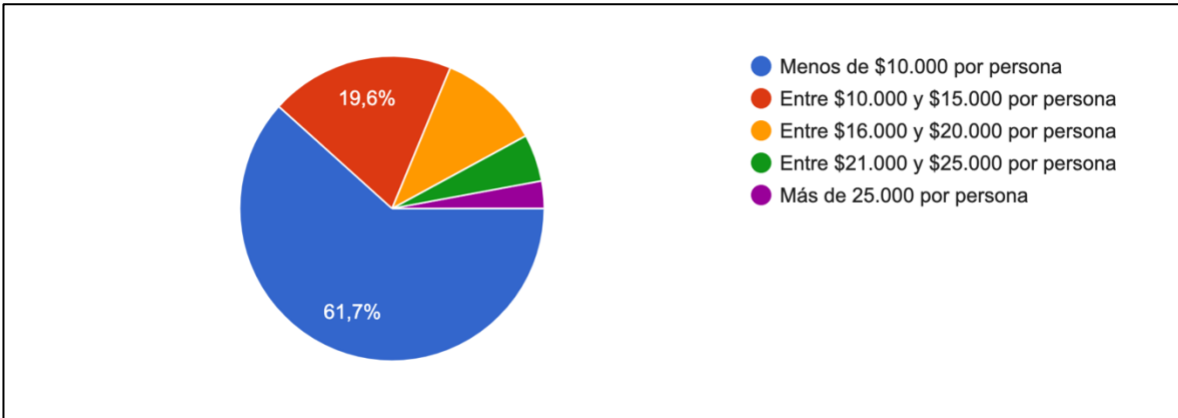
Desde el punto de vista de la oportunidad, la investigación de mercado fue planteada para explorar aquellos aspectos que constituyen los factores críticos de compra de los clientes. Así, resultaba necesario conocer la valoración que los usuarios tenían de estos diferentes factores, detectándose una oportunidad en el sentido que de siendo uno de los más relevantes factores críticos de compra, mostraba la menor valoración por parte de los usuarios, y cuyas intensiones de uso e interacción se desarrollan a lo largo de la encuesta.

Grafico N°1: Valoración de aspectos clave



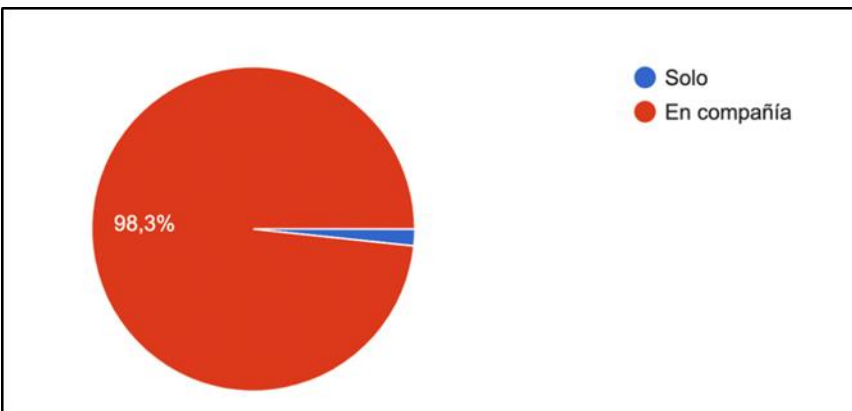
Fuente: Investigación de mercado

Grafico N°2: Disposición a pagar y rango de gastos



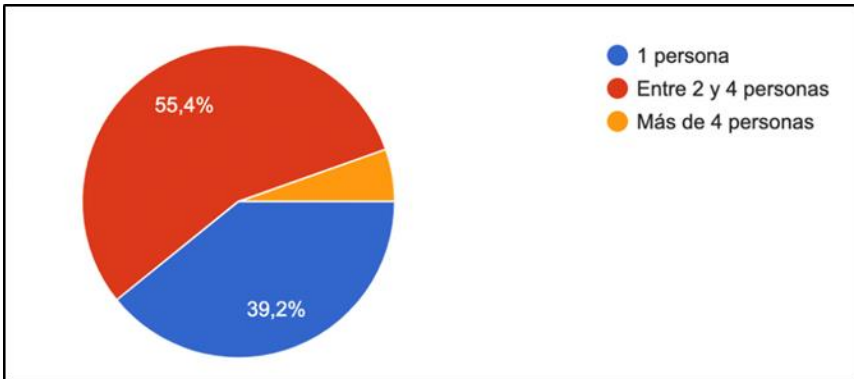
Fuente: Investigación de mercado

Grafico N°3: Conducta de los clientes



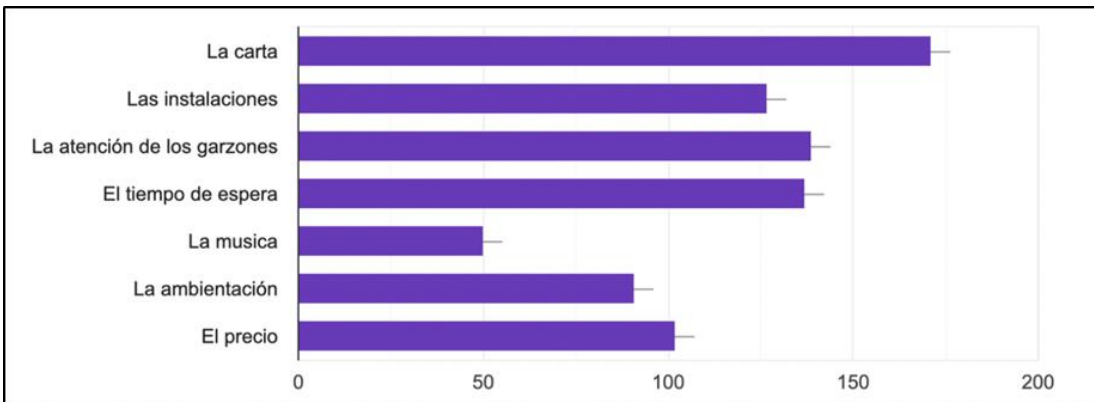
Fuente: Elaboración propia

Grafico N°4: Formato de asistencia



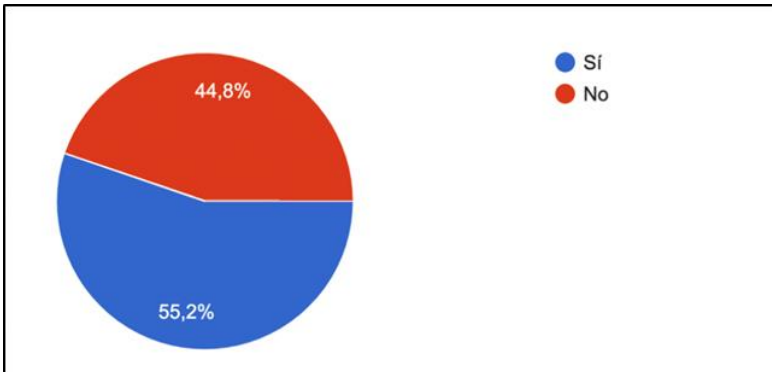
Fuente: Elaboración propia

Grafico N°5: Valoración de los factores críticos de compra



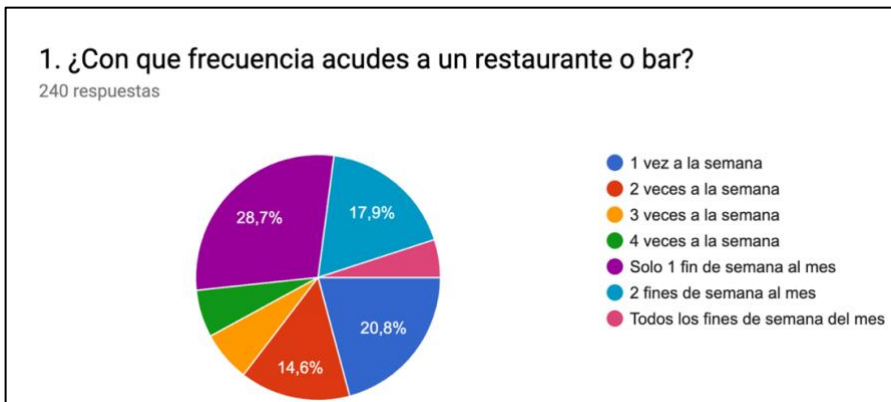
Fuente: Elaboración propia

Grafico N°6: Propensión al consumo del producto/servicio ofrecido



Fuente: Elaboración propia

Grafico N°7: Frecuencia de asistencia a bar o restaurante



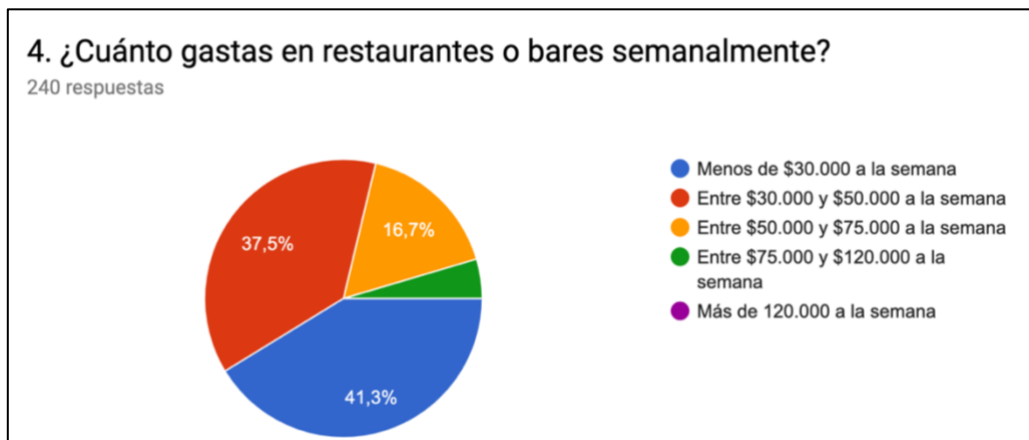
Fuente: Elaboración propia

Grafico N°8: Asistencia en grupo de personas



Fuente: Elaboración propia

Grafico N°9: Gasto semanal en bares o restaurantes



Fuente: Elaboración propia

12.2. Anexo 2 – Análisis PESTEL

Político: El Estado de Chile, entendiendo por este al conjunto que forman el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial, instancias todas que por una parte velan por el desarrollo económico del país, propiciando las condiciones para la innovación y la generación de nuevos negocios y fomento del empleo, velan también por las garantías de las personas, los derechos individuales, la seguridad pública y la paz social, razón por la cual promueve y materializa la dictación de leyes que pudieran intervenir con el desarrollo del sector industrial como por ejemplo Ley 20.050 (Tolerancia Cero), Ley 20.770 (Ley Emilia), Ley 19.419 (Ley del Tabaco), y toda la normativa relativa a salubridad, permisos y patentes para bares y restaurantes.

El municipio, y particularmente los actores locales que se relacionan con el como por ejemplo los consejeros, en representación de la ciudadanía, por su vínculo con la alcaldía y su papel regulador de los conflictos comunales que pueden generarse entre los vecinos o agrupaciones de vecinos y quienes impulsan iniciativas empresariales.

Económico: Si bien el país ha mantenido en los últimos años una tasa de crecimiento económico, los últimos eventos ocurridos en Chile han afectado algunos de los indicadores que dan cuenta del desempeño de la economía. El IPC de febrero 2020 registro un alza del 0,4%, registrando una variación anual de 3,9%⁸. A su vez,

⁸ [https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/2020/bolet%C3%ADn-ndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-febrero-2020.pdf](https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/2020/bolet%C3%ADn-ndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-febrero-2020.pdf)

se prevee para el 2020 un precio del cobre de US\$2,859 la libra, lo que tendría impacto en el precio del dólar que a marzo de 2020 se mantuvo en torno a los \$ 825, en tanto el desempleo, alcanzó el 7.7% en enero del 2020¹⁰.

Social: Los habitantes de la comuna son hoy quizás uno de los grupos más influyentes a la hora de la decisión de localización de un nuevo negocio. La alta capacidad de organización a partir de la convocatoria de líderes locales ante situaciones que les afecten los configura como un grupo de interés relevante. De la misma manera, esa capacidad de convocatoria y organización es una oportunidad para apuestas temáticas como la del proyecto ya que la comunidad tiene la capacidad de configurarse como uno de los principales influenciadores respecto de promover las características de un servicio.

Tecnológico: Por un lado, la tecnología vinculada a la reproducción de contenido multimedia ha tenido un importante avance en términos de la disponibilidad de múltiples plataformas de reproducción, por otro, permite el mejoramiento de una serie de procesos que hacen más eficiente el desempeño de las personas. Con ello, se ve la oportunidad de que surjan nuevas tecnologías que permitan brindar una mejor experiencia tanto a los clientes como a los colaboradores.

⁹ <https://www.cochilco.cl/Paginas/Sala-de-Prensa/Noticias.aspx?ID=386>

¹⁰ <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>

Ecología: Esta dimensión no presenta un impacto significativo en la industria estudiada.

Legal: Esta dimensión no presenta un impacto significativo en la industria estudiada, más allá del cumplimiento de las normativas que aplican para este tipo de recintos, tanto desde la perspectiva general como las ordenanzas municipales al respecto.

12.3. Anexo 3 – Análisis de la Industria

Fuerza 1. Amenaza de Potenciales Entrantes		Nivel de la Barrera de Entrada 1= Muy Baja Barrera de Entrada 2= Baja Barrera de Entrada 3= Media Barrera de Entrada 4= Alta Barrera de Entrada 5= Muy Alta Barrera de Entrada	Nivel de Amenaza 1= Muy Baja Amenaza 2= Baja Amenaza 3= Media Amenaza 4= Alta Amenaza 5= Muy Alta Amenaza	Rentabilidad Esperada del Sector Industrial 1= Muy Baja Rentabilidad 2= Baja Rentabilidad 3= Media Rentabilidad 4= Alta Rentabilidad 5= Muy Alta Rentabilidad
	Barreras de Entrada			
1.1	Economías de Escala desde el punto de vista de la oferta	2	4	2
1.3	Diferenciación del Producto o costo de cambio	4	2	4
1.3	Requisitos del Capital	3	3	3
1.4	Ventajas de los Competidores Actuales	4	2	4
1.5	Acceso a Canales de Distribución	2	3	4
1.6	Políticas Gubernamentales	1	4	5
1.7	Represalias esperadas	2	4	3
Total	Fuerza 1. Amenaza de Potenciales Entrantes	18	22	25

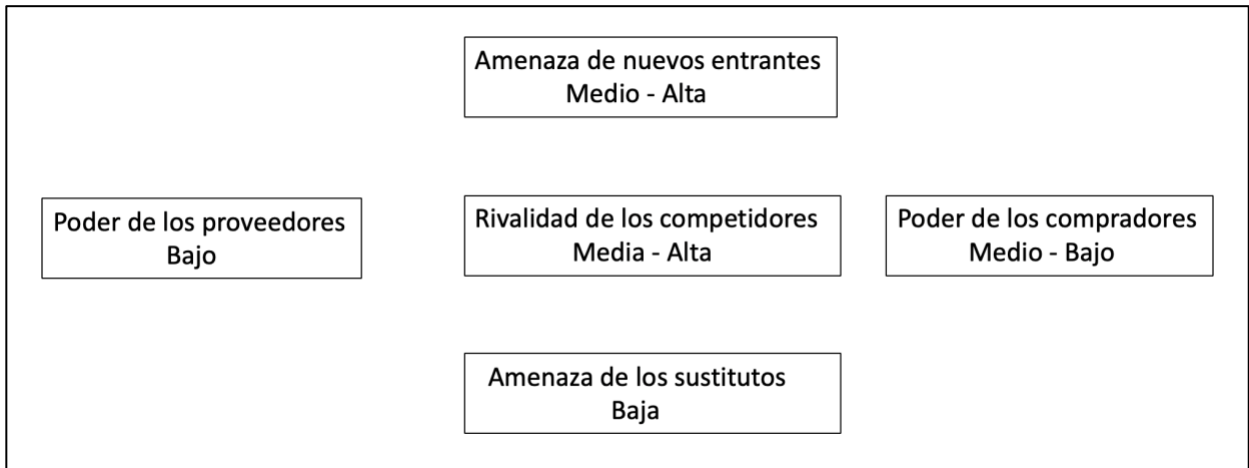
Fuerza 2. Poder Negociador de los Proveedores		Nivel del Poder Negociador 1= Muy Bajo Poder Negociador 2= Bajo Poder Negociador 3= Medio Poder Negociador 4= Alto Poder Negociador 5= Muy Alto Poder Negociador	Rentabilidad Esperada del Sector Industrial 1= Muy Baja Rentabilidad 2= Baja Rentabilidad 3= Media Rentabilidad 4= Alta Rentabilidad 5= Muy Alta Rentabilidad
n°	Ámbito		
2.1	Nivel de Concentración	2	4
2.2	Nivel de indiferencia Económica respecto de los ingresos	2	4
2.3	Costos de Cambio para los competidores	2	4
2.4	Diferenciación	4	1
2.5	Existencia de sustitutos	3	2
2.6	Amenaza de Integración Vertical hacia Adelante	1	5
Total	Fuerza 2. Poder Negociador de los Proveedores	14	20

Fuerza 3.- Poder Negociador de los Compradores		Nivel del Poder Negociador 1= Muy Bajo Poder Negociador 2= Bajo Poder Negociador 3= Medio Poder Negociador 4= Alto Poder Negociador 5= Muy Alto Poder Negociador	Rentabilidad Esperada del Sector Industrial 1= Muy Baja Rentabilidad 2= Baja Rentabilidad 3= Media Rentabilidad 4= Alta Rentabilidad 5= Muy Alta Rentabilidad
n°	Ámbito		
2.1	Nivel de Concentración	1	5
2.2	Diferenciación	1	5
2.3	Costo de Cambio	2	4
2.4	Amenaza de Integración Vertical hacia Atrás	1	5
2.5	Dependencia respecto de los Ingresos	1	5
Total	Fuerza 3.- Poder Negociador de los Compradores	6	24

Fuerza 4. Presión de los Productos Sustitutos		Nivel de Presión 1= Muy Baja Presión 2= Baja Presión 3= Media Presión 4= Alta Presión 5= Muy Alta Presión	Rentabilidad Esperada del Sector Industrial 1= Muy Baja Rentabilidad 2= Baja Rentabilidad 3= Media Rentabilidad 4= Alta Rentabilidad 5= Muy Alta Rentabilidad
n°	Ámbito		
2.1	Nivel de Concentración	2	4
2.2	Propensión del Comprador a Sustituir	4	2
2.3	Costos de Cambio para los Compradores	2	4
2.4	Diferenciación	2	4
2.5	Trade off (Precio/Desempeño)	1	5
Total	Fuerza 4. Presión de los Productos Sustitutos	11	19

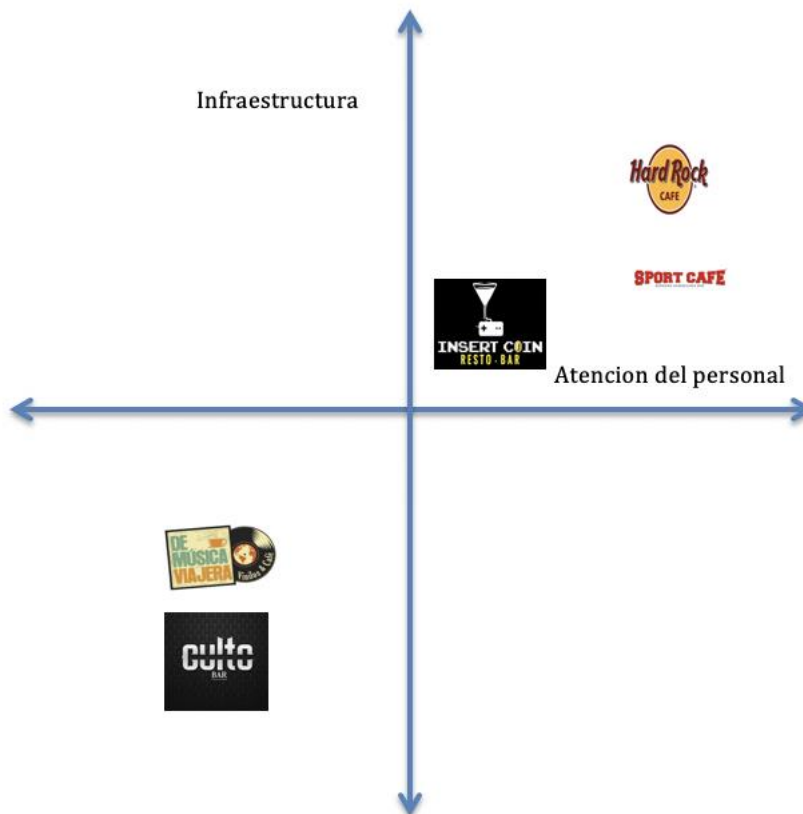
Fuerza 5. Rivalidad de la Competencia		Nivel de Rivalidad 1= Muy Baja Rivalidad 2= Baja Rivalidad 3= Media Rivalidad 4= Alta Rivalidad 5= Muy Alta Rivalidad	Rentabilidad Esperada del Sector Industrial 1= Muy Baja Rentabilidad 2= Baja Rentabilidad 3= Media Rentabilidad 4= Alta Rentabilidad 5= Muy Alta Rentabilidad
n°	Ámbito		
2.1	Número de Competidores (Tamaño/Potencia)	3	3
2.2	Crecimiento del Sector Industrial	3	3
2.3	Barreras de Salida	3	3
2.4	Diferenciación	3	3
2.5	Costos fijos	2	4
Total	Fuerza 5. Rivalidad de la Competencia	14	16

Figura N°1: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



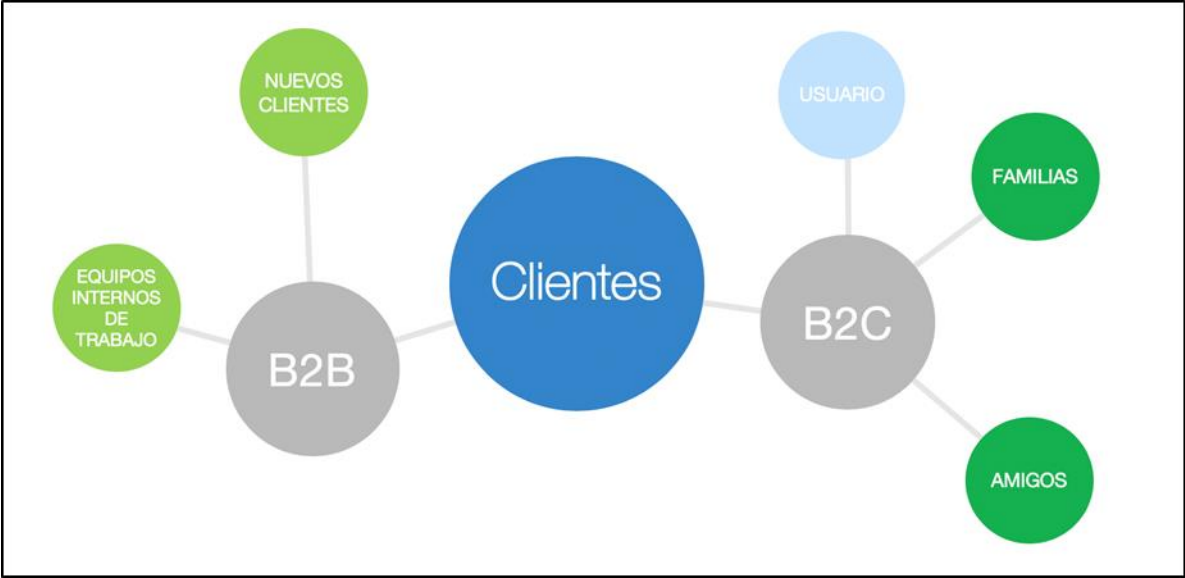
Fuente: Elaboración Propia

Figura N°2: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Figura N°3: Clasificación de clientes



Fuente: Elaboración propia

12.4. Anexo 4 – Modelo CANVAS para Needle

<p>Aliados Clave</p> <p>Aliados Técnicos:</p> <p>SCD BOSE AUDIO TECHNICS AUDIO SHURE ADVANCE AUDIO SENNHEISER CHILE MUSIC WORLD CHILE VINCENT ALLEGRO HIFI ORTOPHON ANWO CLIMATIZACION BANCOS Y OPERADORES DE TARJETAS PORTALES ELECTRONICOS EXPERTOS COLECCIONISTAS</p> <p>Aliados Comerciales:</p> <p>JUAN VALDES CAFÉ MARLEY CAFÉ COCA COLA CHILE CCU EL CIELO NEXTIME RECORDS VINILOS BRIEBA NEEDLE VINILOS SURCO VINILOS PASTELERIA BEZANILLAS TRANSBANK VELDIS ALIFOODS CIAL ALIMENTOS</p>	<p>Actividades Claves</p> <p>Relajamiento, comodidad y Ocio con un grato ambiente para disfrutar de una amplia librería de música en diversos formatos (Vinilos, cassette, vhs, minidisc, Dat, etc.) para uso personal o grupal disfrutando de una especial carta de bebidas y alimentos. Capacitación a empleados, promoción, logística.</p> <p>Recursos Claves</p> <p>La más variada tecnología de audio hi-fi y video en espacios especialmente acondicionados y cómodos para los clientes para que disfruten de la librería musical y visual junto a su elección de la carta. Dentro del equipo gerencial existe gran experiencia respecto al contenido de la biblioteca musical y el servicio lounge</p> <p>Técnicos HI-FI:</p> <p>Tornamesas, Decks, mini disc, vhs, Láser disc, televisores 4k hd, audífonos, amplificadores, cables, sistema Bluetooth, agujas, capsulas y porta cápsulas. Aislación acústica, climatización. Infraestructura, decoración ambientación. Financieros: capital de trabajo. Tecnológicos: app, web, ERP admin.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrecer a todos los amantes de la música una experiencia inigualable con el mejor audio y video individual o grupal, en un lugar de relajamiento, cómodo para poder disfrutar de la más amplia librería de música acompañados de un servicio de catering (lounge) al más alto nivel, con espacios individuales, grupales. Donde el Cliente podrá disponer de los formatos de audio y video que guste y manipularlos a su gusto como parte de la memorable experiencia.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Atención directa a través de un Lounge ubicado en la comuna de Providencia. Potenciar el relacionamiento web de la base de datos de clientes y subscriptores para gestionar información de los servicios, promociones suscripciones, noticias, eventos y principales actividades. También, se participará de todas las actividades relacionadas a la industria de la música (conciertos, revistas, web, festivales).</p> <p>Canales</p> <p>Lounge propio, plataforma Web, Suscripciones, Eventos, conciertos, revistas especializadas, festivales, ferias (Paula, sándwich, vinilo), jazz, semanas culturales, etc.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Hombres y Mujeres entre 25 a 60 años de edad.</p> <p>Cumpleaños, aniversarios, eventos familiares</p> <p>Afición por el audio, video en distintos formatos.</p> <p>Empresas que deseen realizar eventos para sus trabajadores, lanzamientos de sellos discográficos, fiestas de fin de año</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Sueldos Mantenimiento de equipos de audio Pago de patentes y derechos de autor Impuestos Website Arriendo local, materias primas insumos</p>		<p>Estructura de Ingresos</p> <p>Ingresos por venta de comida, licores, café, bebidas, eventos (empresa, cumpleaños, reuniones), suscripciones, club Needle Lounge</p>		

Fuente: Elaboración propia. Apoyo "Tu modelo de negocio" (Clark, Osterwalder, pigneur 2016).

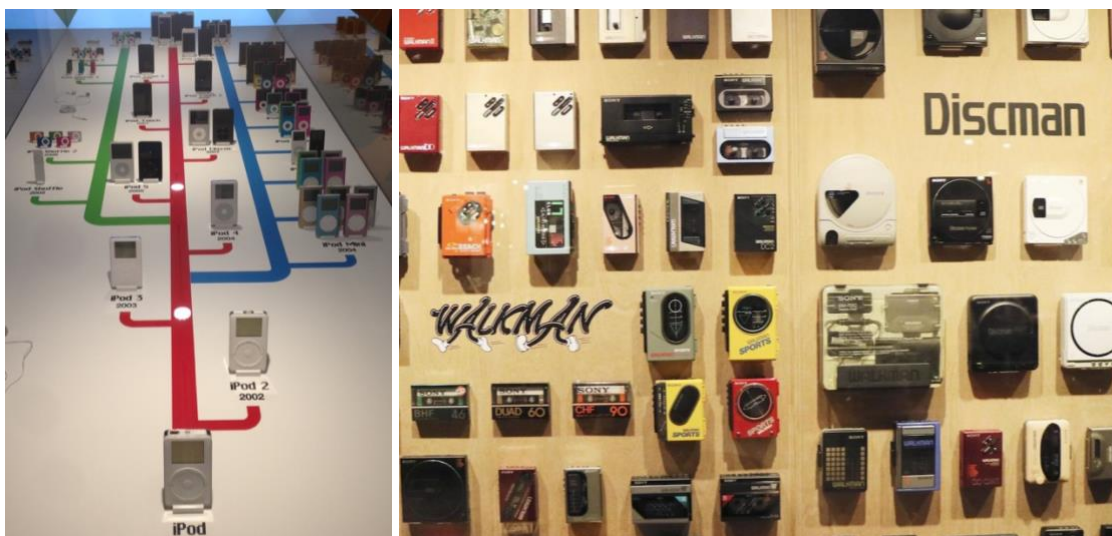
12.5. Anexo 5 – Look Needle

Ilustración Nº 1.- Imágenes de referencia look lounge



Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nº 2.- Imágenes de referencia evolución tecnología audio personal



Fuente: Elaboración propia

Ilustración N° 3.- Imágenes de referencia



Fuente: Elaboración propia

12.6. Anexo 6 – Análisis VRIO para Needle

Detalles	Valor	Rareza	Inimitable	Organización	Implicancia Estrategica
Infraestructura/Ambientación	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
capital Humano	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Tecnología	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Variedad de Productos	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Canales de comunicación	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Experiencia /Conocimiento	SI	NO	SI	NO	Ventaja Competitiva No Sostenible
Capacidad de Innovación	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Gestion de mantención y actualización de infraestructura de acuerdo a los gustos de los clientes	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Captación y fidelización de clientes	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Gestion de Capital humano para asegurar modelo de atencion a clientes	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva Temporal

12.7. Anexo 7 – Estimación de la demanda

Tabla 3.- Mercados de referencia nacional

Actividad	Número de Empresas	Ventas en CLP
561 - Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas		
Grande	94	\$977.909.678.765
Mediana	707	\$878.219.160.229
Pequeña	6812	\$438.354.282.523
Micro	27510	\$1.381.870.922.647
Sin Ventas/Sin Información	5086	-
563 - Actividades de servicio de bebidas		
Grande	2	-
Mediana	12	-
Pequeña	196	\$9.958.902.683
Micro	572	\$38.599.123.713
Sin Ventas/Sin Información	169	-
Total	41160	\$3.724.912.070.560

Fuente: Elaboración propia, con datos del SII.

Tabla 4.- Crecimiento de mercado

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Crecimiento	9%	5%	2%	4%	18%	16%	1%	10%	3%	6%	7%	4%	28%

Fuente: Elaboración propia, con datos del SII.

Tabla 5.- Crecimiento de ventas

Crecimiento propio	
PIB Tendencial	2,80%
Año 2	8,64%
Año 3	8,64%
Año 4	11,44%
Año 5	11,44%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.- Ventas proyectadas

Ventas	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (Santiago)	\$888.178.063	\$964.906.409	\$1.048.263.199	\$1.168.172.424	\$1.301.797.883
Ventas (Concepción)			\$88.817.806	\$98.977.539	\$110.299.429
Total	\$888.178.063	\$964.906.409	\$1.137.081.005	\$1.267.149.964	\$1.412.097.312

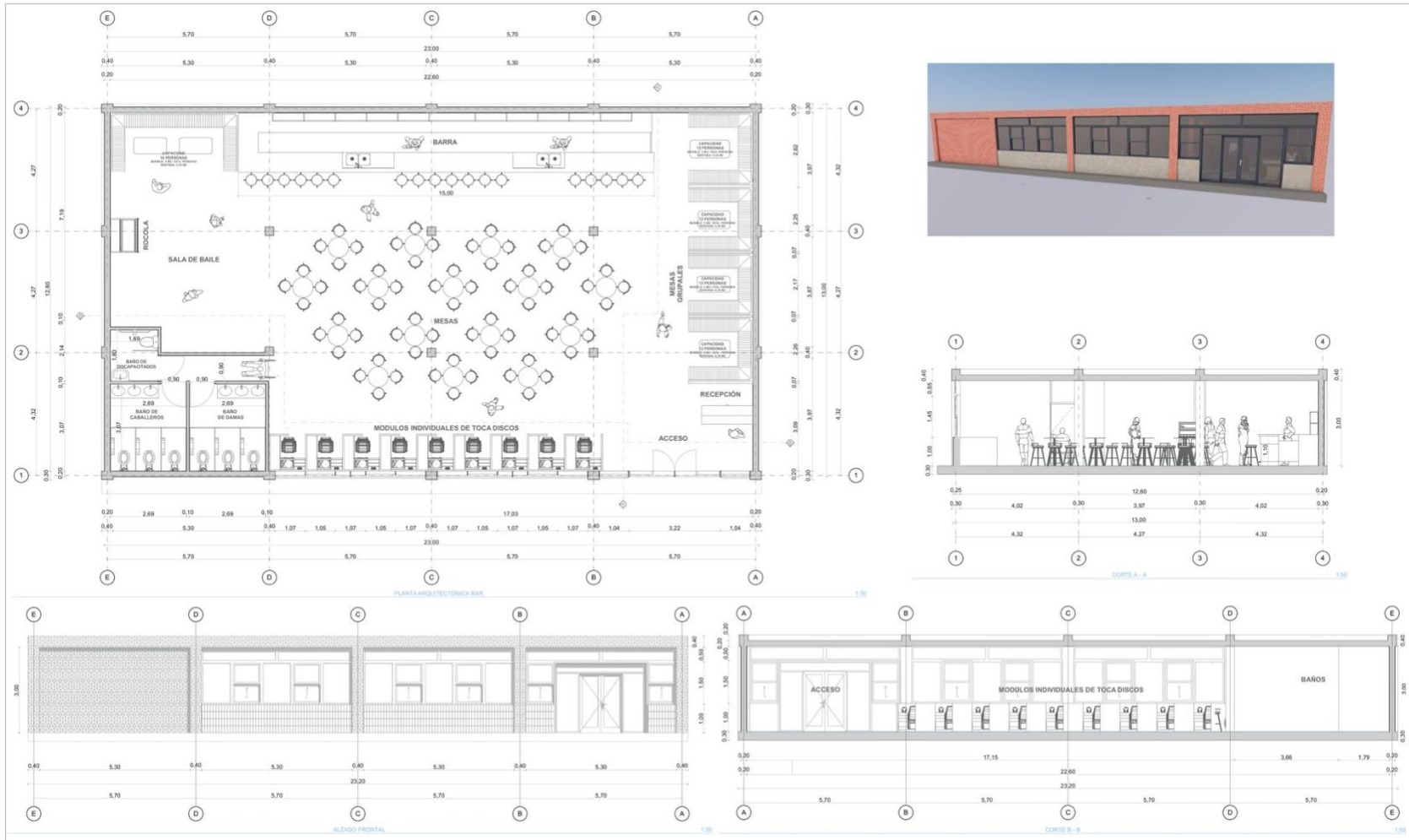
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.- Presupuesto de Marketing

Gastos	1	2	3	4	5
Gasto de Marketing	\$17.763.561	\$9.649.064	\$11.370.810	\$12.671.500	\$14.120.973
Incentivos		\$7.932.484	\$8.613.804	\$5.928.237	\$7.236.650
Total	\$17.763.561	\$17.581.548	\$19.984.614	\$18.599.736	\$21.357.623

Fuente: Elaboración propia

12.8. Anexo 8 – Render Needle Lounge



12.9. Anexo 9 – Equipo del Proyecto

Tabla 8.- Dotación y año de incorporación

Dotación / Año	1	2	3	4	5
Chef	1	1	2	2	2
2° Chef	0	0	1	1	1
Asistente cocina	2	4	12	15	18
Auxiliar de cocina	2	4	12	15	21
Garzones	10	10	15	15	15
Bartender	2	2	3	3	3
Coperos	2	2	3	3	3
Recepcionista / Telefonista	2	3	4	5	5
Administrativo	1	1	1	2	2
Community Manager	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones	1	1	1	1	1
Jefe Comercial	1	1	1	1	1
Administrador General	1	1	1	1	1

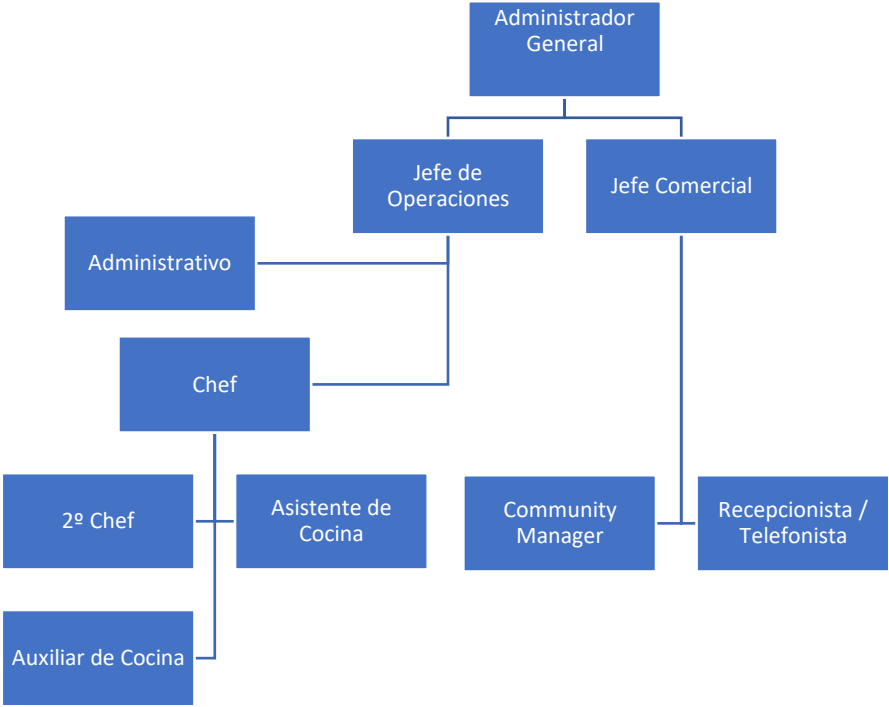
Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.- Estructura de remuneraciones

Dotación / Año	Remuneraciones
Chef	\$ 1.500.000
2° Chef	\$ 1.000.000
Asistente cocina	\$ 530.000
Auxiliar de cocina	\$ 450.000
Garzones	\$ 400.000
Bartender	\$ 600.000
Coperos	\$ 400.000
Recepcionista / Telefonista	\$ 400.000
Administrativo	\$ 400.000
Community Manager	\$ 500.000
Jefe de Operaciones	\$ 2.000.000
Jefe Comercial	\$ 1.300.000
Administrador General	\$ 2.000.000

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.- Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

12.10. Anexo 10 – Tamaño de mercado de la industria

Personas totales	120											
Curvas de demanda	año 1											
Almuerzos	Ocupación		Rotacion		Cantidad de personas		Días periodo		Nº servicios		Total servicios	
	s1	s2	s1	s2	s1	s2	s1	s2	s1	s2		
lunes	30,00%	38,00%	1	1	36	46	24	24	864	1.104	1.968	
Martes	30,00%	38,00%	1	1	36	46	24	24	864	1.104	1.968	
Miercoles	30,00%	38,00%	1	1	36	46	24	24	864	1.104	1.968	
Jueves	30,00%	38,00%	1	1	36	46	24	24	864	1.104	1.968	
Viernes	26,00%	38,00%	1	1	31	46	24	24	744	1.104	1.848	
Sabado	16,00%	20,00%	1	1	19	24	24	24	456	576	1.032	
Domingo	16,00%	20,00%	1	1	19	24	24	24	456	576	1.032	
									5.112	6.672	11.784	

Personas totales	120											
curvas de demanda	año 1											
Pub/Lounge	Ocupación		Rotacion		Cantidad de personas		Días periodo		Nº servicios		Total servicios	
	s1	s2	s1	s2	s1	s2	s1	s2	s1	s2		
lunes	18%	22%	1	1	22	26	24	24	528	624	1.152	
Martes	18%	22%	1	1	22	26	24	24	528	624	1.152	
Miercoles	18%	22%	1	1	22	26	24	24	528	624	1.152	
Jueves	26%	32%	1	1	31	38	24	24	744	912	1.656	
Viernes	38%	60%	2	2	91	144	24	24	2184	3456	5.640	
Sabado	38%	60%	2	2	91	144	24	24	2184	3456	5.640	
Domingo	8%	10%	1	1	10	12	24	24	240	288	528	
									6936	9984	16.920	

Personas totales	120					
Curvas de demanda	año 1					
Eventos	Ocupación		Cantidad de eventos		Nº personas	
	s1	s2	s1	s2	s1	s2
lunes	98	94	1	2	98	188
Martes	98	94	1	2	98	188
Miercoles	98	94	2	3	196	282
Jueves	89	82	3	5	267	410
Viernes	29	0	0	0	0	0
Sabado	29	0	0	0	0	0
Domingo	110	108	1	1	110	108
			8	13	769	1176
Toptal personas						1945

Personas totales	120					
Curvas de demanda	año 2					
Almuerzos	Ocupación	Rotacion	Cantidad de personas	dias periodo	N servicios	
lunes	48%	1	58	48	2784	
Martes	48%	1	58	48	2784	
Miercoles	48%	1	58	48	2784	
Jueves	48%	1	58	48	2784	
Viernes	48%	1	58	48	2784	
Sabado	20%	1	24	48	1152	
Domingo	20%	1	24	48	1152	
						16224

Personas totales	120					
Curvas de demanda	año 2					
Pub/Lounge	Ocupación	Rotacion	Cantidad de personas	días periodo	N servicios	
lunes	22%	1	26	48	1248	
Martes	22%	1	26	48	1248	
Miercoles	22%	1	26	48	1248	
Jueves	36%	1	43	48	2064	
Viernes	80%	2	192	48	9216	
Sabado	80%	2	192	48	9216	
Domingo	10%	1	12	48	576	
						24816

Personas totales	120					
Curvas de demanda	año 3 al 5					
Almuerzos	Ocupación	Rotacion	Cantidad de personas	Días periodo	Nº servicios	
lunes	52%	1	62	48	2976	
Martes	52%	1	62	48	2976	
Miercoles	52%	1	62	48	2976	
Jueves	52%	1	62	48	2976	
Viernes	52%	1	62	48	2976	
Sabado	20%	1	24	48	1152	
Domingo	20%	1	24	48	1152	
						17184

Personas totales	120				
Curvas de demanda	año 3 al 5				
Pub/Lounge	Ocupación	Rotacion	Cantidad de personas	Días periodo	Nº servicios
lunes	22%	1	26	48	1248
Martes	22%	1	26	48	1248
Miercoles	22%	1	26	48	1248
Jueves	40%	1	48	48	2304
Viernes	100%	2	240	48	11520
Sabado	100%	2	240	48	11520
Domingo	10%	1	12	48	576
					29664

Personas totales	120		
Curvas de demanda	año 3 al 5		
Eventos	Capacidad Nº	Cantidad de	Nº personas S1
lunes	94	6	564
Martes	94	6	564
Miercoles	94	9	846
Jueves	72	15	1080
Viernes	0	0	0
Sabado	0	0	0
Domingo	108	4	432
		40	3486

12.11. Anexo 11 – Estimaciones financieras

Tabla 10.- Tabla de supuestos

Concepto	Descripción	Observaciones
Moneda	Peso Chileno	
Tipo de Proyección	Nominal	
Periodos de Proyección	5 años	
Tasa libre de riesgo: BCP 10 años y BCP 30 años	3,3% y 4.79% respectivamente	
Crecimiento de Ventas	Se espera un crecimiento de 51,% para todos los años.	
Depreciación		Según valores de tabla de activo inmovilizado del SII
IVA	19%	
Impuesto a la Renta	27%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.- Estimación de los ingresos

Ventas por Ciudad	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (Santiago)	\$888.178.063	\$937.139.304	\$988.799.557	\$1.043.307.607	\$1.100.820.438
Ventas (Concepción)			\$88.817.806	\$93.713.930	\$98.879.956
Total	\$888.178.063	\$937.139.304	\$1.077.617.364	\$1.137.021.537	\$1.199.700.394

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.- Estimación de los Gastos de Administración y Ventas

Concepto / Año	0	1	2	3	4	5
Arriendo de Local	\$4.230.000	\$50.760.000	\$50.760.000	\$50.760.000	\$50.760.000	\$50.760.000
Gastos básicos		\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000
Marketing		\$17.763.561	\$17.581.548	\$19.949.939	\$18.601.002	\$21.357.577
Website		\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
TI & Software		\$12.000.000	\$12.000.000	\$12.000.000	\$12.000.000	\$12.000.000
Arriendo Concepción			\$950.000	\$11.400.000	\$11.400.000	\$11.400.000
Total	\$4.230.000	\$99.723.561	\$100.491.548	\$113.309.939	\$111.961.002	\$114.717.577

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13.- Estimación de los Gastos de puesta en marcha

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	IVA	Costo + IVA
Constitución de la sociedad	1	\$1.000.000	\$1.000.000	\$190.000	\$1.190.000
Patente de expendio de alcoholes	1	\$30.000.000	\$30.000.000	\$5.700.000	\$35.700.000
Total	2	\$31.000.000	\$31.000.000	\$5.890.000	\$36.890.000

Fuente: Elaboración propia

12.12. Anexo 12 – Inversión Inicial

Tabla 14.- Inversión inicial

Inversión inicial	
Activo Fijo	\$183.501.400
Capital de Trabajo	76.088.880
Activo Intangible	6.450.000
Gastos de Puesta en Marcha	31.000.000
Arriendos	4.230.000
Total	301.270.280

Fuente: Elaboración propia

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	IVA	Costo + IVA
Mesa Tipo 1	5	\$22.000	\$110.000	7	\$15.714	\$20.900	\$130.900
Mesa Tipo 2	20	\$60.000	\$1.200.000	7	\$171.429	\$228.000	\$1.428.000
Mesa Tipo 3	4	\$430.000	\$1.720.000	7	\$245.714	\$326.800	\$2.046.800
Mesa Tipo 4	2	\$1.390.000	\$2.780.000	7	\$397.143	\$528.200	\$3.308.200
Sillas Tipo 1	16	\$40.000	\$640.000	7	\$91.429	\$121.600	\$761.600
Sillas Tipo 2	140	\$90.000	\$12.600.000	7	\$1.800.000	\$2.394.000	\$14.994.000
Sillón Tipo 1	5	\$190.000	\$950.000	7	\$135.714	\$180.500	\$1.130.500
Sillón Tipo 2	2	\$830.000	\$1.660.000	7	\$237.143	\$315.400	\$1.975.400
Mesón Barra	1	\$1.350.000	\$1.350.000	7	\$192.857	\$256.500	\$1.606.500
Escritorios	3	\$3.000.000	\$9.000.000	5	\$1.800.000	\$1.710.000	\$10.710.000
Total	198	\$7.402.000	\$32.010.000		\$5.087.143	\$6.081.900	\$38.091.900

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	IVA	Costo + IVA
Software de gestión de restaurantes	1	\$450.000	\$450.000	3	\$150.000	\$85.500	\$535.500
Desarrollo de App	1	\$6.000.000	\$6.000.000	3	\$2.000.000	\$1.140.000	\$7.140.000
Total	2	\$6.450.000	\$6.450.000		\$2.150.000	\$1.225.500	\$7.675.500

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	IVA	Costo + IVA
Constitución de la sociedad	1	\$1.000.000	\$1.000.000			\$190.000	\$1.190.000
Patente de expendio de alcoholes	1	\$30.000.000	\$30.000.000			\$5.700.000	\$35.700.000
Total	2	\$31.000.000	\$31.000.000			\$5.890.000	\$36.890.000

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	IVA	Costo + IVA
Cuchillos Profesionales	1	\$1.200.000	\$1.200.000	7	\$171.429	\$228.000	\$1.428.000
Ollas	1	\$750.000	\$750.000	7	\$107.143	\$142.500	\$892.500
Sartenes	1	\$830.000	\$830.000	7	\$118.571	\$157.700	\$987.700
Vajilla	200	\$13.000	\$2.600.000	7	\$371.429	\$494.000	\$3.094.000
Servilleteros	50	\$8.000	\$400.000	7	\$57.143	\$76.000	\$476.000
Alcuza	50	\$3.410	\$170.500	7	\$24.357	\$32.395	\$202.895
Saleros	50	\$1.780	\$89.000	7	\$12.714	\$16.910	\$105.910
Azucareros	50	\$4.380	\$219.000	7	\$31.286	\$41.610	\$260.610
Pimenteros	50	\$16.000	\$800.000	7	\$114.286	\$152.000	\$952.000
saleros mesa	50	\$1.260	\$63.000	7	\$9.000	\$11.970	\$74.970
tasa de te	200	\$1.780	\$356.000	7	\$50.857	\$67.640	\$423.640
tasa de café	200	\$1.190	\$238.000	7	\$34.000	\$45.220	\$283.220
plato de te	200	\$980	\$196.000	7	\$28.000	\$37.240	\$233.240
plato de café	200	\$980	\$196.000	7	\$28.000	\$37.240	\$233.240
saleros cocina	5	\$680	\$3.400	7	\$486	\$646	\$4.046
Bandejas garzones	15	\$18.000	\$270.000	7	\$38.571	\$51.300	\$321.300
Set de Cuchillería	200	\$8.000	\$1.600.000	7	\$228.571	\$304.000	\$1.904.000
Vasos y Copas	200	\$12.000	\$2.400.000	7	\$342.857	\$456.000	\$2.856.000
Delantales garzones	10	\$8.000	\$80.000	7	\$11.429	\$15.200	\$95.200
Uniformes cocina	8	\$43.000	\$344.000	7	\$49.143	\$65.360	\$409.360
Total	1741	\$2.922.440	\$12.804.900		\$1.829.271	\$2.432.931	\$15.237.831

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	IVA	Costo + IVA
Decoración	1	\$4.000.000	\$4.000.000	10	\$400.000	\$760.000	\$4.760.000
Habilitación de baños	1	\$5.000.000	\$5.000.000	10	\$500.000	\$950.000	\$5.950.000
Obras Civiles	1	\$50.000.000	\$50.000.000	10	\$5.000.000	\$9.500.000	\$59.500.000
Total	3	\$59.000.000	\$59.000.000		\$5.900.000	\$11.210.000	\$70.210.000

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	IVA	Costo + IVA
Refrigerador industrial	1	\$2.045.000	\$2.045.000	9	\$227.222	\$388.550	\$2.433.550
Congelador Industrial	1	\$745.000	\$745.000	9	\$82.778	\$141.550	\$886.550
Conservador de bebidas	1	\$720.000	\$720.000	9	\$80.000	\$136.800	\$856.800
Fabricador de hielo	1	\$1.490.000	\$1.490.000	9	\$165.556	\$283.100	\$1.773.100
Campana extracción	2	\$424.000	\$848.000	9	\$94.222	\$161.120	\$1.009.120
Cocina Industrial	2	\$560.000	\$1.120.000	9	\$124.444	\$212.800	\$1.332.800
Horno Industrial	1	\$930.000	\$930.000	9	\$103.333	\$176.700	\$1.106.700
Lavadero Simple	2	\$187.000	\$374.000	9	\$41.556	\$71.060	\$445.060
Lavamanos	2	\$155.000	\$310.000	9	\$34.444	\$58.900	\$368.900
Baño María	1	\$750.000	\$750.000	9	\$83.333	\$142.500	\$892.500
Plancha	1	\$431.500	\$431.500	9	\$47.944	\$81.985	\$513.485
Freidora industrial	1	\$747.000	\$747.000	9	\$83.000	\$141.930	\$888.930
Mantenedor de platos calientes	1	\$1.300.000	\$1.300.000	9	\$144.444	\$247.000	\$1.547.000
Cava para vinos de doble cámara	1	\$2.390.000	\$2.390.000	9	\$265.556	\$454.100	\$2.844.100
Lava vajillas Industria	2	\$2.470.000	\$4.940.000	9	\$548.889	\$938.600	\$5.878.600
Procesador de Alimentos Industrial	2	\$324.000	\$648.000	9	\$72.000	\$123.120	\$771.120
Hervidores de agua industrial	1	\$84.000	\$84.000	9	\$9.333	\$15.960	\$99.960
Termo Industrial	2	\$45.000	\$90.000	9	\$10.000	\$17.100	\$107.100
Licudora Industrial	2	\$130.000	\$260.000	9	\$28.889	\$49.400	\$309.400
Microondas industrial	3	\$95.000	\$285.000	9	\$31.667	\$54.150	\$339.150
Cafetera Industrial	1	\$1.265.000	\$1.265.000	9	\$140.556	\$240.350	\$1.505.350
Mesón de Acero Inoxidable	3	\$2.690.000	\$8.070.000	9	\$896.667	\$1.533.300	\$9.603.300
Pelador de papas	3	\$18.000	\$54.000	9	\$6.000	\$10.260	\$64.260
Extractor de Jugos	1	\$1.080.000	\$1.080.000	9	\$120.000	\$205.200	\$1.285.200
Carro para Bandejas	2	\$80.000	\$160.000	9	\$17.778	\$30.400	\$190.400
Estanterías	2	\$1.000.000	\$2.000.000	7	\$285.714	\$380.000	\$2.380.000
Pantallas LED	8	\$470.000	\$3.760.000	6	\$626.667	\$714.400	\$4.474.400
Blue Ray	8	\$280.000	\$2.240.000	6	\$373.333	\$425.600	\$2.665.600
VHS usados	10	\$40.000	\$400.000	5	\$80.000	\$76.000	\$476.000
iPod	10	\$200.000	\$2.000.000	6	\$333.333	\$380.000	\$2.380.000
Equipamiento Audio Hi Fi	1		\$15.350.000	6	\$2.558.333	\$2.916.500	\$18.266.500
Computadores	3	\$500.000	\$1.500.000	6	\$250.000	\$285.000	\$1.785.000
Tablet	10	\$180.000	\$1.800.000	6	\$300.000	\$342.000	\$2.142.000
Dispensador de cervezas	1	\$1.200.000	\$1.200.000	9	\$133.333	\$228.000	\$1.428.000
Computador registradora	1	\$300.000	\$300.000	6	\$50.000	\$57.000	\$357.000
Equipos de aire acondicionado	1	\$18.000.000	\$18.000.000	10	\$1.800.000	\$3.420.000	\$21.420.000
Total	95	\$43.325.500	\$79.686.500		\$10.250.325	\$15.140.435	\$94.826.935

12.13. Anexo 13 – Capital de Trabajo

Tabla 15.- Capital de Trabajo y variación en capital de trabajo

	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Ventas	\$44.408.903	\$44.408.903	\$44.408.903	\$44.408.903	\$88.817.806	\$88.817.806	\$88.817.806	\$88.817.806	\$88.817.806	\$88.817.806	\$88.817.806	\$88.817.806
Saldo		\$52.129.516	\$24.200.700	\$12.100.350	\$0	\$11.747.231	\$34.285.825	\$56.824.420	\$79.363.014	\$101.901.608	\$124.440.203	\$146.978.797
Inyección de KT	\$41.449.935											
Pagos	\$31.086.232	\$31.086.232	\$31.086.232	\$31.086.232	\$62.172.464	\$62.172.464	\$62.172.464	\$62.172.464	\$62.172.464	\$62.172.464	\$62.172.464	\$62.172.464
Pagos a 30		\$13.322.671	\$13.322.671	\$13.322.671	\$13.322.671	\$26.645.342	\$26.645.342	\$26.645.342	\$26.645.342	\$26.645.342	\$26.645.342	\$26.645.342
Costo de Ventas (30 días)		\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787	\$28.865.787
Remuneraciones (contado)	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000	\$13.168.000
Leyes Sociales (30 días)		\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000	\$3.292.000
GAV (30 días)		\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297	\$8.310.297
Honorarios		\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667
Capex		\$15.828.466										
Egresos	\$13.168.000	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750	\$53.802.750
IVA												
IVA Debito	\$5.906.384	\$8.437.692	\$8.437.692	\$8.437.692	\$14.344.076	\$16.875.383	\$16.875.383	\$16.875.383	\$16.875.383	\$16.875.383	\$16.875.383	\$16.875.383
IVA Credito	\$0	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456	\$7.063.456
Cuadratura IVA	\$5.906.384	\$1.374.236	\$1.374.236	\$1.374.236	\$7.280.620	\$9.811.927	\$9.811.927	\$9.811.927	\$9.811.927	\$9.811.927	\$9.811.927	\$9.811.927
PPM (3%)	\$1.332.267	\$1.332.267	\$1.332.267	\$1.332.267	\$2.664.534	\$2.664.534	\$2.664.534	\$2.664.534	\$2.664.534	\$2.664.534	\$2.664.534	\$2.664.534
Presupuesto de Caja	\$52.129.516	\$24.200.700	\$12.100.350	\$0	\$11.747.231	\$34.285.825	\$56.824.420	\$79.363.014	\$101.901.608	\$124.440.203	\$146.978.797	\$169.517.391

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo	\$41.449.935	\$46.856.965	\$53.880.868	\$56.851.077	\$59.985.020	\$0
Var Capital de Trabajo	\$41.449.935	\$5.407.030	\$7.023.903	\$2.970.209	\$3.133.943	\$0

Fuente: Elaboración propia

12.14. Anexo 14 – Estados de Resultados proyectado

Tabla 16.- Estado de Resultados proyectado

Items / Años	1	2	3	4	5
Ventas	\$888.178.063	\$937.139.304	\$1.077.617.364	\$1.137.021.537	\$1.199.700.394
Costos de Ventas (39%)	-\$346.389.445	-\$365.484.329	-\$420.270.772	-\$443.438.399	-\$467.883.154
Utilidad Bruta	\$541.788.618	\$571.654.976	\$657.346.592	\$693.583.138	\$731.817.240
Gastos de administración	-\$299.243.561	-\$328.053.877	-\$504.747.815	-\$546.900.272	-\$598.791.129
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$25.216.740	-\$25.216.740	-\$30.983.425	-\$30.983.425	-\$30.983.425
Utilidad Operativa	\$217.328.317	\$218.384.359	\$127.382.037	\$121.466.126	\$107.809.371
Impuestos	-\$58.678.646	-\$58.963.777	-\$34.393.150	-\$32.795.854	-\$29.108.530
Utilidad Neta	\$158.649.672	\$159.420.582	\$92.988.887	\$88.670.272	\$78.700.841
Capex	-\$15.828.466	-\$13.306.792	-\$15.372.653	-\$12.850.979	-\$10.329.305
Utilidad Ajustada	\$142.821.206	\$146.113.790	\$77.616.234	\$75.819.293	\$68.371.536
Utilidad Ajustada	\$142.821.206	\$146.113.790	\$77.616.234	\$75.819.293	\$68.371.536

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17.- Flujo de caja proyectado

	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$888.178.063	\$937.139.304	\$1.077.617.364	\$1.137.021.537	\$1.199.700.394
Costos de Ventas (39%)		-\$346.389.445	-\$365.484.329	-\$420.270.772	-\$443.438.399	-\$467.883.154
Margen Bruto		\$541.788.618	\$571.654.976	\$657.346.592	\$693.583.138	\$731.817.240
GAV						
Remuneraciones		-\$197.520.000	-\$225.840.000	-\$390.640.612	-\$435.520.612	-\$487.000.612
Honorarios		-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000
Gastos	-\$4.230.000	-\$99.723.561	-\$103.147.809	-\$114.908.695	-\$110.670.908	-\$111.077.414
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$25.216.740	-\$25.216.740	-\$30.983.425	-\$30.983.425	-\$30.983.425
UAI		\$217.328.317	\$215.450.427	\$118.813.860	\$114.408.193	\$100.755.790
Impuestos		-\$58.678.646	-\$58.171.615	-\$32.079.742	-\$30.890.212	-\$27.204.063
Utilidad Neta		\$158.649.672	\$157.278.812	\$86.734.118	\$83.517.981	\$73.551.727
Flujo de Caja						
EBIT (1-T)		\$158.649.672	\$157.278.812	\$86.734.118	\$83.517.981	\$73.551.727
Depreciaciones y Amortizaciones		\$25.216.740	\$25.216.740	\$30.983.425	\$30.983.425	\$30.983.425
CAPEX		-\$15.828.466	-\$13.306.792	-\$14.795.985	-\$11.697.642	-\$8.599.300
Inversiones						
Activo Fijo	-\$183.501.400	\$0	\$0	-\$45.875.350	\$0	\$0
Capital de Trabajo	-\$76.088.880	\$29.231.915	-\$7.023.903	-\$2.970.209	-\$3.133.943	\$0
Activo Intangible	-\$6.450.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos de Puesta en Marcha	-\$35.230.000					
Recuperación del KT						
Valor de Desecho						\$292.521.620
Flujo de Caja Bruto	-\$301.270.280	\$197.269.860	\$162.164.856	\$54.075.999	\$99.669.820	\$388.457.472

Tasa	13,07%
VAN	\$308.681.644
VAN No VD	\$150.373.309

EBITDA	\$242.545.057	\$240.667.167	\$149.797.285	\$145.391.618	\$131.739.215
EBITDA (%)	27,3%	25,7%	13,9%	12,8%	11,0%

Fuente: Elaboración propia

12.15. Anexo 15 – Sensibilización

Tabla 17.- Punto de Equilibrio

Tasa de Impuestos	27%					
Item / Años	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$888.178.063	\$937.139.304	\$1.077.617.364	\$1.137.021.537	\$1.199.700.394
Costos de Ventas (39%)		-\$346.389.445	-\$365.484.329	-\$420.270.772	-\$443.438.399	-\$467.883.154
Margen Bruto		\$541.788.618	\$571.654.976	\$657.346.592	\$693.583.138	\$731.817.240
GAV						
Remuneraciones		-\$197.520.000	-\$225.840.000	-\$390.640.612	-\$435.520.612	-\$487.000.612
Honorarios		-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000	-\$2.000.000
Gastos		-\$99.723.561	-\$100.213.877	-\$112.107.203	-\$109.379.660	-\$109.790.518
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$25.216.740	-\$25.216.740	-\$30.983.425	-\$30.983.425	-\$30.983.425
UAI		\$217.328.317	\$215.450.427	\$118.813.860	\$114.408.193	\$100.755.790
Impuestos		\$58.678.646	\$58.963.777	\$32.079.742	\$30.890.212	\$27.204.063
Utilidad Neta		\$276.006.963	\$274.414.204	\$150.893.602	\$145.298.405	\$127.959.853
Margen Bruto (%)		39%	39%	39%	39%	39%
Costos Fijos		\$324.460.301	\$356.204.549	\$538.532.731	\$572.174.945	\$631.061.450
Punto de Equilibrio	0	1	2	3	4	5
		\$531.902.133	\$583.841.833	\$882.840.543	\$949.467.123	\$1.034.526.967

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18.- Disminución de ventas que genera VAN igual a 0

		888178062,9	937139304,2	1077617364	1137021537	1199700394
Tasa de Impuestos	27%					
Factor	80%		5,51%	5,51%	5,51%	5,51%
		-20%	-20%	-20%	-20%	-20%
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 712.949.231	\$ 752.250.899	\$ 865.014.013	\$ 912.698.325	\$ 963.011.258	
Costos de Ventas (39%)	-\$ 278.050.200	-\$ 293.377.851	-\$ 337.355.465	-\$ 355.952.347	-\$ 375.574.391	
Margen Bruto	\$ 434.899.031	\$ 458.873.048	\$ 527.658.548	\$ 556.745.978	\$ 587.436.867	
GAV						
Remuneraciones	-\$ 197.520.000	-\$ 225.840.000	-\$ 390.640.612	-\$ 435.520.612	-\$ 487.000.612	
Honorarios	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	
Gastos	-\$ 99.723.561	-\$ 100.213.877	-\$ 112.107.203	-\$ 109.169.176	-\$ 109.587.716	
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$ 25.216.740	-\$ 25.216.740	-\$ 30.983.425	-\$ 30.983.425	-\$ 30.983.425	
UAI	\$ 110.438.730	\$ 105.602.432	-\$ 8.072.691	-\$ 20.927.234	-\$ 42.134.885	
Impuestos	-\$ 29.818.457	-\$ 28.512.657	\$ 2.179.627	\$ 5.650.353	\$ 11.376.419	
Utilidad Neta	\$ 80.620.273	\$ 77.089.775	-\$ 5.893.064	-\$ 15.276.881	-\$ 30.758.466	
Flujo de Caja						
EBIT (1-T)	\$ 80.620.273	\$ 77.089.775	-\$ 5.893.064	-\$ 15.276.881	-\$ 30.758.466	
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 25.216.740	\$ 25.216.740	\$ 30.983.425	\$ 30.983.425	\$ 30.983.425	
CAPEX	-\$ 15.828.466	-\$ 13.306.792	-\$ 14.795.985	-\$ 11.697.642	-\$ 8.599.300	
Inversiones						
Activo Fijo	-\$ 183.501.400	\$ -	\$ -	-\$ 45.875.350	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 76.088.880	\$ 29.231.915	-\$ 7.023.903	-\$ 2.970.209	-\$ 3.133.943	\$ -
Activo Intangible	-\$ 6.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Puesta en Marcha	-\$ 35.230.000					
Recuperación del KT						
Valor de Desecho					\$ 299.994.578	
Flujo de Caja Bruto	-\$ 301.270.280	\$ 119.240.461	\$ 81.975.820	-\$ 38.551.183	\$ 874.959	\$ 291.620.237
Tasa	13,07%					
VAN	\$ -					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.- Caso Pesimista

Tasa de Impuestos	27%	888178062,9	937139304,2	1077617364	1137021537	1199700394
Factor	70%		5,51%	5,51%	5,51%	5,51%
		-30%	-30%	-30%	-30%	-30%
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 621.724.644	\$ 655.997.513	\$ 754.332.154	\$ 795.915.076	\$ 839.790.276	
Costos de Ventas (39%)	-\$ 242.472.611	-\$ 255.839.030	-\$ 294.189.540	-\$ 310.406.880	-\$ 327.518.208	
Margen Bruto	\$ 379.252.033	\$ 400.158.483	\$ 460.142.614	\$ 485.508.196	\$ 512.272.068	
GAV						
Remuneraciones	-\$ 197.520.000	-\$ 225.840.000	-\$ 390.640.612	-\$ 435.520.612	-\$ 487.000.612	
Honorarios	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	
Gastos	-\$ 99.723.561	-\$ 103.147.809	-\$ 114.908.695	-\$ 110.670.908	-\$ 111.077.414	
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$ 25.216.740	-\$ 25.216.740	-\$ 30.983.425	-\$ 30.983.425	-\$ 30.983.425	
UAI	\$ 54.791.732	\$ 43.953.934	-\$ 78.390.117	-\$ 93.666.749	-\$ 118.789.382	
Impuestos	-\$ 14.793.768	-\$ 11.867.562	\$ 21.165.332	\$ 25.290.022	\$ 32.073.133	
Utilidad Neta	\$ 39.997.964	\$ 32.086.372	-\$ 57.224.786	-\$ 68.376.726	-\$ 86.716.249	
Flujo de Caja						
EBIT (1-T)	\$ 39.997.964	\$ 32.086.372	-\$ 57.224.786	-\$ 68.376.726	-\$ 86.716.249	
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 25.216.740	\$ 25.216.740	\$ 30.983.425	\$ 30.983.425	\$ 30.983.425	
CAPEX	-\$ 15.828.466	-\$ 13.306.792	-\$ 14.795.985	-\$ 11.697.642	-\$ 8.599.300	
Inversiones						
Activo Fijo	-\$ 183.501.400	\$ -	\$ -	-\$ 45.875.350	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 76.088.880	\$ 29.231.915	-\$ 7.023.903	-\$ 2.970.209	-\$ 3.133.943	\$ -
Activo Intangible	-\$ 6.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Puesta en Marcha	-\$ 35.230.000					
Recuperación del KT						
Valor de Desecho						\$ 292.521.620
Flujo de Caja Bruto	-\$ 301.270.280	\$ 78.618.153	\$ 36.972.417	-\$ 89.882.904	-\$ 52.224.887	\$ 228.189.496
Tasa	13,07%					
VAN	-\$ 173.464.152					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20.- Caso Optimista

Tasa de Impuestos	27%	888178062,9	937139304,2	1077617364	1137021537	1199700394
Factor	130%		5,51%	5,51%	5,51%	5,51%
		30%	30%	30%	30%	30%
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$	1.154.631.482	\$ 1.218.281.095	\$ 1.400.902.573	\$ 1.478.127.998	\$ 1.559.610.512
Costos de Ventas (39%)	-\$	450.306.278	-\$ 475.129.627	-\$ 546.352.003	-\$ 576.469.919	-\$ 608.248.100
Margen Bruto	\$	704.325.204	\$ 743.151.468	\$ 854.550.569	\$ 901.658.079	\$ 951.362.412
GAV						
Remuneraciones	-\$	197.520.000	-\$ 225.840.000	-\$ 390.640.612	-\$ 435.520.612	-\$ 487.000.612
Honorarios	-\$	2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000
Gastos	-\$	99.723.561	-\$ 103.147.809	-\$ 114.908.695	-\$ 110.670.908	-\$ 111.077.414
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$	25.216.740	-\$ 25.216.740	-\$ 30.983.425	-\$ 30.983.425	-\$ 30.983.425
UAI	\$	379.864.903	\$ 386.946.920	\$ 316.017.838	\$ 322.483.134	\$ 320.300.962
Impuestos	-\$	102.563.524	-\$ 104.475.668	-\$ 85.324.816	-\$ 87.070.446	-\$ 86.481.260
Utilidad Neta	\$	277.301.379	\$ 282.471.251	\$ 230.693.022	\$ 235.412.688	\$ 233.819.703
Flujo de Caja						
EBIT (1-T)	\$	277.301.379	\$ 282.471.251	\$ 230.693.022	\$ 235.412.688	\$ 233.819.703
Depreciaciones y Amortizaciones	\$	25.216.740	\$ 25.216.740	\$ 30.983.425	\$ 30.983.425	\$ 30.983.425
CAPEX	-\$	15.828.466	-\$ 13.306.792	-\$ 14.795.985	-\$ 11.697.642	-\$ 8.599.300
Inversiones						
Activo Fijo	-\$	183.501.400	\$ -	-\$ 45.875.350	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	-\$	76.088.880	\$ 29.231.915	-\$ 7.023.903	-\$ 2.970.209	\$ -
Activo Intangible	-\$	6.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Puesta en Marcha	-\$	35.230.000				
Recuperación del KT						
Valor de Desecho						\$ 292.521.620
Flujo de Caja Bruto	-\$	301.270.280	\$ 315.921.567	\$ 287.357.296	\$ 198.034.903	\$ 251.564.527
Tasa	13,07%					
VAN	\$	790.827.440				

Fuente: Elaboración propia

12.16. Anexo 16 – Flujo del Inversionista

Tabla 21.- Flujo del Inversionista

Tasa de Impuestos		27%					
	0	1	2	3	4	5	
Ventas		\$ 888.178.063	\$ 937.139.304	\$ 1.077.617.364	\$ 1.137.021.537	\$ 1.199.700.394	
Costos de Ventas (39%)		-\$ 346.389.445	-\$ 365.484.329	-\$ 420.270.772	-\$ 443.438.399	-\$ 467.883.154	
Margen Bruto		\$ 541.788.618	\$ 571.654.976	\$ 657.346.592	\$ 693.583.138	\$ 731.817.240	
GAV							
Remuneraciones		-\$ 197.520.000	-\$ 225.840.000	-\$ 390.640.612	-\$ 435.520.612	-\$ 487.000.612	
Honorarios		-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	
Gastos		-\$ 99.723.561	-\$ 103.147.809	-\$ 114.908.695	-\$ 110.670.908	-\$ 111.077.414	
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$ 25.216.740	-\$ 25.216.740	-\$ 30.983.425	-\$ 30.983.425	-\$ 30.983.425	
UAI		\$ 217.328.317	\$ 215.450.427	\$ 118.813.860	\$ 114.408.193	\$ 100.755.790	
Intereses		-\$ 142.357.019	-\$ 127.970.255	-\$ 71.497.942	\$ -	\$ -	
UAI		\$ 74.971.298	\$ 87.480.172	\$ 47.315.918	\$ 114.408.193	\$ 100.755.790	
Impuestos		-\$ 20.242.251	-\$ 23.619.646	-\$ 12.775.298	-\$ 30.890.212	-\$ 27.204.063	
Utilidad Neta		\$ 54.729.048	\$ 63.860.525	\$ 34.540.620	\$ 83.517.981	\$ 73.551.727	
Flujo de Caja							
Utilidad Neta		\$ 54.729.048	\$ 63.860.525	\$ 34.540.620	\$ 83.517.981	\$ 73.551.727	
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 25.216.740	\$ 25.216.740	\$ 30.983.425	\$ 30.983.425	\$ 30.983.425	
CAPEX		-\$ 15.828.466	-\$ 13.306.792	-\$ 14.795.985	-\$ 11.697.642	-\$ 8.599.300	
Amortización de la deuda		-\$ 4.918.053	-\$ 19.304.817	-\$ 75.777.130	\$ -	\$ -	
Inversiones							
Activo Fijo	-\$ 183.501.400	\$ -	\$ -	-\$ 45.875.350	\$ -	\$ -	
Capital de Trabajo	-\$ 76.088.880	\$ 29.231.915	-\$ 7.023.903	-\$ 2.970.209	-\$ 3.133.943	\$ -	
Activo Intangible	-\$ 6.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Prestamo	\$ 100.000.000						
Gastos de Puesta en Marcha	-\$ 35.230.000						
Recuperación del KT							
Valor de Desecho						\$ 288.529.648	
Flujo del inversionista	-\$ 201.270.280	\$ 88.431.183	\$ 49.441.753	-\$ 73.894.628	\$ 99.669.820	\$ 384.465.500	
Tasa		14,75%					
VAN	\$ 115.123.358						

Fuente: Elaboración propia

12.17. Anexo 17 – Balance Projectado

ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CIRCULANTES					
Efectivo y equivalente del efectivo	\$307.791.663	\$432.839.398	\$318.066.208	\$318.577.830	\$328.150.984
Otros activos financieros circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros activos no financieros circulantes	\$4.230.000	\$4.230.000	\$4.230.000	\$4.230.000	\$4.230.000
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar circulantes	\$26.645.342	\$78.094.942	\$89.801.447	\$94.751.795	\$99.975.033
Inventarios circulantes	\$28.865.787	\$30.457.027	\$35.022.564	\$36.953.200	\$38.990.263
Activos por impuestos circulantes					
ACTIVOS CIRCULANTES TOTALES	\$367.532.792	\$545.621.367	\$447.120.219	\$454.512.825	\$471.346.279
ACTIVOS NO CIRCULANTES					
Otros activos financieros no circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros activos no financieros no circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos intangibles distintos de la plusvalía (intangibles)	\$4.300.000	\$2.150.000	\$4.300.000	\$2.150.000	\$4.300.000
Plusvalía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedades, planta y equipo	\$176.263.126	\$150.674.713	\$175.549.184	\$104.085.420	\$78.497.007
Propiedad de inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos por impuestos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS NO CIRCULANTES TOTALES	\$180.563.126	\$152.824.713	\$179.849.184	\$106.235.420	\$82.797.007
TOTAL ACTIVOS	\$548.095.918	\$698.446.080	\$626.969.403	\$560.748.245	\$554.143.286
PATRIMONIO Y PASIVOS					
PASIVOS CIRCULANTES					
Otros pasivos financieros circulantes					
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar circulantes	\$45.325.787	\$49.277.027	\$67.575.949	\$73.246.584	\$79.573.647
Pasivos por impuestos circulantes	\$58.678.646	\$58.963.777	\$34.393.150	\$32.795.854	\$29.108.530
Otros pasivos no financieros circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS CIRCULANTES TOTALES	\$104.004.433	\$108.240.804	\$101.969.099	\$106.042.438	\$108.682.177
TOTAL PASIVOS	\$104.004.433	\$108.240.804	\$101.969.099	\$106.042.438	\$108.682.177
PATRIMONIO					
Capital emitido	\$301.270.280	\$444.091.486	\$447.384.070	\$378.886.514	\$377.089.573
Ganancias acumuladas	\$142.821.206	\$146.113.790	\$77.616.234	\$75.819.293	\$68.371.536
Acciones propias en cartera	\$ -				
Otras reservas	\$ -				
PATRIMONIO TOTAL	\$444.091.486	\$590.205.276	\$525.000.304	\$454.705.807	\$445.461.109
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	\$548.095.918	\$698.446.080	\$626.969.403	\$560.748.245	\$554.143.286

Fuente: Elaboración propia

12.18. Anexo 18 – Análisis Financiero

Indicadores de Rentabilidad		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Margen de utilidad Operacional	Ut Ops o EBIT	\$217.328.317	24,5%	\$218.384.359	23,3%	\$127.382.037	11,8%	\$121.466.126	10,7%	\$107.809.371	9,0%
	Ventas	\$888.178.063		\$937.139.304		\$1.077.617.364		\$1.137.021.537		\$1.199.700.394	
Margen de utilidad	Ut. Neta	\$158.649.672	17,9%	\$159.420.582	17,0%	\$92.988.887	8,6%	\$88.670.272	7,8%	\$78.700.841	6,6%
	Ventas	\$888.178.063		\$937.139.304		\$1.077.617.364		\$1.137.021.537		\$1.199.700.394	
ROA	Ut Ops o EBIT	\$217.328.317	39,7%	\$218.384.359	31,3%	\$127.382.037	20,3%	\$121.466.126	21,7%	\$107.809.371	19,5%
	Activos	\$548.095.918		\$698.446.080		\$626.969.403		\$560.748.245		\$554.143.286	
ROE	Ut. Neta	\$158.649.672	35,7%	\$159.420.582	27,0%	\$92.988.887	17,7%	\$88.670.272	19,5%	\$78.700.841	17,7%
	Patrimonio	\$444.091.486		\$590.205.276		\$525.000.304		\$454.705.807		\$445.461.109	

Indicadores de Endeudamiento		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Razón de deuda	Deuda total	\$104.004.433	19,0%	\$108.240.804	15,5%	\$101.969.099	16,3%	\$106.042.438	18,9%	\$108.682.177	19,6%
	Activo Total	\$548.095.918		\$698.446.080		\$626.969.403		\$560.748.245		\$554.143.286	
Leverage	Deuda total	\$104.004.433	23,4%	\$108.240.804	18,3%	\$101.969.099	19,4%	\$106.042.438	23,3%	\$108.682.177	24,4%
	Patrimonio	\$444.091.486		\$590.205.276		\$525.000.304		\$454.705.807		\$445.461.109	
Composición de deuda	Pasivo circulante	\$104.004.433	100,0%	\$108.240.804	100,0%	\$101.969.099	100,0%	\$106.042.438	100,0%	\$108.682.177	100,0%
	Pasivo total	\$104.004.433		\$108.240.804		\$101.969.099		\$106.042.438		\$108.682.177	

Indicadores de Liquidez		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Capital de trabajo	Activo circulante	\$367.532.792	\$263.528.359	\$545.621.367	\$437.380.563	\$447.120.219	\$345.151.120	\$454.512.825	\$348.470.387	\$471.346.279	\$362.664.102
	Pasivo circulante	\$104.004.433		\$108.240.804		\$101.969.099		\$106.042.438		\$108.682.177	
Razón corriente	Activo circulante	\$367.532.792	3,5	\$545.621.367	5,0	\$447.120.219	4,4	\$454.512.825	4,3	\$471.346.279	4,3
	Pasivo circulante	\$104.004.433		\$108.240.804		\$101.969.099		\$106.042.438		\$108.682.177	
Test ácido	Activo circulante - Inventario	\$338.667.005	3,3	\$515.164.340	4,8	\$412.097.655	4,0	\$417.559.625	3,9	\$432.356.016	4,0
	Pasivo circulante	\$104.004.433		\$108.240.804		\$101.969.099		\$106.042.438		\$108.682.177	

Fuente: Elaboración propia

12.19. Anexo 19 – Carta Needle

NUESTRAS PROPUESTAS

- SIDE 1* Surtido de carnes para 4 personas (cerdo, vacuno, pollo, choricitillos, babyfarras) Papas fritas 150 gr o 4 empanaditas de queso
- SIDE 2* Surtido de quesos y jamones para 4 personas (quesos, cheddar, cabra, gruyere, camembert/jamones: serrano, york e ibérico)
- SIDE 3* Costillas de cerdo barbecue estilo americano, acompañado de papas fritas o verduras
- SIDE 4* Lomo vetado tipo bife de chorizo, acompañado de papas fritas, ensalada de papas o verduras salteadas
- SIDE 5* Hamburguesa casera 300 grms (lechuga, tocino, cebolla, aceituna y mayonesa), acompañado de papas fritas

LISTA DE PRECIOS

<i>SIDE 1</i>	\$ 15.990
<i>SIDE 2</i>	\$ 16.990
<i>SIDE 3</i>	\$ 10.900
<i>SIDE 4</i>	\$ 12.990
<i>SIDE 5</i>	\$ 9.990

NUESTRAS INVITACIONES

- Lado A* Vodka, Tequila, Gin y agua tónica
- Lado B* Whisky, Drambuie, Licor de avellanas
- Lado C* Ron cañejo, jugo de naranja, limon y granadina
- Lado Oscuro* Shot whisky, Ron, Vodka, pisco fina selección
- Cervezas Nacionales* Cristal, Escudo, Royal Guard
- Cervezas Importadas* Heineken, Corona, Stella Artois, Clasberg
- Cervezas Artesanales* Austral, Kunstman, Capital, Kross

LISTA DE PRECIOS

<i>LADO A</i>	\$ 6.900
<i>LADO B</i>	\$ 6.900
<i>LADO C</i>	\$ 5.900
<i>LADO OSCURO</i>	\$ 7.340
<i>CERVEZAS CERVEZAS NACIONALES</i>	\$ 3.990
<i>CERVEZAS IMPORTADAS</i>	\$ 4.990
<i>CERVEZAS ARTESANALES</i>	\$ 5.990