



“Wayra Cumbia House” Parte I

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

**Alumno: Christel Achata Böttger
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, Septiembre de 2016

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	4
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	7
INDUSTRIA.....	7
Evolución y proyección de la industria.	7
Dimensionamiento en ventas.....	7
Actores Clave	8
COMPETIDORES	8
Restaurantes	10
Discotecas.....	10
CLIENTES.....	10
Factores Críticos de Éxito.....	12
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	13
MODELO DE NEGOCIOS.....	13
Propuesta de valor.....	13
Modelo de negocio	13
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	15
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.....	16
RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	16
PLAN DE MARKETING	17
OBJETIVOS DE MARKETING	17
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	17
ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO.....	18
ESTRATEGIA DE PRECIO	18
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	19
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS	20
Estrategia de comunicación	20
Estrategia de ventas	21
Evaluación de resultados.....	21
ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	21

PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA	24
PLAN DE OPERACIONES	25
ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES	25
FLUJO DE OPERACIONES	25
PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	25
DOTACIÓN	26
EQUIPO DEL PROYECTO	26
EQUIPO GESTOR	26
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
INCENTIVOS Y COMPENSACIONES	26
PLAN FINANCIERO	27
REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN INICIAL	27
DIMENSIONAMIENTO DE DEMANDA Y SUPUESTOS	27
TASA DE DESCUENTO.....	27
ESTADO DE RESULTADOS, FLUJO DE CAJA Y PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS.....	27
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	27
RIESGOS CRÍTICOS	28
PROPUESTA A INVERSIONISTA.....	28
CONCLUSIONES	29
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	30

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Oportunidad de Negocio	5
Ilustración 2: Dimensionamiento de la industria	7
Ilustración 3: Perfil de agentes competidores en la industria	9
Ilustración 4: Perfil de clientes del segmento objetivo	11
Ilustración 5: Factores críticos de éxito industria	12
Ilustración 6: CANVAS del modelo de negocio	13
Ilustración 7: Horarios de atención	13
Ilustración 8: Capacidades de la organización	15
Ilustración 9: Plan de RSE	16
Ilustración 10: Objetivos de Marketing	17
Ilustración 11: Estrategia de producto/servicio	18
Ilustración 12: Estrategia de precios.....	19
Ilustración 13: Evolución de demanda y crecimiento Año 1	23
Ilustración 14: Evolución de demanda y crecimiento durante periodo de evaluación	23
Ilustración 15: Cronograma y presupuesto de marketing.....	24

RESUMEN EJECUTIVO

Tres elementos del contexto actual de la Región Metropolitana en Chile se conjugan para generar una potente oportunidad de negocio:

- Un nivel de gasto creciente dedicado a la industria de entretenimiento en Chile
- Un flujo cada vez mayor de inmigrantes de distintos orígenes de latinoamérica residiendo y trabajando en la Región Metropolitana
- Un vacío no atendido en el mercado de entretenimiento que ofrezca una experiencia multicultural en un ambiente amigable para el adulto de edad promedio

Con el objetivo de aprovechar esta oportunidad nace Wayra Cumbia House - Cocina aborígen-fusión. Un lugar de encuentro para una experiencia completa de alta gastronomía originaria con diversión en un ambiente de fiesta con orígenes locales. El modelo de negocio de Wayra se sustenta en un mix de discoteca-restaurante, desarrollado con una estrategia de diferenciación orientada al segmento ABC1 de la Región Metropolitana.

Esto lleva a la generación de un proyecto de negocio que cuenta con los siguientes factores clave: fidelización de clientes que generen recurrencia en las visitas, poder viralizador de la marca y eventos en redes sociales y excelencia en el servicio.

Finalmente, para que la oportunidad de negocio detectada se concrete en realidad se requiere de una inversión inicial de USD985,197 dedicados a la puesta en marcha y operación continua del negocio, recuperables a partir del segundo año de operación bajo un periodo de evaluación de 5 años, con los siguientes indicadores de rendimiento: VAN de \$2,655MM y TIR de 48%.

Se ofrece al inversionista un modelo de financiamiento de 90% vía Equity y 10% aportado por el equipo gestor, a cambio de un retorno esperado para el inversionista de 45%.

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Haciendo un análisis de algunas tendencias actuales en Chile, con foco en la Región metropolitana, se observan los siguientes patrones de comportamiento:

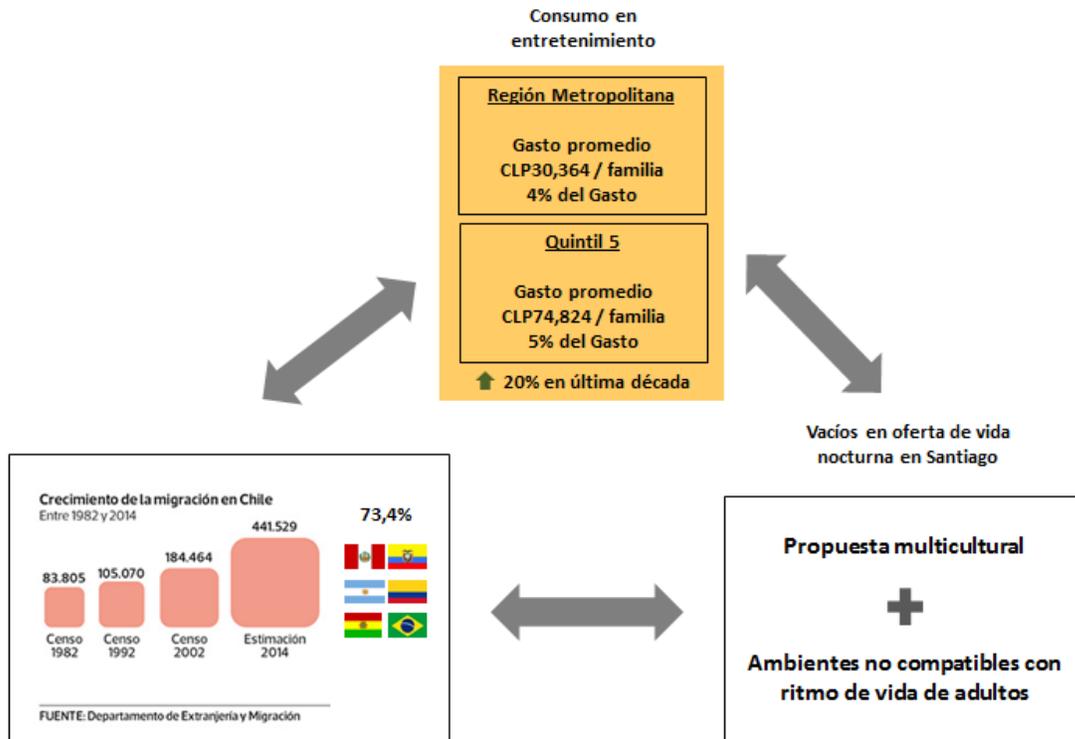


Ilustración 1: Oportunidad de Negocio

Gasto en entretenimiento: Volumen y participación en el gasto familiar creciente en los últimos años, acompañando el crecimiento en el poder adquisitivo de la población¹. (Ver anexo 1), con foco especial en el Quintil 5, el cual está compuesto por el Grupo Social Económico (GSE) ABC1 quien representa el 16% de la población en la Región Metropolitana.

Flujo de inmigración: La población extranjera en Chile creció un 160% entre el 2002 y 2012, estimado a la fecha un total de 477.553 inmigrantes residentes (64% de ellos en Región Metropolitana)² y con proyección de llegar a un millón en los próximos 8 años. Con esto se

¹ Ya sea por aumento en sueldos reales o por mayor acceso al crédito.

² La Tercera. <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2015/09/659-646168-9-numero-de-inmigrantes-en-chile-llegaria-a-un-millon-en-ocho-anos.shtml>

evidencia un ingrediente cada vez mayor de multiculturalidad en la sociedad de Santiago, proveniente de distintos países de sudamérica principalmente.³

Necesidad de mercado: Los restaurantes y bares en Santiago, como estrellas de la categoría de entretenimiento de vida nocturna, contienen una propuesta de valor estándar que integra poco la tendencia actual de multiculturalidad en su propuesta de valor. Adicionalmente, se realizaron estudios de mercado cualitativos y cuantitativos que permitieron identificar lo siguiente:

- Los adultos maduros no encuentran un lugar para bailar con ambiente no saturado de gente a un ritmo distinto que los adultos más jóvenes
- 84% de los encuestados indicó que en Santiago no se encuentra una oferta de vida nocturna que integre elementos de identidad cultural, donde lo que más se valoraría es la implementación de decoración temática, elementos tradicionales y amplia oferta gastronómica. Gran mayoría de ellos sería visitante frecuente del lugar en caso existiera una oferta de vida nocturna de este tipo en Santiago (ver anexo 2).

Por este motivo, se observa una oportunidad de negocio en generar una oferta diferenciada de entretenimiento en Santiago que integre elementos de entretenimiento e identidad local de distintos países de Sudamérica, dirigida a adultos de poder adquisitivo medio-alto. Dado esto, se define como atractivo el siguiente segmento objetivo:

***Adultos entre 25-44 años de edad del segmento ABC1 que
habitan en Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y
Providencia***

³ Extranjería, Gobierno de Chile

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

INDUSTRIA

El dimensionamiento de la industria de restaurantes y discotecas en Región Metropolitana viene descrito por el siguiente gráfico:

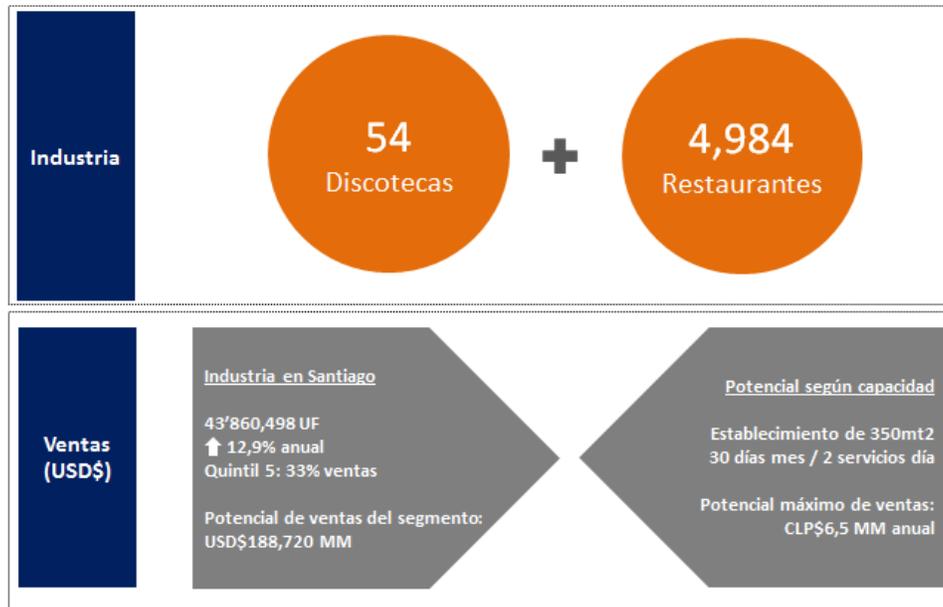


Ilustración 2: Dimensionamiento de la industria

Evolución y proyección de la industria.

Tendencia ligera pero constante al crecimiento en Región Metropolitana según SII4 (Ver anexo 3).

Dimensionamiento en ventas

Si bien la industria total en Región Metropolitana está dimensionada en 43'860,498 UF en ventas anuales (Ver anexo 4), dado el dimensionamiento del proyecto propuesto, éste tiene un potencial máximo de captura de dicho mercado valorizado en CLP\$4,654 millones por año (USD\$6,5 MM anuales)⁵.

⁴ Servicio de Impuestos Internos: http://www.sii.cl/estadisticas/region/region_rubro_subr_acteco.xls

⁵ Calculado en base a modelo de negocio propuesto (analizado más adelante) asumiendo factor de ocupación 100% en todo el periodo de evaluación.

Actores Clave

Dentro de los actores claves para poner en operación un negocio dentro de la industria de restaurantes y discotecas en el Gran Santiago se encuentran los siguientes:

- **El SII**, institución encargada de la recolección y fiscalización de los impuestos. Ante la cual se deben presentar información de la sociedad y actividades económicas a desarrollar.
- **Municipalidad/Comuna:** Se debe presentar el Certificado de Informaciones Previas, entregado por la Dirección de Obras Municipales para verificar cuán apto está un inmueble para operar bajo la actividad comercial deseada.
- **Servicio de Salud de cada Municipio:** Especifica si el inmueble cumple con las condiciones necesarias para realizar la actividad comercial que se requiera. Lo anterior es fundamental para conseguir el *Permiso Sanitario y Patente Comercial*.
- **Seremi de Salud;** Ante ésta entidad se solicita la autorización sanitaria y califica al negocio como Peligroso, Insalubre y/o Contaminante, Molesto o Inofensivo dependiendo del cumplimiento de las normas establecidas por el Plan Regulador de cada comuna.
- **Ministerio de Medio Ambiente:** Establece en la legislación las exigencias sobre condiciones acústicas contenidas en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones⁶
- **Ministerio de Salud:** Imparte el reglamento de Condiciones Sanitarias, Ambientales y de Seguridad Básicas en Locales de Uso Público⁷

COMPETIDORES

Los competidores de la industria están compuestos por restaurantes y discotecas orientados al segmento objetivo del proyecto (ABC1), particularmente en la Región Metropolitana se concentran en las siguientes comunas: Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Providencia (Ver Anexo 1 y 5).

⁶ Congreso Nacional de Chile: REGLAMENTO DE CONDICIONES SANITARIAS, AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD BÁSICAS EN LOCALES DE USO PÚBLICO

⁷ Congreso Nacional de Chile: REGLAMENTO DE CONDICIONES SANITARIAS, AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD BÁSICAS EN LOCALES DE USO PÚBLICO

A continuación se describe el perfil de ambos agentes competidores de la industria:

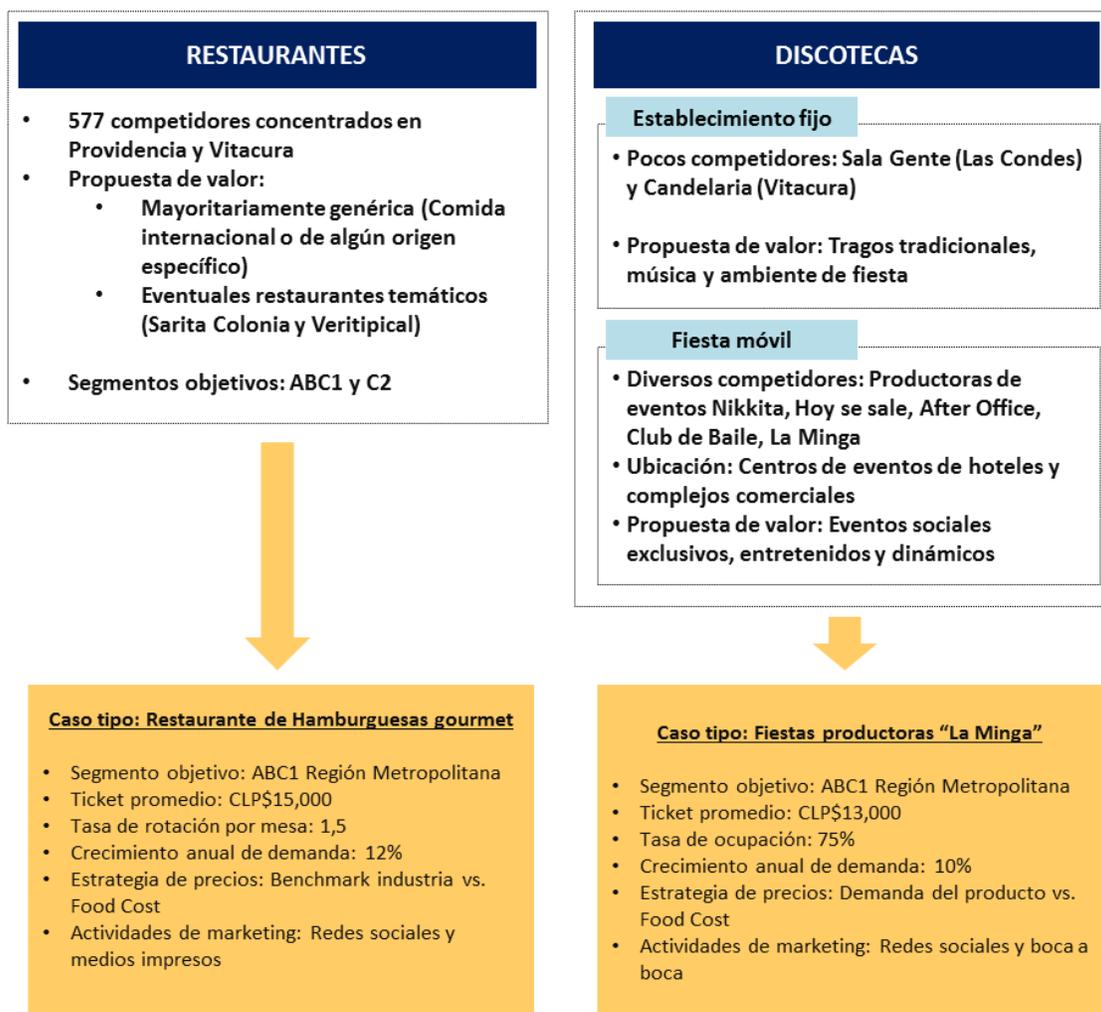


Ilustración 3: Perfil de agentes competidores en la industria

Restaurantes

La propuesta de valor genérica enfocada en comida tradicional con alta calidad en un ambiente agradable. Sólo en casos puntuales esta propuesta viene acompañada de una temática especial en la carta y/o ambiente que evoca alguna identificación cultural.⁸

Como referencia, se entrevistó al líder de un restaurante con concepto de hamburguesas gourmet de nombre “Mogambo” (Ver anexo 6).

Discotecas

La oferta que atiende al segmento objetivo es más reducida. La tendencia actual en este rubro hace que los lugares de vida nocturna preferidos por los segmentos más jóvenes (20-30 años) hayan dejado de ser las discotecas en establecimiento fijo y la demanda migra hacia las fiestas “móviles” organizadas por diferentes productoras de eventos.

- Formato discoteca con establecimiento fijo → Se identifican pocos competidores en el segmento elegido. Algunas de ellas tienen propuestas gastronómicas⁹, sin embargo a nivel general su propuesta de valor se concentra en tragos tradicionales, música y ambiente de fiesta.
- Formato fiesta móvil → Se identifican como competencia las fiestas organizadas por las siguientes grandes productoras en el mercado.¹⁰ Su propuesta de valor consiste en eventos sociales exclusivos, entretenidos, interesantes y dinámicos, que congreguen asistentes con intereses similares y ganas de pasarlo bien,¹¹ ofreciendo una mezcla de experiencias con arte en vivo, exhibiciones, música, baile y vida nocturna. El producto que ofrecen es música, tragos y en sólo en algunas oportunidades ofertas culinarias orientadas a comida rápida a modo de snack. (Ver anexo 7)

CLIENTES

Con el fin de lograr una comprensión de los clientes contenidos en el segmento objetivo se realizó una encuesta a individuos del segmento definido para entender los patrones de consumo y atributos valorados por personas del segmento objetivo en la categoría ocio.

⁸ Bar Liguria, el cual tiene una temática que evoca la historia, patrimonio, identidad y vida republicana chilena. T’Quila, restaurante-bar con variedad de tequilas y comidas fusión Mexicana-Americana. tiene una decoración con diferentes artefactos propios de la cultura mexicana

⁹ Ejemplo: Candelaria Bar con formato cena-restaurante. <http://www.candelariabar.cl/>

¹⁰ Ubicados dentro de las comunas de Vitacura, Las Condes y Providencia como por ejemplo El Hotel W, Casapiedra, Hotel Intercontinental, Omnium y Centro Parque (Parque Araucano) entre otros.

¹¹ Página Facebook Nikkita

Como resultado se llega a la definición del siguiente perfil del cliente en el segmento objetivo:

Criterio Evaluado	Chilenos	Inmigrantes
Lugar donde vive	75% en Las Condes, Providencia y Vitacura	74% en Las Condes
Lugar donde trabaja	40% Las Condes	72% Las Condes
Tiempo caminando al metro desde lugar donde vive	78% menos de 10 minutos	37% menos de 10 minutos
Actividades que realiza en tiempo libre	Reunirse en caso con amigos y familia, salir a comer y descansar en casa	Salir a comer, reunirse en casa de amigos y familia y descansar en casa
Frecuencia mensual en salir a bailar	1,9 veces	
Atributos muy valorados al salir a bailar	<ul style="list-style-type: none"> ● Muy valorado: Música y ambiente ● Indiferente: Trago, ubicación y precio ● Poco valorado: Comida 	<ul style="list-style-type: none"> ● Muy valorado: Música y ubicación ● Indiferente: Trago y precio ● Poco valorado: Comida
Disposición a gastar por persona cuando sale a bailar (CLP)	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrada [\$6.000-\$15.000] ● Consumo [\$5.000-\$30.000] 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrada [\$6.000-\$15.000] ● Consumo [\$16.000-\$45.000]
Comidas que consumirían en Discoteca-Restaurante	Piqueos o Fast Food	Piqueos o comida fusión latina
Top 5 preferencia estilos musicales	Reggaeton, Pop en Inglés, Electrónica, Pop latino y merengue	Reggaeton, Salsa, Pop en inglés, Cumbia y Merengue
Formato distribución	Mesas de restaurante, pistas de baile y zonas VIP	
Frecuencia mensual en salir a comer	4,2 veces	7,01 veces
Atributos más valorados cuando salen a comer	Variedad en la carta, servicio y calidad	Servicio y Calidad
Disposición a gastar por persona cuando sale a comer (CLP)	[\$16.000-\$30.000]	[\$5.000-\$30.000]

Ilustración 4: Perfil de clientes del segmento objetivo

Entendiendo este perfil de cliente, la oferta de valor que se proponga deberá incorporar todos los atributos valorados por ellos.

Factores Críticos de Éxito

A partir de la competencia identificada y atributos más valorados por el cliente, se determinaron los Factores Críticos del Éxito (FCE) del segmento para la oferta de gastronomía y discotecas, sondeando en una muestra del segmento objetivo que evaluaron con calificaciones del 1 (Muy Malo) al 7 (Excelente) los atributos para cada agente de la industria. El resultado se comparó con los parámetros de desempeño que se pretenden asegurar en la propuesta de valor planteada por el proyecto.

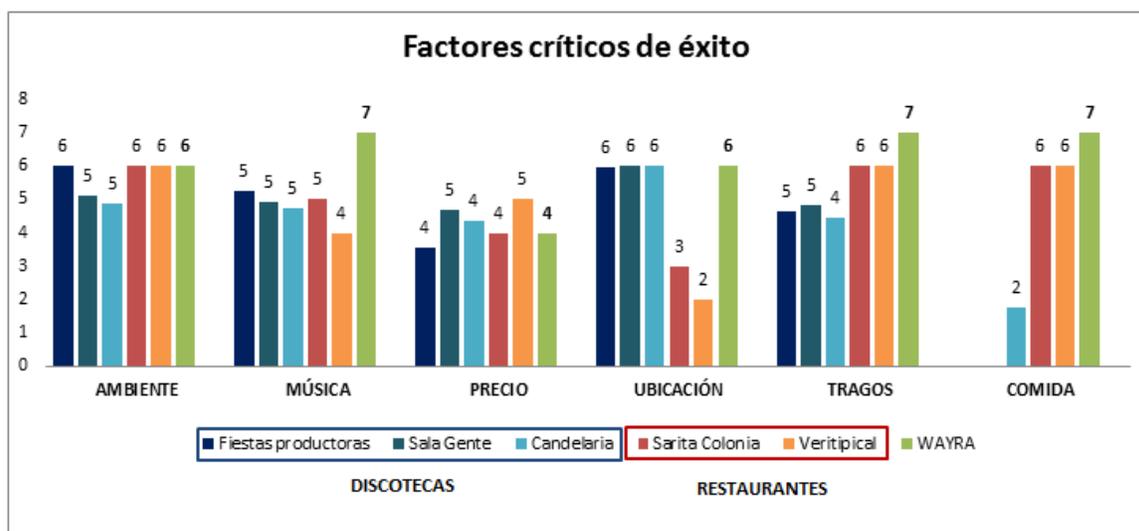


Ilustración 5: Factores críticos de éxito industria

Según los estándares de desempeño propuestos para cada atributo se identifica lo siguiente:

- Respecto a discotecas competidoras → La propuesta de valor del proyecto destacará principalmente por el ambiente, mezcla musical y variedad de tragos
- Respecto a restaurantes competidores → La propuesta destacará por la ubicación, mezcla musical y competirá en la dimensión de comida y tragos.

En general, la variable precio se encuentra alineada al promedio del mercado.

Dado esto, la propuesta de valor debe apuntar a ofrecer una experiencia más que un servicio, basada en una estrategia genérica de diferenciación sustentada en un ambiente multicultural que rinde tributo a los orígenes latinoamericanos.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

MODELO DE NEGOCIOS

Propuesta de valor

“Wayra Cumbia House - Discoteca con orígenes locales que se combina con una experiencia gastronómica aborígen-fusión.”

Un lugar de encuentro para una experiencia completa de alta gastronomía originaria con diversión.

Una discoteca, un show, un evento de entretenimiento total desarrollado de maneras novedosas

Modelo de negocio

Mix discoteca-restaurante diferenciados por la esencia multicultural

Aliados <ul style="list-style-type: none"> Organismos gastronómicos que fomenten la cocina extranjera Agencias turísticas Productores locales de alimentos y distribuidores de licor Artistas locales e internacionales 	Actividades <ul style="list-style-type: none"> Abastecimientos de alimentos y licores Cadena culinaria, tragos y coctelería Supervisión, control y seguridad Servicio a la mesa 	Valores <ul style="list-style-type: none"> Calidad gastronómica y de coctelería Experiencia gastronómica y de fiesta fusión Excelente servicio a la mesa Combinación musical multicultural Propuesta distinta al estándar local 	Relaciones <ul style="list-style-type: none"> Boca a boca Fidelización por membresía Convenios con agencias de viaje 	Clientes <ul style="list-style-type: none"> Adultos en RM con poder adquisitivo medio-alto Extranjeros viviendo en RM Turismo receptivo
Recursos <ul style="list-style-type: none"> Música Productos Personal calificado Equipamientos 			Canales <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales (Marketing) Trip advisor, Zomato y 800.cl 	
Costos <ul style="list-style-type: none"> Arriendo y mantención del local Adquisición equipamientos y patentes Adquisición de alimentos, tragos y bebidas Personal Promoción 			Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Cover por entrada Consumo en mesa y en barra Negocios relacionados 	

Ilustración 6: CANVAS del modelo de negocio

Este modelo de negocio se concreta en lo siguiente:

- Formato: Restaurante en horario de almuerzo y cena, así como discoteca post cena
- Días y horarios:

Servicio	Fase 1: Años 1 y 2	Fase 2: Años 3, 4 y 5
Restaurante	Domingo a Lunes 12:30-23:00hrs.	Domingo a Lunes 12:30-23:00hrs.
After office	-	Lunes a Miércoles 19:00-02:30hrs.
Discoteca	Jueves a Sábado 23:00-04:00hrs.	Jueves a Sábado 23:00-04:00hrs.

Ilustración 7: Horarios de atención

- Ubicación: Av. Vitacura 5708
- Capacidad: Local de 350 m² de construido con capacidad para entre 208 personas.
- Rotación esperada: 2,0 por día (1,0 almuerzo y 1,0 cena)
- Ocupación promedio esperada: 76% de ocupación en el periodo evaluado
- Modo de acceso al servicio: Asistencia presencial
- Servicios a ofrecer: Almuerzo, cena, tragos, fiesta y shows (activaciones eventuales)
- Cover de entrada CLP\$10,000
- Escala de precios (CLP): Bebidas \$3.900 - \$5.000 / Comida \$4,5000 - \$12,000
- Ambiente: Sectores del local ambientados con elementos decorativos que generen la experiencia de conexión con distintos países de sudamérica
- Países representados: Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil, México y Caribe
- Oferta culinaria: Propuesta gastronómica gourmet compuesta por bases originarias latinoamericanas con sabores de ingredientes exóticos, mezcla presente en una propuesta de carta compuesta por piqueos, entradas, platos de fondo, postres y tragos
- Oferta musical: Cross-over de ritmos con gusto latinoamericano como reggaeton, salsa, electrónica, pop latino, merengue, bachata y cumbia, con ciertas notas de pop en inglés.
- Decoración: Ambiente temático hiper-decorado con elementos que reflejan esencia de las culturas locales de Latinoamérica, que traslada lo mejor de cada fiesta latinoamericana a un solo lugar (ver Anexo 8).
- Estrategia de rotación: Estrategia de alta rentabilidad por cliente versus rotación moderada. Se considera una rotación estacional a lo largo de días de la semana que en promedio deja un parámetro de rotación de 2,0 por día en total.
- Estrategia de servicio: Staff con inducción inicial tercerizada con escuelas de servicio de hotelería y formación continua mediante consultora de la industria de restaurantes. Retención en base a compensación justa respecto al estándar de la industria y formación del equipo gestor en gestión de recursos humanos.
- Usos alternativos del dinero: Los consumidores potenciales en busca de entretenimiento, podrían satisfacer esta necesidad en alguna de las discotecas-restaurantes competidoras del mismo segmento o en actividades afines como cine, teatro, entre otros

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La propuesta de valor descrita anteriormente como objetivo de la empresa, será desarrollada y entregada a través de las siguientes capacidades:

TIPO	CAPACIDAD	PROCESOS	ACTIVOS	KNOW-HOW	RELACIONES
INHERENTES	CALIDAD DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> · Abastecimiento · Logística · Auditorías de sanidad 	<ul style="list-style-type: none"> · Staff de producción · Certificaciones de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> · Staff con alta experiencia en el rubro 	<ul style="list-style-type: none"> · Proveedores · Productores locales
	CALIDAD DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> · Selección de personal · Estudios de satisfacción · Mejora Continua 	<ul style="list-style-type: none"> · Staff de atención 	<ul style="list-style-type: none"> · Líderes con conocimiento de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> · Cliente interno · Cliente externo
	OPTIMIZACIÓN DE COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> · Estandarización de procesos · Gestión de inventario · Gestión de Mermas 	<ul style="list-style-type: none"> · Sistemas de inventario · Herramientas de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> · Filosofía LEAN en costos 	<ul style="list-style-type: none"> · Proveedores
	CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> · Estudios periódicos de mercado e industria · Customer inteligente 	<ul style="list-style-type: none"> · Base de datos de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> · Equipo conocedor del segmento y contacto con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> · Red de promotores y agencias de turismo
DIFERENCIADORAS	BRANDING	<ul style="list-style-type: none"> · Estructuración y mantenimiento de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> · Valor de marca · Manual de identidad corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> · Valoración de marca 	<ul style="list-style-type: none"> · Clientes · Asociados
	EXPERIENCIA DE CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> · Producción (alimentos y bebidas) · Entretenimiento (shows y música) · Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> · Establecimiento, infraestructura y decoración · Staff de atención y producción 	<ul style="list-style-type: none"> · Líderes con conocimiento de servicio · Equipo fundador multi-país 	<ul style="list-style-type: none"> · Cliente externo · Cliente interno · Embajadas de países sudamericanos
	ENTRETENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> · Planificación de eventos y shows 	<ul style="list-style-type: none"> · Escenografías y stock de atuendos 	<ul style="list-style-type: none"> · Staff con formación en teatro, música y pintura 	<ul style="list-style-type: none"> · Asociaciones culturales · Artistas locales y extranjeros

Ilustración 8: Capacidades de la organización

Del total de capacidades descritas, las capacidades diferenciadoras serán aquellas que permitan generar una ventaja competitiva, ofreciendo al cliente la experiencia contenida en la propuesta de valor.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.

- Operación inicial - Años 1 y 2: Apertura y operación de establecimiento con oferta de servicio restaurante almuerzo, cena (todos los días) y discoteca (jueves, viernes y sábado)
- Visión de mediano plazo - Años 3, 4 y 5: Apertura de servicio after office en horario nocturno (días Lunes, martes y miércoles)

El crecimiento propuesto se comporta según las estimaciones de demanda y evolución de drivers críticos descritos más adelante en el análisis financiero, apoyado además por dos situaciones de contexto en el mercado que juegan a favor de esta propuesta de valor: Incremento proyectado en el volumen de inmigrantes e incremento proyectado en el gasto per-cápita destinado a entretenimiento.

RSE Y SUSTENTABILIDAD

El negocio contará con el siguiente plan de control de impactos generados por su cadena de valor, asegurando que los impactos netos sean positivos para la comunidad y entorno:

Impacto económico	Impacto social	Impacto medioambiental
<ul style="list-style-type: none">• Gobierno Corporativo y gestión transparente y ética, que asegure la gestión con cumplimiento de todas las regulaciones y la entrega de un servicio con los estándares comprometidos• Operación sostenible que garantice el cumplimiento de compromisos a proveedores y clientes, generando la estabilidad para relaciones de largo plazo• Aporte al PBI y desarrollo de industria local mediante priorización de relaciones con productores locales de insumos alimenticios	<ul style="list-style-type: none">• Generación de empleo con oportunidades para candidatos locales y extranjeros residentes en Chile, promoviendo la integración multicultural• Gestión de capital humano generando un ambiente de trabajo seguro y líneas de carrera generando calidad de vida.• Convenios con entidades educativas del rubro que permita desarrollar prácticas pre-profesionales en la organización.• Compromiso con el cliente y entretención responsable, cumpliendo la promesa de ofrecida de experiencia única y cuidando los límites necesarios para que la diversión de unos no arriesgue la seguridad de otros.• Promoción del turismo generando desarrollo de las actividades económicas impulsadas por mayor flujo de visitantes	<ul style="list-style-type: none">• Procesos responsables de producción y eliminación de residuos (uso responsable de recursos como el agua, electricidad y prácticas de reciclaje de residuos).• Cumplimiento de regulaciones de contaminación acústica• Medidas de seguridad que prevengan y contengan posibles alteraciones fuera del establecimiento

Ilustración 9: Plan de RSE

PLAN DE MARKETING

OBJETIVOS DE MARKETING

ASPECTO	MÉTRICA/KPI	Corto plazo - Año 1	Corto plazo - Año 2	Largo Plazo - Año 3+
Recomendaciones	Rotación de mesas	Rotación promedio 2,0	Rotación promedio 2,0	Rotación promedio 2,0
Ingreso por cliente	Valor de ticket promedio (promedio entre restaurante y cena)	CLP 19,497	CLP 20,356	CLP 20,356
Awareness	Personas que reconocen la marca espontáneamente / Población total del segmento	Nivel de awareness $\geq 45\%$ en el segmento objetivo	Posicionarse en el Top 3 de las discotecas reconocidas en Santiago espontáneamente	Mantenerse en el Top 3 de las discotecas reconocidas en Santiago espontáneamente
Ventas	Ventas anuales	Alcanzar un nivel de facturación de USD\$500,000 en ventas	Incrementar los ingresos anuales por ventas en 5%	Mantener incremento anual por ventas en 5%
Visitas al sitio	Visitas mensuales a redes sociales	Crecimiento mensual en 5% el tráfico de visitas a sitios de internet	Crecimiento mensual en 5% el tráfico de visitas a sitios de internet	Crecimiento mensual en 5% el tráfico de visitas a sitios de internet

Ilustración 10: Objetivos de Marketing

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Para el segmento objetivo definido, se busca generar una imagen de marca diferenciadora en la mente del consumidor.

- Nivel de posicionamiento objetivo → Restaurante-Discoteca Top 3 del segmento
- Nivel de segmentación → Marketing Concentrado, enfocado en un segmento puntual
- Patrón de segmentación → Preferencias agrupadas hacia un grupo puntual de consumidores
- Uso de segmentación para priorización de plan de marketing → Aprovechar los productos de segmentación de redes sociales según ubicación, datos demográficos, intereses, comportamientos, público similar según personas target y otros para optimizar la inversión realizada en marketing amplificando el mensaje y logrando mayores tasas de conversión.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

Los siguientes ingredientes diferenciadores de producto y servicio consolidan el valor diferencial de la propuesta de este proyecto (Ver anexo 8).

PRODUCTO	SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: Espacio que combina zona de restaurante, bar, terraza y pista de baile de manera integrada • Comida: Cocina aborígen fusión que combina platos originarios enmarcados en territorio latinoamericano con sabores exóticos del mundo • Tragos: El corazón de la fiesta envasado. Los tragos más representativos de la región latinoamericana ensamblados con elementos exóticos del mundo • Música: Cross-over musical con diversidad de ritmos de moda en latinoamérica 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio memorable: Staff integrado por jóvenes de distintas nacionalidades. Servicio diseñado con orientación hacia el cliente en base a la cultura de la organización y el segmento objetivo. Disfrazados según la ocasión dando la sensación de encontrarse todos en una misma fiesta. • Experiencia: Sorpresa, emoción y entretenimiento que simula para el visitante un viaje a un lugar único en el cual ocurren diversas cosas a su alrededor • Ambiente: hiper-decorado con pequeños detalles originales con sentido artístico que reflejan las culturas locales y buscan encantar al visitante desde su entrada.

Ilustración 11: Estrategia de producto/servicio

ESTRATEGIA DE PRECIO

Para la definición de precios se aplica una metodología cruzada que considera dos miradas:

- Referencia industria - Top down → Se analizan los precios del mercado enfocado al segmento¹² como techo máximo de definición de precio factible (columna 1).
- Necesidades proyecto - bottom up → Se define una carta propuesta de gastronomía y coctelería fusión, para la cual se define el food cost (columna 2).
- En función al análisis de resultados Top down vs. Bottom up se define que el margen neto sobre la carta deseado para este proyecto es de 70% para comida y 500% para tragos, con lo cual se definen los precios de la carta (columna 4) (ver carta en anexo 9)

	1. PRECIO RESTAURANTES ¹³	2. PRECIO DISCOTECAS ¹⁴	3. FOOD COST "WAYRA"	4. PRECIOS "WAYRA"
PIQUEOS	7.900	10.473	2,323	7,742
ENTRADAS	7.010	4.865	2,061	6,870

¹² Restaurantes: Sarita Colonia, Veritipical, El Barrio. Discotecas: Candelaria Bar, Sala Gente

¹³ Fuente: www.zomato.cl

¹⁴ Ibidem

ENSALADAS	6.610	(N/A)	1,943	6,478
FONDO	10.894	5.701	3,203	10,676
POSTRES	4.750	2.375	1,397	4,655
BEBIDAS	2.700	1.667	794	2,646
TRAGOS	5.526	4.399	690	4,311
COVER	(N/A)	10,000 H / 7,000 M	(N/A)	10,000

Ilustración 12: Estrategia de precios

Se incluye modelo de cobro de cover por entrada a partir de las 23:00 hrs. con un valor diferenciado para hombres y mujeres.

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Estrategia estructural. El negocio propuesto se sustenta en la entrega de un producto/servicio, dentro de un establecimiento físico que por sus componentes despierta distintos sentidos ofreciendo una experiencia al consumidor en cada visita. Dado esto, es condición necesaria que el consumidor asista físicamente al establecimiento para acceder al producto y servicio, por lo tanto el modelo de distribución exclusivo que se contempla es el de Oferente al Cliente.

Estrategia especial de entrada y permanencia. Para desafiar el ritmo natural de la curva de demanda, durante el periodo de evaluación del proyecto trabajará con dos palancas:

- 1) Participación de un socio especializado en el movimiento de consumidores en masa, quien cuenta con amplias bases de datos de personas en busca de entretenimiento y herramientas informáticas que permiten masificar el alcance y realizar segmentación. Tasa por servicio: 5% de las ventas del día, lo cual se integra como costo variable de ventas estructural.
- 2) Invitaciones frecuentes a líderes de opinión que difundan por redes sociales y prensa su visita al restaurant, de manera que viralicen el nombre de la nueva marca en el mercado.

Canal de comercialización. Se comercializarán las entradas al establecimiento solicitud de reservas por los siguientes medios: Sitio Web propio, Redes sociales (Facebook, Instragram y Twitter) y aplicaciones móviles (Zomato, Restorando, entre otras)

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

Estrategia de comunicación

Se diseña la siguiente estrategia de comunicación respecto a la propuesta de valor.

- Público objetivo: Clientes (potenciales y efectivos)
- Objetivos de comunicación: Informar de nueva oferta de entretenimiento y persuadir a la prueba
- Mensaje a destacar: Cocina y tragos con tendencia aborígen fusión. Un lugar de encuentro para una experiencia completa de alta gastronomía originaria con diversión.

Se comunicará verbalmente la propuesta de valor hacia el segmento objetivo en base a dos pilares:

Pilar digital: Estrategia comunicacional prioritariamente digital basada en redes sociales, dado el poder de efecto viral y potencial creciente de estos canales¹⁵ (ver anexo 10):

- Página comercial en Facebook con sección de eventos, sorteos, descuentos para nuevos fans, posibilidad de elegir on-line mesa a reservar y de anotarse a lista de invitados
- Perfil de Instagram como plataforma para que los usuarios compartan sus fotos
- Perfil de Twitter como base para generar una red de seguidores, amplificar los mensajes y contratar anuncios publicitarios, fomentando que el nombre de la marca sea trending topic
- Participación en foros de clubbers aprovechando la audiencia activa ansiosa de manifestarse
- Mailing personalizado a la base de datos de clientes consolidada vía redes sociales
- Cooperación con DJ's con mayor cantidad de seguidores poniéndolos en contacto con la audiencia a través de cada canal.

Pilar clientes: Basada en la efectividad de la publicidad boca a boca. Para lograr una base de fans fieles que sean promotores espontáneos de la marca, se trabajará en lo siguiente:

- Ir detrás de mejores fans antes que de más fans, lo cual implica generar contacto con líderes de opinión que puedan ser identificados con la marca por sus propios seguidores
- Promoción de programa de fidelidad dando beneficios especiales promotores de la marca
- Considerar oportunidades de selección de personal entre las comunidades de fans

¹⁵Discotecas y medios sociales: CÓMO USAN INTERNET LOS MAYORES TEMPLOS DE LA MÚSICA ELECTRÓNICA DEL MUNDO PARA CONVERTIRSE EN UN FENÓMENO GLOBAL DE MASAS
http://www.woomedia.es/uploads/1/3/5/4/13549206/discotecas_y_medios_sociales.pdf

Estrategia de ventas

Se realizarán las siguientes actividades enfocadas a generar impacto directo en ventas:

- Promociones de ventas. Primeros dos meses de operación de marcha blanca con un 30% de descuento sobre la carta que incentive a los clientes potenciales a probar el servicio.
- Atenciones especiales: ofrecer uso exclusivo del establecimiento como sede de eventos empresariales o de universidades, o set de grabación de programas de televisión
- Programa de clientes: Tarjetas de fidelidad que se otorga a los clientes después de cierta cantidad de visitas al establecimiento, ofreciéndole beneficios de entrada gratuita,
- Turismo: Venta de paquetes de consumo para grupos mediante agencias de viaje
- Concursos: Organización de concursos en redes sociales que permitan viralizar la marca

Evaluación de resultados.

Los resultados de las estrategias de marketing de promoción y ventas mencionadas, se medirán en función a los objetivos declarados en el acápite 4.2

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL

Las estrategias de marketing descritas hasta el momento deben generar en un primer momento un conocimiento de la nueva marca y oferta en el mercado, para posteriormente ir avanzando en el flujo hacia la prueba, uso y lealtad hacia la marca. Esto irá consolidando la base de clientes partiendo de un momento cero hacia un crecimiento constante.

Se determinaron los siguientes supuestos iniciales que permiten generar una proyección de ventas que resulta de variables de origen (capacidad del establecimiento) como del efecto que se espera de la estrategia de marketing:

- 1) Formatos de operación por días de semana
 - a) Servicio restaurante almuerzo y cena → de lunes a domingo
 - b) Servicio de discoteca → de Jueves a Sábado en fase inicial y de lunes a sábado en segunda fase con crecimiento
- 2) 30 días de operación en un mes completo
- 3) Capacidad de aforo 208 personas en servicio restaurante y 250 personas en servicio discoteca

- 4) Capacidad total por mes 2500 personas en servicio restaurante y 3000 personas en servicio discoteca
- 5) Factor de ocupación de discoteca se comporta según el factor de ocupación resultante del servicio restaurante
- 6) Ticket promedio CLP 18,497 en discoteca (incluye cover y trago) y CLP 22,043 en restaurante
- 7) Se asumen dos palancas eventuales para potenciar el crecimiento del negocio
 - a) Incremento de ticket promedio
 - i) Cross-selling de comida y postre ofreciendo precio de carta de postre 42% menor al precio de carta individual en 4 meses del año (Fiestas Patrias, Navidad y Verano)
 - ii) Promociones de combo 3x2 en tragos a partir del séptimo mes de operación
 - b) Incremento de servicios por día
 - i) Restaurante. Eventos corporativos que arriendo de la capacidad completa en cinco meses del año (Navidad y meses de fiestas patrias de Chile, Colombia, Perú, Brasil y Argentina)
 - ii) Discoteca. Siete fiestas anuales que aseguran ocupación de capacidad completa del establecimiento, por meses propicios para festividades (verano, halloween, carnaval, año nuevo, entre otros).
- 8) Crecimiento de demanda anual de 10% en los 03 primeros años y 5% en los dos años siguientes
- 9) Crecimiento del potencial de negocio en un segundo periodo con apertura de servicio After Office los días lunes, martes y miércoles.

Esto da como resultado la siguiente evolución de demanda y crecimiento anual:

RESTAURANTE	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Disponibilidad total por mes	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Servicios por almuerzo	60	100	140	140	68	80	48	52	80	88	88	100
Servicios por cena	100	152	196	196	120	120	60	68	120	128	144	152
Servicios adicionales			833			833			208		208	
Servicios totales	4.800	7.560	10.913	10.080	5.640	6.833	3.240	3.600	6.208	6.480	7.168	7.560
Índice de rotación	0,38	0,60	0,87	0,81	0,45	0,55	0,26	0,29	0,50	0,52	0,57	0,60
Ticket promedio restaurante	21.158	21.158	21.158	21.158	21.158	23.951	23.951	23.951	21.158	21.158	21.158	21.158
Ingreso real por mes	101.560.114	159.957.180	230.908.204	213.276.240	119.833.134	163.667.607	77.602.397	86.224.886	131.358.134	137.106.154	151.670.157	159.957.180
% Capacidad	38%	60%	87%	81%	45%	55%	26%	29%	50%	52%	57%	60%
DISCOTECA												
Disponibilidad total por mes	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Servicios totales estándar	1152	1814,4	2619,2	2419,2	1353,6	1640	777,6	864	1490	1555,2	1720,4	1814,4
Servicios adicionales	200	250	250	250	250	250	200	250	250	250	250	250
Servicios Totales	1.352	1.814	2.869	2.669	1.354	1.890	978	1.114	1.490	1.555	1.720	1.814
Ticket promedio discoteca	17.370	17.370	17.370	17.370	17.370	17.370	18.622	18.622	18.622	18.622	18.622	18.622
Ingreso real por mes	23.483.564	31.515.221	49.836.569	46.362.669	23.511.355	32.828.355	18.204.867	20.744.908	27.746.780	28.960.934	32.037.289	33.787.757
% Capacidad	45%	60%	96%	89%	45%	63%	33%	37%	50%	52%	57%	60%
% Capacidad total	39%	60%	89%	82%	45%	56%	27%	30%	50%	52%	57%	60%

Ilustración 13: Evolución de demanda y crecimiento Año 1

RESTAURANTE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Disponibilidad total por año	75.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0
Servicios por almuerzo	588,0	1.133,0	1.479,0	1.666,5	1.791,5
Servicios por cena	884,0	1.645,0	2.071,0	2.258,5	2.383,5
Servicios adicionales	1.666,7	3.958,3	4.583,3	5.000,0	5.000,0
Servicios totales	45.826,7	87.298,3	111.083,3	122.750,0	130.250,0
Índice de rotación	0,6	0,6	0,7	0,8	0,9
Ticket promedio restaurante (CLP)	21.575	22.012	22.135	22.127	22.125
Ingreso real por año	1.732.621.388	2.288.724.170	2.633.288.500	2.798.958.679	2.964.628.857
% Capacidad	61%	58%	74%	82%	87%
DISCOTECA					
Disponibilidad total por año	18.000,0	37.500,0	48.000,0	72.000,0	72.000,0
Servicios totales estándar	10.998,4	22.074,9	36.580,0	58.920,0	62.520,0
Servicios adicionales	950,0	1.600,0	1.600,0	1.600,0	1.600,0
Servicios Totales	11.948,4	23.674,9	38.180,0	60.520,0	64.120,0
Ticket promedio discoteca (CLP)	17.370	18.622	18.622	18.622	18.622
Ingreso real por año	369.020.269	512.725.733	1.006.705.320	1.160.523.040	1.227.562.240
% Capacidad	61%	58%	74%	82%	87%
% Capacidad total	61%	58%	74%	82%	87%

Ilustración 14: Evolución de demanda y crecimiento durante periodo de evaluación

El primer año considera sólo 6 meses operativos con actividades intensivas de lanzamiento e interés particular del mercado por la novedad del producto, básicamente apalancado por las actividades de marketing inicial, por lo cual se considera que el factor de ocupación vs. capacidad cae ligeramente el segundo año, periodo a partir del cual comienza a crecer año a año.

En el negocio de restaurante se mantiene un nivel de rotación por mesa cercano a 1 por servicio, lo cual es un indicador sano en la industria de alimentos.

El factor de ocupación promedio del negocio total es de 74% según las proyecciones y supuestos realizados, con un 6% de crecimiento promedio anual.

PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA

El plan de actividades de Marketing contendrá dos componentes:

- **Componente fijo** → Gastos definidos en base a tareas de marketing estructurales independiente del monto de ventas: actividades de lanzamiento y establecimiento de bases de contacto en la etapa pre-operativa, contratación de artistas free-lance para animación nocturna y publicaciones frecuentes en redes sociales.
- **Componente variable** → Gasto variable permanente desde el primer mes de operación asociado a servicios de captación de clientes, equivalente a un porcentaje fijo sobre las ventas mensuales.

A continuación se presenta el cronograma y presupuesto para el primer año de evaluación (incluye etapa pre-operativa). Los siguientes años mantienen el mismo mix fijo-variable, donde el presupuesto varía por el componente variable dados los crecimientos en ventas.

CANAL	ACTIVIDAD AÑO 1	MES											Costos anuales (CLP)			
		-6	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5		6		
Facebook	Creación de página															2.800.000
	Campaña de pre-lanzamiento															
	Publicación de pautas publicitarias					●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Campaña de contacto interactivo con DJ reconocido								●	●	●	●	●	●	●	
	Publicar invitación a eventos semanales								●	●	●	●	●	●	●	
Concursos								●	●	●	●	●	●	●		
Instagram	Creación de página														●	
	Publicación fotos de cada evento														●	
	Campaña de contacto interactivo con DJ reconocido														●	
Twitter	Creación de perfil														●	
	Publicar invitación a eventos semanales														●	
	Premiación de fans más activos con publicación														●	
Portales varios	Inscripción en portal de clubbers									●						400.000
	Publicidad en portal de clubbers									●				●		
	Inscripción en portal de restaurantes									●						400.000
	Publicidad en portal de restaurantes									●		●				
Actividades varias	Adquisición de base de datos inicial					●										400
	Consolidación de base de datos propia						●	●	●	●	●	●	●	●	●	100
	Mailing masivo							●	●	●	●	●	●	●	●	1.200
	Activaciones de artistas free-lance para animación de eventos							●	●	●	●	●	●	●	●	33.598.300
	Contratación de servicios de capacitación de clientes							●	●	●	●	●	●	●	●	8.720.073
COSTO TOTAL (USD\$)												45.920.073				

Ilustración 15: Cronograma y presupuesto de marketing

El primer año considera una fase intensiva en atracción de nuevos clientes para experimentar y recomendar el servicio, así como la consolidación de la base de contactos que permitirá generar comunicaciones virales. Para ello el foco estará en redes sociales, buscando generar diversidad de contenidos sobre los cuales interactuar. Los esfuerzos iniciales se concentran en Facebook como herramienta generadora de awareness y conversión de fans a clientes, para posteriormente ir ingresando a Instagram como plataforma fortalecedora de awareness y finalmente Twitter como espacio de interacción. Adicionalmente, se aprovechan fechas festivas de cada país organizando

eventos temáticos que conversen con la propuesta de valor de multiculturalidad, y con ello ampliar la base de clientes.

PLAN DE OPERACIONES

ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

La oferta máxima vendrá delimitada primariamente por la capacidad física del establecimiento y en segundo lugar por la dotación de personal. En fases iniciales se operará con capacidad física ociosa, la cual se irá aprovechando conforme incrementa la demanda. Para lograrlo, se tendrá que ir aumentando también la dotación de staff que finalmente presta el servicio.

FLUJO DE OPERACIONES

La entrega de servicio se estructura en la definición y ejecución de los siguientes procesos operacionales clave y de apoyo a la operación:

Procesos front-office:

- **Proceso de atención por consumo en mesa.** Gran parte de las actividades se realiza back-office, sin embargo el cliente experimenta directamente la calidad del resultado del proceso.
- **Proceso de atención por consumo en barra.** Gran parte del proceso ocurre de cara al cliente, lo cual hace más sensible el nivel de éxito o fracaso del servicio.

Procesos back-office:

- **Proceso de abastecimiento.** Ejecutado semanalmente, lo cual permite asegurar la calidad y frescura de los insumos perecibles.
- **Proceso de gestión y control de calidad.** Realizado periódicamente para alimentar dinámicas de mejora continua

PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

El plan de operación considera dos fases marcadas:

- **Etapa pre-operativa** – Seis primeros meses dedicados a la obtención de permisos, habilitación del establecimiento y definición de equipo, procesos y responsabilidades
- **Etapa operativa** – A partir del séptimo mes de proyecto comenzando con una marcha blanca y posterior continuidad de la operación

DOTACIÓN

Durante el periodo de evaluación el staff estará compuesto de la siguiente manera:

- **Staff propio operativo y administrativo** – 41 personas (Costo mensual CLPMM8 años 1 y 2 / CLPMM8,3 años posteriores)
- **Staff tercerizado para tareas “no-core”** – 7 personas (Costo mensual CLPMM0,95 años 1 y 2 / CLPMM1,3 años posteriores)

La descripción a detalle del plan de operaciones se encuentra en la Parte II de este plan de negocios.

EQUIPO DEL PROYECTO

EQUIPO GESTOR

- **Juana Cortés** → Profesional en Ingeniería Industrial con experiencia en desarrollo comercial
- **Christel Achata** → Profesional en Gestión de Negocios con experiencia en Operaciones
- **Silulin Li** → Profesional en Servicio con 20 años de experiencia en industria de AA&BB

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Equipo liderado por Gerente de Alimentos y Bebidas (AA&BB), a quien reportarán directamente:

- Administrador – A cargo de equipos de servicio (Staff salón y DJ)
- Cheff Ejecutivo – A cargo de staff de cocina
- Jefe de Bodega
- Jefe de Finanzas

INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

Se determina un modelo de incentivos para los siguientes roles:

- Gerente de Alimentos y Bebidas: Bonos económicos mensuales por superar meta de ventas y por cumplimiento de estándares de costos
- Equipo gestor y accionistas: Repartición de utilidades.

La descripción a detalle del equipo de proyecto se encuentra en la Parte II de este plan de negocios.

PLAN FINANCIERO

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN INICIAL

Se requiere una inversión total de CLP 689'637.886 compuesta por:

- CLP 442'637.886 Inversión en activo fijo (derecho de llaves, remodelación, permisos, otros)
- CLP 247'000,000 Déficit operacional año 1 y 2

DIMENSIONAMIENTO DE DEMANDA Y SUPUESTOS

Según los supuestos y dimensionamiento de demanda declarados en el apartado “ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL” se evalúa el comportamiento de los siguientes drivers de desempeño y decisión:

- Ticket promedio constante con variables estacionales según promociones de cross-selling
- Rotación por mesa en restaurante incremental a partir del segundo año
- Factor de ocupación inicialmente fluctuante con un posterior crecimiento sostenible a partir del 3er año de evaluación (F.O. permanente >75%). Dado esto se define oportuno incrementar la oferta aprovechando capacidad ociosa mediante el servicio After Office.

TASA DE DESCUENTO

Se obtiene un WACC Corregido de 15,1% obtenida según metodología de Finanzas Corporativas

ESTADO DE RESULTADOS, FLUJO DE CAJA Y PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

Flujo de caja: Realizando el flujo de caja a cinco años con las ventas, costos, inversión inicial, capital de trabajo y tasa de descuento indicada previamente se obtienen los siguientes resultados:

Valor terminal = \$3.029.046.513

% Margen Neto / Ventas = 35,9% al quinto año

Punto de break-even = Cierre del segundo año por encima de los CLP\$1'985,000

Escenario al 5to. año	Considerando valor terminal	Continuidad del negocio
VAN	\$2.655.758.601	\$1.155.954.896
TIR	48%	21,9%
Pay Back	2do año	2do año

Ante esto se considera que es un negocio rentable y atractivo para el inversionista.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Si sobre el escenario actual de evaluación las ventas disminuyeran o incrementaran en un 20%, el proyecto seguiría siendo rentable y por ende atractivo:

- Escenario pesimista (-20% ventas) → VAN \$2.011.923.803 / TIR 37%
- Escenario moderado (ventas estimadas) → VAN \$2.655.758.601/ TIR 48%
- Escenario optimista (+20% ventas) → VAN \$3.299.452.881 / TIR 58%

La descripción a detalle del plan financiero se encuentra en la Parte II de este plan de negocios.

RIESGOS CRÍTICOS

Los principales riesgos identificados para la implementación y obtención de resultados del proyecto se describen a continuación:

RIESGOS INTERNOS

- **Dificulta para acceder a financiamiento**
- **Incumplimiento de plazos pre-operativos**
- **Lenta evolución de la demanda**

RIESGOS EXTERNOS

- **Crisis económica**
- **Llegada de nuevos entrantes con acciones agresivas**
- **Cambios en las preferencias del mercado**

Considerando la disponibilidad de inversionista para financiamiento, los riesgos más importantes son la lenta evolución de la demanda y el efecto de una potencial crisis económica no gestionable.

La descripción a detalle de la gestión de riesgos se encuentra en la Parte II de este plan de negocios.

PROPUESTA A INVERSIONISTA

Se ofrece al inversionista participación en un proyecto con VAN y TIR positiva, para el cual se requiere un aporte de inversión de CLP 689'637.886, bajo una estructura de 90% de aporte propio y 10% de aporte de capital por parte del equipo gestor (financiamiento 100% Equity).

Se propone que al cabo de 5 años el inversionista recibirá una participación del 80% sobre las utilidades del negocio y el 20% restante será repartido al equipo gestor.

Las acciones para los accionistas serán 800 Acciones preferentes Serie A (hurdle rate 8%) y para los fundadores 100 Acciones preferentes Serie A (hurdle rate 8%) y 100 Acciones serie B comunes.

Finalmente, la propuesta al inversionista le permitiría alcanzar un TIR de 45%.

La descripción a detalle de la propuesta al inversionista se encuentra en la Parte II de este plan de negocios.

CONCLUSIONES

1. La oportunidad de negocio presentada se sustenta en el nivel de gasto creciente dedicado al entretenimiento, una componente multicultural cada vez más grande en Región Metropolitana debido a un creciente flujo de inmigrantes y un vacío no atendido en mercado actual del segmento adulto ABC1 en la Región Metropolitana en busca de un espacio de fiesta no masivo y con componentes temáticas de fusión con origen local.
2. La propuesta de valor creada ofrece una discoteca con orígenes locales latinoamericanos que se combina con una experiencia gastronómica de fusión, en base a un modelo de negocio de mix restaurante-discoteca.
3. La estrategia a utilizar será de diferenciación dada la esencia multicultural, sustentada en tres factores: innovación en cocina fusión con ingredientes regionales y exóticos, ambiente sobrecargado de elementos locales y excelencia en el servicio.
4. El plan de despliegue considera la implementación de un primer establecimiento que logre posicionarse en el mercado mediante estrategia de diferenciación y explote su potencial al máximo en un mediano plazo de 5 años, para después con el posicionamiento de marca comenzar a evaluar despliegue en algún otro punto de la ciudad.
5. La estrategia de precios cumple con los objetivos de rentabilidad del negocio y al mismo tiempo es coherente con los precios de la industria enfocada al mismo segmento objetivo.
6. Aprovechando las tendencias actuales, la fortaleza de la estrategia de marketing se basa en el poder viralizador de la comunicación vía redes sociales a costos diametralmente bajos respecto a los canales tradicionales de publicidad, así como en la referenciación a través de líderes de opinión que sean clientes del establecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- González-Isla, C. (2015) Número de inmigrantes en Chile llegaría a un millón en ocho años. *La Tercera*. <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2015/09/659-646168-9-numero-de-inmigrantes-en-chile-llegaria-a-un-millon-en-ocho-anos.shtml>
- Lara-Martínez, J. (2004). *Dirección de alimentos y bebidas en hoteles*. Pág. 104. Editorial Limusa. México.
- El Mercurio (2015) *Encuesta 2015 Chilesopio. Los chilenos se muestran más preocupados por su tiempo libre que por el trabajo*. Página A10.
- *Cómo segmentar los anuncios de Facebook*. (2016) Tomado de <https://www.facebook.com/business/a/online-sales/ad-targeting-details>
- Kotler & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Marketing: Niveles y patrones de segmentación*. 8va edición. Editorial Pearson. Mexico.
- Servicio de Impuestos Internos (2016). *Estadísticas de Empresas por Región, Rubro y Actividad Económica*. http://www.sii.cl/estadisticas/region/region_rubro_subr_acteco.xls
- Congreso Nacional de Chile/BCN. (2010). *Decrto 10: REGLAMENTO DE CONDICIONES SANITARIAS, AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD BÁSICAS EN LOCALES DE USO PÚBLIC*. https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1017350&idParte=0&a_int =True
- Cereijo, I. (2013). *Discotecas y medios sociales: CÓMO USAN INTERNET LOS MAYORES TEMPLOS DE LA MÚSICA ELECTRÓNICA DEL MUNDO PARA CONVERTIRSE EN UN FENÓMENO GLOBAL DE MASAS*. *Woo Media* http://www.woomedia.es/uploads/1/3/5/4/13549206/discotecas_y_medios_sociales.pdf
- Damodaran Emerging Markets (2016). *Beta desapalancado de la industria*. Tomado de http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html (Unlevered beta corrected for cash)
- US department of the treasury. (2016). *Tasa libre de riesgo 10 year T-Bill 12/31/15*. Data and center charts <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest->
- Bloomberg & Average Damodaran as of December 2015 and KPMG as of 2015. (2016) *Premio de Mercado y Premio por riesgo país*.

ANEXOS

ANEXO 1

Composición del Gasto Promedio de los Hogares por Quintil de Ingreso Per Cápita 2007, según productos EPF Nov 2006 - Oct 2007

Gran Santiago						
Composición del Gasto Promedio de los Hogares por Quintil de Ingreso Per Capita 2007, según productos EPF Nov 2006 - Oct 2007						
<i>(En pesos de abril de 2007)</i>						
Productos	Total	Quintil				
		1	2	3	4	5
Total	740.706	327.228	434.229	542.267	754.045	1.645.759
Alimentos y bebidas	163.548	122.428	136.231	151.209	168.990	238.882
Vestuario y calzado	38.798	21.138	25.710	29.798	40.043	77.300
Vivienda	107.107	50.101	62.409	73.656	104.130	245.241
Muebles y cuidados de la casa	56.278	19.127	26.390	35.263	52.341	148.271
Salud	41.787	11.271	18.289	32.305	43.908	103.165
Transporte y comunicaciones	165.512	48.205	84.751	116.390	174.006	404.208
Recreación y esparcimiento	30.364	11.021	16.743	20.183	29.446	74.428
Enseñanza	45.737	14.434	22.783	31.809	53.592	106.069
Otros bienes y servicios	91.573	29.504	40.923	51.653	87.589	248.195
Hogares ordenados de acuerdo al ingreso Per Cápita						
Deflactado por IPC General						

Comparación de la Estructura del Gasto de los Hogares del Gran Santiago EPF 1996-1997 y EPF 2006-2007

Comparación de la Estructura del Gasto de los Hogares del Gran Santiago					
EPF 1996-1997 y EPF 2006-2007 (Pesos abril de 2007)					
	EPF 1996-1997	EPF 2006-2007	Estructura 96-97	Estructura 06-07	Diferencia en puntos porcentuales
	(Pesos)	(Pesos)	(Porcentaje)	(Porcentaje)	
Total	618.371	740.706	100,0	100,0	
Alimentos y bebidas	165.611	163.548	26,8	22,1	-4,7
Vestuario y calzado	54.489	38.798	8,8	5,2	-3,6
Vivienda	86.601	107.107	14,0	14,5	0,5
Muebles y cuidados de la casa	57.865	56.278	9,4	7,6	-1,8
Salud	34.045	41.787	5,5	5,6	0,1
Transporte y comunicaciones	96.615	165.512	15,6	22,3	6,7
Recreación y esparcimiento	33.758	30.364	5,5	4,1	-1,4
Enseñanza	36.529	45.737	5,9	6,2	0,3
Otros bienes y servicios	52.858	91.573	8,5	12,4	3,8
Hogares ordenados de acuerdo al ingreso Per Cápita					
Deflactado por IPC General					

Estudio elaborado por la Consultora Critería donde se describen las principales características del segmento ABC1 del Gran Santiago



GASTO MENSUAL PROMEDIO POR HOGAR QUINTIL , SEGÚN PRODUCTO, GRAN SANTIAGO EPF NOVIEMBRE 2006 - OCTUBRE 2007 (Pesos Abril 2007)

GASTO MENSUAL PROMEDIO POR HOGAR QUINTIL , SEGÚN PRODUCTO, GRAN SANTIAGO EPF NOVIEMBRE 2006 - OCTUBRE 2007 (Pesos Abril 2007)	
Almuerzo y comida en restaurantes o similares	62.347
Lomitos, hamburguesas y otros sándwiches preparados	1.997
Bebidas en restaurante	6.587
Discoteca	2.814
GASTO TOTAL Q5 POR HOGAR	73.745

Datos estadísticos

Cantidad de hogares Q5 2006-2007 Gran Santiago ¹	326.475
Tasa de crecimiento poblacional 2007 al 2016 (INE) ¹⁶	8,54%
Incremento en el IPC del 2007 al 2016 (INE) ¹⁷	40,50%

Tamaño de mercado, demanda potencial en USD anual del segmento objetivo

Dato estimado población GSE ABC1 en RM	1.801.839
Población ABC1 entre 25 y 44 años en RM	543,392
% Segmento objetivo dentro del total de personas	30,16%
Gasto potencial anual en USD del Q5 en el Gran Santiago en ámbitos de interés para análisis	\$ 629.407.511,63
Potencial anual en USD gasto segmento objetivo	\$ 189'814,409.92

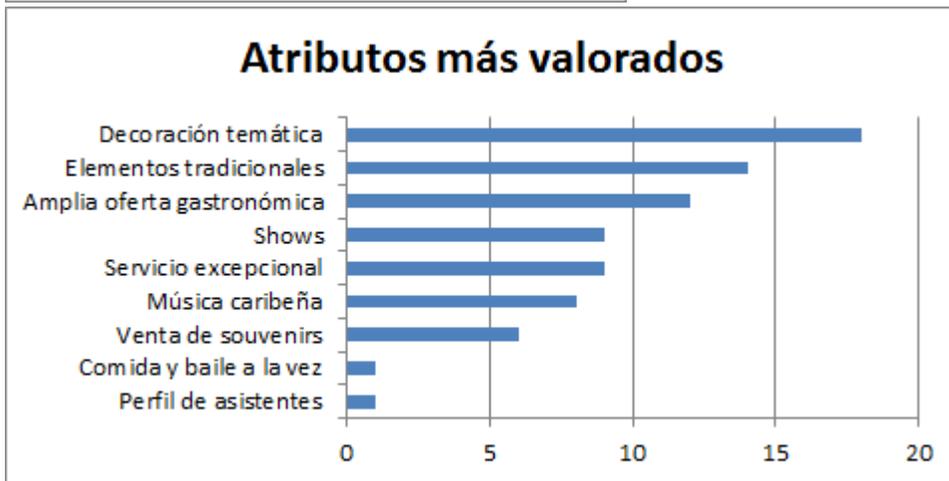
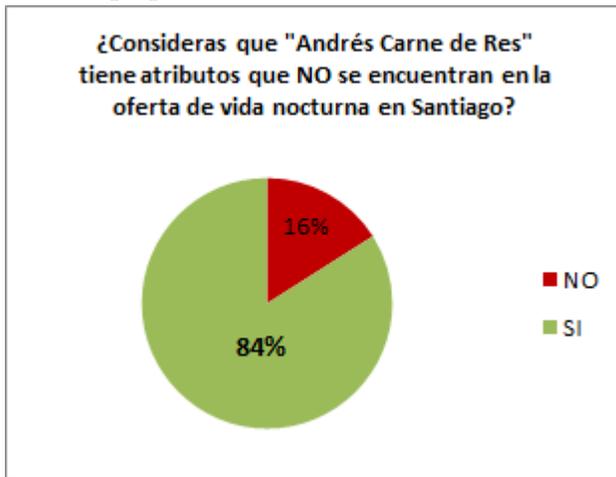
¹⁶ <http://palma.ine.cl/demografia/menu/EstadisticasDemograficas/DEMOGRAFIA.pdf>

¹⁷ <http://encina.ine.cl/CALCULADORA/>

ANEXO 2

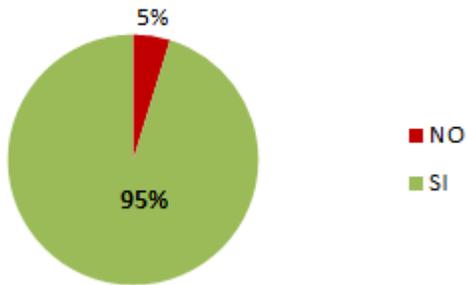
Al realizar discusiones grupales con personas pertenecientes al segmento objetivo, referentes a la propuesta de valor del proyecto, surgió repetidas veces como referencia la oferta del restaurante colombiano Andrés Carne de Res. Según el portal Bogotá Turismo “*Andrés Carne de Res es un restaurante que se ha ganado un lugar en los corazones de locales y extranjeros por la mezcla de una llamativa decoración que mezcla una gran variedad de objetos dispuestos en los techos y paredes, en una suerte de estilo kitsch o barroco, por la buena música que ponen y que va llevando a los comensales a una euforia fiestera y finalmente por su menú, que ofrece platos al carbón*”¹⁸

Dado esto, entre personas del target que conocen Andrés Carne de Res se indagó sobre el interés en la nueva propuesta de valor teniendo como referencia a este conocido local.



¹⁸ <http://www.bogotaturismo.gov.co/andres-carne-de-res>

Si existiera en Santiago un lugar que ofreciera los atributos de "Andrés Carne de Res" que acabas de mencionar ¿Irías?



¿Con qué frecuencia irías a COMER?



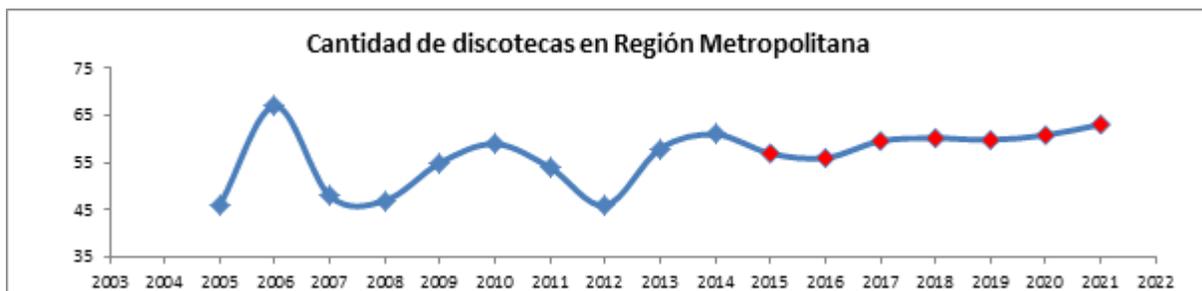
¿Con qué frecuencia irías a BAILAR?



ANEXO 3

Discotecas en la Región Metropolitana

AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
DISCOTECAS	46	67	48	47	55	59	54	46	58	61



Fuente: SII. Elaboración propia

Restaurantes en la Región Metropolitana

AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RESTAURANTES	5.099	5.057	4.970	4.943	4.861	4.903	4.957	4.982	4.979	5.088



Fuente: SII. Elaboración propia

ANEXO 4

Ventas Anuales en UF de la industria de discotecas y restaurantes en los últimos 10 años

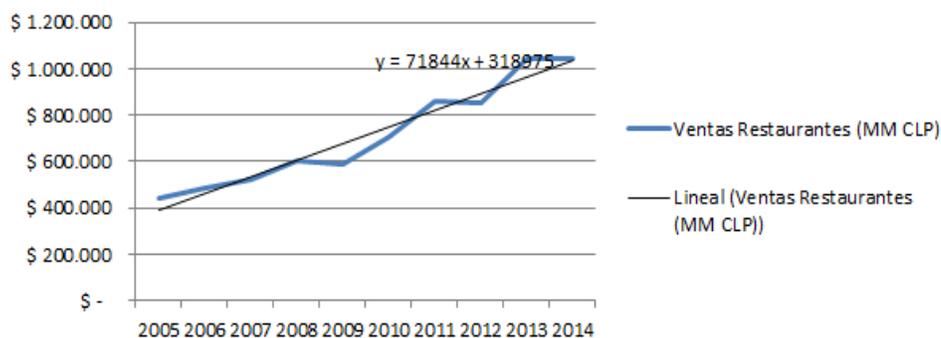
VENTAS ANUALES (UF)										
AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RESTAURANTES	25.055.717	26.885.531	27.822.545	29.576.378	27.872.172	33.217.351	39.385.693	37.632.406	45.337.203	43.619.852
DISCOTECAS	100.747	148.745	123.854	123.523	160.976	155.952	178.829	142.088	182.014	240.646

Proyección de ventas anuales en millones de CLP de la industria de discotecas y restaurantes hasta el 2016

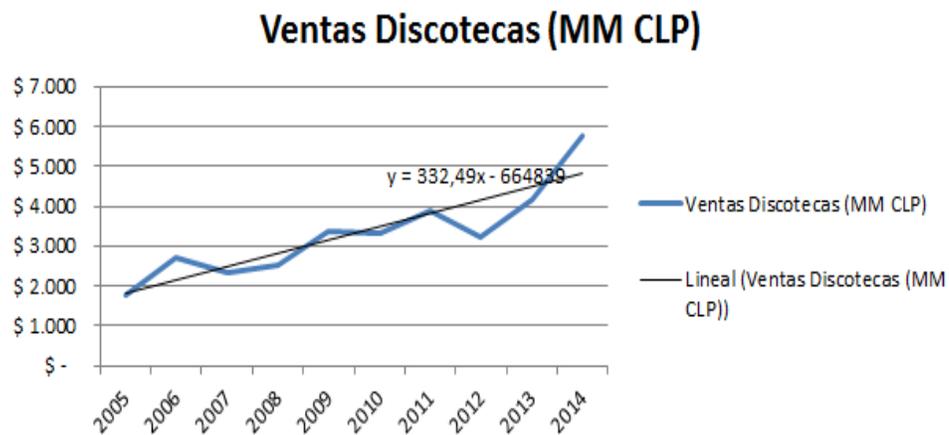
VENTAS ANUALES (MM CLP)												
AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
RESTAURANTES	\$ 439.127	\$ 488.306	\$ 522.766	\$ 604.218	\$ 585.522	\$ 703.271	\$ 860.435	\$ 850.449	\$ 1.041.890	\$ 1.045.158	\$ 1.195.873	\$ 1.329.418
DISCOTECAS	\$ 1.766	\$ 2.702	\$ 2.327	\$ 2.523	\$ 3.382	\$ 3.302	\$ 3.907	\$ 3.211	\$ 4.183	\$ 5.766	\$ 5.947	\$ 6.734
Total Ventas	\$ 440.893	\$ 491.007	\$ 525.093	\$ 606.742	\$ 588.904	\$ 706.573	\$ 864.342	\$ 853.660	\$ 1.046.073	\$ 1.050.924	\$ 1.201.820	\$ 1.336.152
Crecimiento Rest		11,20%	7,06%	15,58%	-3,09%	20,11%	22,35%	-1,16%	22,51%	0,31%	14,42%	11,17%
Crecimiento Disco		53,00%	-13,86%	8,44%	34,01%	-2,36%	18,32%	-17,81%	30,27%	37,85%	3,14%	13,23%

Comportamiento de las ventas en restaurantes del G.Ran santiago desde el 2005 hasta el 2014

Ventas Restaurantes (MM CLP)



Comportamiento de las ventas en discotecas del Gran Santiago desde el 2005 hasta el 2014



Ventas en USD de la industria discotecas y restaurantes en la región metropolitana para el 2016.

Dólar 2016 CLP	\$700,00
Ventas Anuales	
Venta Totale Rest USD	\$1.899.169.253,77
Venta Totale Disco USD	\$9.619.415,37
Ventas Totales USD	\$1.908.788.669,14

% Segmento objetivo dentro del total de personas	42,83%
Gasto potencial anual en CLP del Q5 en el Gran Santiago en ambitos de interés para análisis	\$ 440.585.258.141
Potencial anual en USD Segmento objetivo	\$ 188.720.803.532

Fuente: Compendio INE

Fuente: INE

Tamaño total de la industria	\$ 1.336.152.068.396,37
% Segmento sobre total de la industria	14,1%

Fuente: SII

ANEXO 5

Cantidad de restaurantes y discotecas operativos por Comuna del Gran Santiago

Comuna	Establecimientos
Independencia	126
La Florida	370
La Reina	212
Las Condes	774
Lo Barnechea	115
Ñuñoa	520
Providencia	1129
Santiago	2.110
Vitacura	271
Total	5.627

Cantidad de restaurantes en Comunas de interés del Gran Santiago orientados al segmento objetivo.

Comuna	Restaurantes
Independencia	6
La Florida	6
La Reina	16
Las Condes	97
Lo Barnechea	24
Ñuñoa	41
Providencia	174
Santiago	88
Vitacura	125
Total	577

ANEXO 6

Entrevista Chef Ejecutivo Javier Ávila, dueño del Restaurante Mogambo Burger & Grill

- Modelo de Negocio: Restaurante que ofrece los servicios de almuerzo y cena, incluye alimentos y bebidas no alcohólicas. Tiene sus puertas abiertas al público todos los días, de Domingo a Miércoles su horario es de 12 a 23 horas y de Jueves a Sábado su horario es de 12 a 24 horas.
- Propuesta de Valor de Mogambo¹⁹: “LA MEJOR CALIDAD DE HAMBURGUESAS, HA LLEGADO A CHILE DE LA MANO DE MOGAMBO” Sus factores críticos de éxito son; ingredientes frescos, carne 100% angus y servicio de primera.
- Segmento objetivo: Los productos elaborados en Mogambo están orientados hacia el GSE ABC1 en relación con los precios de la carta y la propuesta de valor del producto.
- Cantidad de establecimientos: 01
- Capacidad del establecimiento: 102 personas
- Ticket promedio por cliente: \$15.000 CLP
- Factor de rotación: “*De Jueves a Domingos una mesa rota 2 veces al día y de Lunes a Miercoles rota 1 o 1,5 veces.*” J. Ávila El restaurante tienen 25 mesas (6 mesas para 2 personas, 2 mesas para 7 y 17 mesas para 4 personas)
- ¿Cómo definieron la ubicación de Mogambo?: El local está ubicado en la Av. La Dehesa 1464, Lo Barnechea. Se estudió la oferta gastronómica en la comuna de Lo Barnechea y se observó que no existía un lugar de comida especializada en hamburguesas gourmet, por lo

¹⁹ <http://www.mogambo.cl/>

tanto se buscó un espacio concurrido y de fácil visibilidad para el público, en éste sentido el local está ubicado cerca a un strip center y el frente del Mall Portal de la Dehesa

- Staff: 19 colaboradores (10 en cocina, 4 garzones en salón, 1 persona en barra y 3 gerentes).
- ¿Cómo ha sido la evolución de la demanda desde el inicio de la operación?: Comenzaron su operación 28 de Agosto de 2015 y la demanda ha ido incrementaron en 35%-40% mensualmente durante los primeros 5 meses, excluyendo los meses de enero febrero que son meses estacionales de baja demanda para toda la industria de entretenimiento en Santiago por época de vacaciones.
- Estrategia de precios: Los precios se establecen en base al costo de los insumos y al costo de operacion. En algunas ocasiones revisan los precios de mercado, pero no son muy relevantes ya que Mogambo utiliza insumos de alta calidad y fresca, por lo tanto el food cost de la competencia está muy por debajo del food cost de Mogambo. *“Cuando revisas el precio del pan que utiliza uno de mis competidores más directos como la Burguesía, es de \$50 CLP por unidad, por otro lado el precio del pan de cada hamburguesa que elaboramos en Mogambo está alrededor de \$600 CLP por unidad” J. Ávila*
- Actividades de Marketing: No realizaron ninguna actividad de márketing, más allá de participar en las redes sociales y distribución de flyers en la comuna de Lo Barnechea previo al lanzamiento del restaurante, invitando a los clientes a probar su producto por una semana con un 40% de descuento sobre el precio final. Sin embargo dado el éxito del producto, varios medios de comunicación como Revista Paula, La Tercera, El Pulso, Canal 13 entre otros se acercaron al local para realizar reportajes en sus medios de comunicación sobre el restaurante.

ANEXO 7

Entrevista Nicolás Lizarraga Nardocci, Director Comercial de las productoras La Minga, Praga Eventos y Fiestas Cayetanas

- Modelo de Negocio y propuesta de valor: El negocio consta de tres productoras de fiestas que son parecidas pero a la vez tiene elementos que las diferencian como la edad del público, las actividades y el tamaño de los locales. Ninguna de sus fiestas son electrónicas, tienen música muyailable. En el verano venden comida aprovechando que las fiestas comienzan más temprano, en formato de piqueo y fáciles de comer a la mano sin tener necesidad de una mesa para sentarse (ceviches de camarones, pizzas, entre otros).

En estas fiestas se vende alcohol y se cobra un cover por persona para poder entrar. Por lo general el modelo de cobro de cover varía dependiendo del horario, es decir, entre más tarde llegue un consumidor, le resulta más cara la entrada a la fiesta.

- La Minga: Tiene 1 DJ para toda la noche y siempre 1 o 2 bandas emergentes en vivo que tocan una o dos horas máximo.
- Fiestas Praga: Tienen tiene de 3 a 4 DJ por noche, siempre empiezan con un bar abierto hasta 1 hora, es en locales de la envergadura del Hotel W que albergan una gran cantidad de personas, por lo tanto la producción es mucho mayor por lo que se invierte mucho más en efectos y pantallas. Ocasionalmente tienen bandas consolidadas tipo concierto.
- Fiestas Cayetanas: Modelo similar a “La Minga” para personas entre 25 y 30 años.

“Por lo general las marcas que son los auspiciadores, que trabajan conmigo, muchas veces hacen activaciones donde dependiendo del producto que están lanzando y lo que quieran promocionar, hacen un poco más de espectáculos como llevar malabaristas, máquinas para bailar o autos. La creatividad de cada auspiciador es muy variable...”

- Dimensionamiento de su mercado: *“Yo te podría decir que un día viernes y un día sábado en el sector oriente se mueven 5.000 personas de mi público objetivo, es decir gente de esa edad que va a eventos de mi productora”*

- Segmento Objetivo:
 - La Minga: Fiestas de 800 personas por noche que pertenecen al GSE ABC1, sin embargo se centra en público más exclusivo, es decir las personas que son del GSE más AB que C1. Los asistentes tienen entre 22-27 años.
 - Fiestas Praga: Fiestas para 1800 personas por noche, que pertenecen al GSE ABC1 entre 23 y 27 años.
 - Fiestas Cayetanas: Fiestas de 800 personas lo mismo que La Miga, que pertenecen al GSE AB y tienen entre 25 y 30 años.

“Tenemos público de 30 años o más pero no es el grueso del público” N. Lizarraga

- Competidores: Su competencia son principalmente las otras productoras de fiestas como por ejemplo Club de Baile, aunque en un pequeño porcentaje consideran como competencia las discotecas ubicadas en el sector oriente. *“Yo te diría que hoy en día en Chile el fenómeno, por lo menos en el sector Oriente, es que las discotecas no existen, la gente ya no va. Entonces el grueso de mi competencia son las otras fiestas de productoras” N. Lizarraga*
- Ticket promedio por cliente: *“Es un ticket promedio de \$13.000 CLP por persona, e incluye cover y consumo de bebidas y comida cuando hay”*
- Factor de ocupación promedio de la fiesta: *“El factor de ocupación es muy variable por evento” N. Lizarraga*

Por lo general el establecimiento siempre está a una capacidad del 50%. Sin embargo hay dos grupos de personas, aquellas que llegan temprano a la fiesta, es decir, antes de la 1 am para pagar menos por la entrada, pero éstas personas muchas veces no se quedan hasta las 5 am que es la hora en la que termina la fiesta sino que aproximadamente el 25% sale a las 3 am.

Por otro lado, están las personas que llegan a la fiesta a las 2-3 am y salen a las 5 am. Se estima que estas personas son otro 25%. Por lo tanto, en general el porcentaje del factor de ocupación total de la capacidad de las fiestas es un 75%.

- Modelo de cobro de precios:
 - Cover: Existe un sistema de preventa donde se ofrecen las entradas a un precio con descuento versus el precio cobrado en la entrada del sitio el día de la fiesta, adicionalmente hay entradas VIP o General y el precio de entrada de los hombres es más alto que el de las mujeres.
 - Bebidas: El precio se establece con relación a precios de mercado, demanda de cada tipo de bebida y precio del insumo.

- Cómo definieron la ubicación de las fiestas: *“El factor ubicación es una variable muy relevante y la oferta de lugares no es muy amplia” N. Lizarraga* Todas las fiestas se ubican en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, Lo barnechea y Santiago Centro. Así mismo otros factores que define la ubicación (local), es la oferta de lugares disponibles en el sector oriente, que se adapten a las necesidades del evento a realizar como por ejemplo, patentes municipales, capacidad de personas a albergar y cantidad de baños entre otros.

- Staff: Aproximadamente se contratan 60 personas en total cada noche, para atender un evento de 1.500 a 2.000 asistentes. Este personal comprende guardías, personal de aseo, guardarropía, barman, cajeros y DJ.

- Cómo ha sido la evolución de la demanda desde el inicio de la operación: Ha ido aumentando en un 10% anualmente.

- Cómo se mide el market share en éste negocio: En el negocio de las fiestas realizadas por productoras, existen algunos otros competidores dentro del mismo segmento como las fiestas de Club de Baile, Meeting, Nikkita y Wake Up. Cada una de las productoras realiza una fiesta al mes o tres fiestas cada dos meses, por lo general se ponen de acuerdo para no realizar los eventos el mismo día y así no competir por el mismo público en el mismo sector. *“El líder de mercado es Club de Baile, es el evento más repetitivo y el convoca mayor cantidad de gente” N. Lizarraga*

- Margen neto del negocio: *“Este es un negocio muy elástico, tú puedes perder plata y adicionalmente tiene un punto de equilibrio alto, en el fondo, 500 personas mas o 500 personas menos es la diferencia entre ganar y perder”*N. Lizarraga El margen en promedio del negocio completo es un 25% última línea.
- Margen sobre comidas: En promedio se margina de un 30% a un 40% en la comida
- Margen sobre bebidas: *“El margen es hasta un 1.000% por bebida alcohólica”* N. Lizarraga El margen es variable por tipo de producto, demanda y precios de mercado.
- Actividades de Marketing: Se utiliza en un 90% redes sociales, otras actividades son el boca a boca y embajadores de marca. Las actividades de marketing representan un 2% del total de los costos.

ANEXO 8

REPRESENTACIÓN GRÁFICA WAYRA CUMBIA HOUSE



CONCEPTO

Un espacio sofisticado que demuestre una conexión cultural con tendencias actuales







FOLKLORE TRADICIÓN RÚSTICO ARTESANAL

“LO MÁS CERCANO”

CAPELLA GARCÍA, es un Restaurante bar que mezcla un restaurante novedoso que involucra estéticas de las raíces latinas

IDEAS PARA LOS INTERIORES



MOBILIARIO





CONCLUSIÓN



ANEXO 9

Carta de Alimentos

CARTA WAYRA CUMBIA HOUSE	
<u>ENTRADAS</u>	<u>PRECIO (CLP)</u>
Cebiche de atún fresco a nuestro estilo oriental	6.800
Cebiche de mango y maracuyá veggie	6.700
Trio de Arepas rellenos de alpaca	5.600
Frutos de mar ahumado en salsa de maracuyá y ají en base de patacones crocantes	8.100
Tequeños con lomo saltado criollo en salsa de pimienta	5.900
Clásicos chicharrones de cerdo con chips de papitas huamantanga al huacatay y camote	6.000
Causa de camaron de rio crocante y mousse de palta	7.000
Brochetas de pollo clásicas o en salsa de naranja con papita al romero al horno	6.900
<u>FONDOS</u>	
Ravioli Relleno de Yuca y jamon serrano en reducción de pebre	9.900
Tacu-tacu de centolla	9.800
Lomo Saltado Nikkei	11.500
Sancocho novandino	10.700
Risoto de quinoa con pernil en su jugo y granos del paraíso	9.900
Pad Thai de mar con salsa de mani al merken	11.900
<u>ENSALADAS</u>	
Ensalada de quinua en reducción de frutos rojos	5.900
Ensalada antioxidante con hummus de arveja	6.900
Cous-cous integral con camarones thai	6.500
<u>POSTRE</u>	
Blondie de coca con helado de chocolate y pimienta	5.000
Tequeños con dulce de guayaba	4.500
Helado de quinoa con dulce de calabaza	4.600
<u>COCTELES</u>	
Pisco maderado de albahaca con licor de menta y jugo de maracuyá	4.000
Hierbaluisa en pisco, maracuyá y gengibre	3.500
Pisco macerado en coca	4.500
Pisco macerado en tamarindo	4.600
Mojito de chicha morada con aguaymanto	5.000
Michelada de cerveza artesanal con merken	4.200

ANEXO 10

Beneficios de marketing relacional

Según una investigación realizada por la agencia de comunicación Woomedia, la mayor fuerza comunicacional que mueve la industria del entretenimiento musical actualmente son las redes sociales.

El marketing digital propuesto en social media, permite los siguientes beneficios con respecto a los modelos de comunicación tradicional por canales impresos, radio y televisión:

- Menores costos por publicidad
- Facilidad de actualización del mensaje
- Base de cobertura de alcance mundial y en continuo crecimiento
- Pone en manos del cliente la facilidad de difundir cada vez más el mensaje amplificándolo
- Permite la participación de los clientes como protagonistas de los mensajes textuales y visuales
- Interacción con los seguidores
- Medir resultados en tiempo real