



## **“Wayra Cumbia House” Parte II**

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

**Alumno: Juana Cortés Lozano  
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Santiago, Septiembre de 2016**

## Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES .....	5
INDUSTRIA.....	5
COMPETIDORES .....	5
CLIENTES.....	6
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	7
MODELO DE NEGOCIOS.....	7
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	7
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.....	7
RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	8
PLAN DE MARKETING .....	9
OBJETIVOS DE MARKETING .....	9
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	9
ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO.....	9
ESTRATEGIA DE PRECIO .....	9
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	9
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS .....	10
Estrategia de comunicación. La propuesta de valor será comunicada y reforzada al segmento objetivo a través de dos canales: .....	10
Estrategia de ventas. Para apalancar el crecimiento continuo de las ventas se realizarán las siguientes actividades:.....	10
ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL ....	10
PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....	10
PLAN DE OPERACIONES .....	11
ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.....	11
FLUJO DE OPERACIONES.....	11
Procesos de cara al cliente.....	11
Procesos internos.....	13
PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	16
DOTACIÓN.....	17
EQUIPO DEL PROYECTO .....	18
	1

EQUIPO GESTOR .....	18
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	19
INCENTIVOS Y COMPENSACIONES .....	20
PLAN FINANCIERO .....	21
REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN INICIAL .....	21
DIMENSIONAMIENTO DE DEMANDA Y SUPUESTOS .....	21
TASA DE DESCUENTO.....	23
ESTADO DE RESULTADOS, FLUJO DE CAJA Y PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS.....	23
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	26
RIESGOS CRÍTICOS .....	27
PROPUESTA A INVERSIONISTA.....	27
CONCLUSIONES.....	30
<i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....	31

### *Tabla de Ilustraciones*

Ilustración 14: Evolución de demanda y crecimiento durante periodo de evaluación .....	10
Ilustración 16: Proceso de atención por consumo a la mesa.....	12
Ilustración 17: Proceso de atención por consumo en barra .....	13
Ilustración 18: Proceso de abastecimiento.....	14
Ilustración 19: Proceso de gestión y control de calidad.....	15
Ilustración 20: Carta Gantt de implementación.....	16
Ilustración 21: Dotación propia .....	17
Ilustración 22: Dotación tercerizada.....	18
Ilustración 23: Equipo gestor .....	18
Ilustración 24: Estructura organizacional .....	19
Ilustración 25: Descripción de cargos.....	20
Ilustración 26: Inversión inicial .....	21
Ilustración 28: Comportamiento de factor de ocupación .....	22
Ilustración 29: Factor de ocupación con servicio after office .....	23
Ilustración 30: Flujo de caja para el inversionista .....	24
Ilustración 31: Evolución del margen de utilidad .....	24
Ilustración 32: Curva de equilibrio operacional .....	26
Ilustración 33: Análisis de sensibilidad por escenarios .....	26
Ilustración 34: Riesgos del proyecto y planes de mitigación.....	27
Ilustración 35: Propuesta al inversionista.....	29

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La oportunidad de negocio descrita a continuación se denomina Wayra Cumbia House - Cocina aborigen-fusión, y nace como respuesta a algunas tendencias y oportunidades observados en la actual Región Metropolitana. En primer lugar, cada vez se dedica una mayor porción del gasto familiar al entretenimiento. En segundo lugar, se observa un crecimiento constante en el volumen de inmigración en Chile, lo cual va alimentando a la sociedad de la Región Metropolitana con una creciente multiculturalidad de origen sudamericano. Finalmente, se identifica un vacío no atendido en la oferta de vida nocturna para adultos de edad promedio que buscan espacios no masivos.

Ante esto se propone un modelo de negocio mix Discoteca-Restaurante que ofrecerá a los consumidores una experiencia completa de alta gastronomía y fiesta bajo concepto fusión entre sabores originarios de latinoamérica y sabores y ritmos exóticos actualmente de moda.

Lo anterior se basará en una estrategia genérica de diferenciación enfocada al segmento objetivo entre 25-44 años de edad, de grupo socioeconómico ABC1 residente en comunas exclusivas de Región Metropolitana. Para sustentar esta diferenciación en la industria del entretenimiento local, se trabajará sobre los siguientes factores críticos de éxito: excelencia en el servicio, fidelización de los clientes y poder viralizador a través de redes sociales.

La implementación del proyecto, bajo un periodo de evaluación de 5 años, requiere de una inversión inicial de USD985,197 sobre la cual se entregará los siguientes indicadores de rendimiento: VAN de \$2,655MM, TIR de 48% y Pay Back a contar del segundo año de operación. Finalmente, para lograr estos resultados se ofrece al inversionista un 10% de financiamiento aportado por el equipo gestor y 90% aportado por él mismo, lo cual genera un retorno esperado para el inversionista de 45%.

## **OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Las tendencias actuales en Región Metropolitana evidencian tres patrones marcados:

- Creciente gasto en entretenimiento como porcentaje del gasto de la canasta familiar acompañado por el aumento del poder adquisitivo de la población, con mayor notoriedad en los segmentos socioeconómicos más altos (ABC1)
- Creciente flujo de inmigración y pronóstico de mayor crecimiento a futuro, generando una realidad multicultural en la sociedad de Santiago. El origen principal de esta población son distintos países de Sudamérica.
- Necesidad de mercado en la industria de entretenimiento nocturno en Santiago, que no ofrece una propuesta de valor alejada de lo genérico y a volúmenes masivos

Ante esto se identifica una potencial oportunidad de negocio en generar una alternativa de entretenimiento diferenciado por la integración de elementos originarios de distintos países de Sudamérica.

Para dicha oferta se define el siguiente segmento objetivo: adultos entre 25-44 años de edad del segmento ABC1 que habitan en Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Providencia.

## **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES**

### ***INDUSTRIA***

Industria de Región Metropolitana dimensionada en 54 discotecas y caso 5,000 restaurantes (dirigidos a todos los segmentos), generando ingresos por 43'860,498 UF en ventas anuales con una ligera pero constante tendencia al crecimiento en los últimos años.

Los actores clave presentes en la industria están determinados por: Autoridades (SII, Municipalidad, Servicio de Salud, Seremi de Salud, entre otros), consumidores y competidores

### ***COMPETIDORES***

Los competidores de la industria están compuestos por dos agentes del segmento objetivo elegido:

- Restaurantes → Aproximadamente 580 agentes, caracterizados por una propuesta de valor genérica

- Discotecas → Mayoritariamente de tipo fiesta móvil, con una propuesta de valor de exclusividad y vida social. Por otro lado se encuentran las discotecas de establecimiento fijo, con pocos competidores y una propuesta de valor mayoritariamente genérica.

### ***CLIENTES***

El análisis de los clientes potenciales del segmento objetivo definido permitió identificar el perfil del cliente. Las principales características identificadas son:

- Sus actividades de ocio implican reunirse con amigos, saliendo a comer o descansando en casa
- Sale a bailar cerca de 2 veces al mes ante lo cual valora música, ambiente y ubicación, por lo cual está dispuesto a pagar hasta CLP\$15,000 de entrada y hasta CLP\$45,000 por consumo
- Sale a comer entre 4 y 7 veces por mes, ante lo cual valora principalmente la variedad de la carta, calidad y servicio, por lo cual está dispuesto a pagar hasta CLP\$45,000

Entre los principales competidores de la industria, la propuesta de valor que se creará destacará principalmente por el ambiente, ubicación, mezcla musical y variedad de comida y tragos

La descripción a detalle del análisis de la industria se encuentra en la Parte I de este plan de negocios.

## **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR**

### ***MODELO DE NEGOCIOS***

La propuesta de valor a ofrecer será la siguiente: ***“Wayra Cumbia House - Discoteca con orígenes locales que se combina con una experiencia gastronómica aborígen-fusión.”***

Para dicha propuesta de valor el modelo de negocio se concreta en:

- Días y horarios: Almuerzo-cena de domingo a lunes y discoteca de jueves a sábado. Posteriormente se incluirá el servicio nocturno de After Office de lunes a miércoles
- Local: Ubicado en Av. Vitacura con capacidad para 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
- Precios: Entrada \$10,000 / Bebidas \$3.900 - \$5.000 / Comida \$4,5000 - \$12,000
- Oferta culinaria: Oferta gourmet compuesta por bases originarias latinoamericanas complementada con ingredientes exóticos.
- Oferta musical: Cross-over de ritmos latinoamericanos
- Decoración: Ambiente temático hiper-decorado con elementos de distintas culturas latinoamericanas

### ***DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA***

Para cumplir con la propuesta de valor propuesta, la empresa deberá desarrollar de manera robusta las siguientes capacidades:

- Capacidades inherentes: Calidad del producto y servicio, optimización de costos y conocimiento del cliente
- Capacidades diferenciadoras: Branding, experiencia de cliente y entretenimiento

Estas últimas serán las que permitan generar llegar al consumidor con una ventaja competitiva que ofrezca la experiencia contenida en la propuesta de valor

### ***ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.***

Dado que se espera un crecimiento continuo de la base de clientes, acompañado del incremento de inmigrantes y gasto per-cápita destinado a entretenimiento, se propone la siguiente estrategia:

- Años 1 y 2: Oferta de servicio restaurante (todos los días) y discoteca (de jueves a sábado)
- Años 3, 4 y 5: Implementación de servicio nocturno after office (de lunes a miércoles)

## ***RSE Y SUSTENTABILIDAD***

El proyecto contará un plan de control de los efectos que genere su cadena de valor a nivel de:

- Impacto económico → Cumplimiento de las regulaciones y de la promesa de servicio al cliente y proveedores, así como promoción del turismo
- Impacto social → Generación de empleo con proyección de línea de carrera. Adicionalmente, compromiso con el entretenimiento responsable
- Impacto medioambiental → Procesos responsables de producción, gestión de residuos y control de contaminación acústica

La descripción a detalle la empresa y propuesta de valor se encuentra en la Parte I de este plan de negocios.

## **PLAN DE MARKETING**

### ***OBJETIVOS DE MARKETING***

Los resultados de Marketing serán medidos en base a las siguientes métricas con metas definidas:

- Rotación de mesas
- Valor de ticket promedio
- Reconocimiento espontáneo de marca
- Ventas anuales
- Interacciones mensuales en redes sociales

### ***ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN***

Se define una estrategia de posicionamiento de diferenciación, generando una imagen de marca en el pensamiento del consumidor. Para llegar a la definición de este consumidor objetivo, se aplican variables principalmente demográficas.

### ***ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO***

Las dimensiones de producto y servicio serán apalancadas por elementos diferenciadores que generan valor:

- Producto → Infraestructura que integra ambientes, comida y tragos aborígen fusion y música cross-over
- Servicio → Experiencia de entretenimiento con elementos sorpresa, entregada con un servicio memorable

### ***ESTRATEGIA DE PRECIO***

Para la definición de precios se aplica una metodología Top down industria vs. Bottom up de necesidades del proyecto, con lo cual se definen precios promedio de entre \$4,655 y \$10,676 para la comida; entre \$2,646 y \$4,311 para bebidas y tragos y \$10,000 por cover de entrada.

### ***ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN***

La entrega final del servicio se efectuará dentro de un establecimiento físico, por lo que se requiere que el consumidor asista al mismo bajo un modelo de distribución de Oferente al Cliente.

Para incentivar esta asistencia se trabajará contratarán los servicios de un socio especializado en movimiento de asistentes en masa y en paralelo se invitarán frecuentes a líderes de opinión que viralicen el nombre de la marca haciendo pública su visita al restaurante.

## **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS**

**Estrategia de comunicación.** La propuesta de valor será comunicada y reforzada al segmento objetivo a través de dos canales:

- Canal digital: Estrategia comunicacional prioritariamente digital basada en redes sociales
- Canal clientes: Basada en la efectividad de la publicidad boca a boca

**Estrategia de ventas.** Para apalancar el crecimiento continuo de las ventas se realizarán las siguientes actividades:

- Promociones de ventas.
- Atenciones especiales para eventos exclusivos
- Programa de fidelización para clientes frecuentes

## **ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL**

En base a referentes reales de la industria de determinan supuestos básicos<sup>1</sup> que permiten estimar la siguiente evolución de demanda y crecimiento anual:

(CLP)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas restaurante	1.732.621.388	2.288.724.170	2.633.288.500	2.798.958.679	2.964.628.857
Ventas discoteca	369.020.269	512.725.733	1.006.705.320	1.160.523.040	1.227.562.240
<b>Ventas totales</b>	<b>2.101.641.657</b>	<b>2.801.449.903</b>	<b>3.639.993.820</b>	<b>3.959.481.719</b>	<b>4.192.191.097</b>

### **Ilustración 1: Evolución de demanda y crecimiento durante periodo de evaluación**

Como indicadores adicionales se identifican un nivel de rotación por mesa cercano a 1 por servicio y un factor de ocupación promedio 74% con crecimiento promedio anual de 6%.

## **PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA**

El presupuesto de Marketing tiene un fuerte componente constante y variable generado por la contratación de servicios de captación de clientes (porcentaje fijo de las ventas mensuales). Adicionalmente, hay un componente fijo generado por un cronograma de actividades de marketing, principalmente comunicación en redes sociales y organización de eventos, con un presupuesto anual de \$45'920,073.

La descripción a detalle del plan de Marketing se encuentra en la Parte I de este plan de negocios.

<sup>1</sup> Supuestos:

- 30 días de operación en un mes completo
- Factor de ocupación de discoteca se comporta según el factor de ocupación resultante del servicio restaurante
- Ticket promedio CLP 18,497 en discoteca (incluye cover y trago) y CLP 22,043 en restaurante
- Crecimiento de demanda anual de 10% en los 03 primeros años y 5% en los dos años siguientes
- Crecimiento del potencial de negocio en un segundo periodo con apertura de servicio After Office los días lunes, martes y miércoles.

## **PLAN DE OPERACIONES**

### ***ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES***

**Visión del alcance de operaciones:** La capacidad máxima estará delimitado por el espacio físico, sin embargo, se asume iniciar operaciones con un porcentaje de capacidad ociosa dada la curva de demanda inicial. En periodos posteriores, se ajustará el recurso humano conforme a la evolución de la demanda para relajar el cuello de botella y satisfacer los niveles de calidad del servicio

#### **Decisiones operativas que respaldan la propuesta de valor:**

##### **1) Microplanning de procesos operacionales**

Definición de procesos clave que sustentan el éxito del negocio, así como la documentación (ver anexo 1) y mejora continua con apertura a nivel de detalle de cada etapa del proceso.

##### **2) Estructura que sustente los procesos y capacidades**

Desde la perspectiva del modelo de negocios, las personas son el eje fundamental más allá de la ambientación, ubicación del local y música, las que realmente construyen el valor agregado que se le quiere entregar al cliente.

En este sentido, con el fin de respaldar la propuesta de valor, en el apartado 6,2 se describe la estructura organizacional y las responsabilidades de cada uno de los miembros dentro de la organización y cómo aportan a cada una de las tareas operativas dentro del negocio.

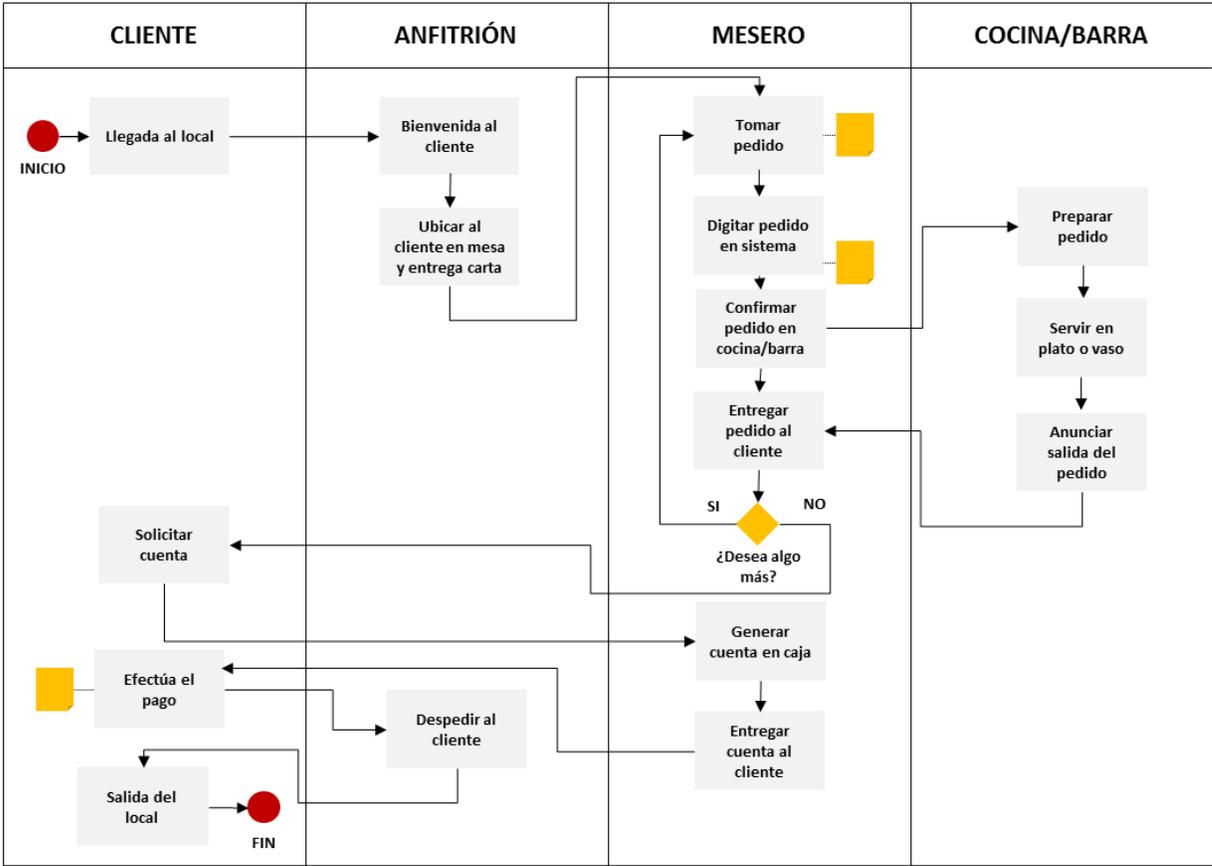
### ***FLUJO DE OPERACIONES***

Para llevar a cabo la propuesta de valor presentada, se define la implementación y control de los siguientes procesos operacionales clave y de apoyo a la operación a la compañía.

#### ***Procesos de cara al cliente***

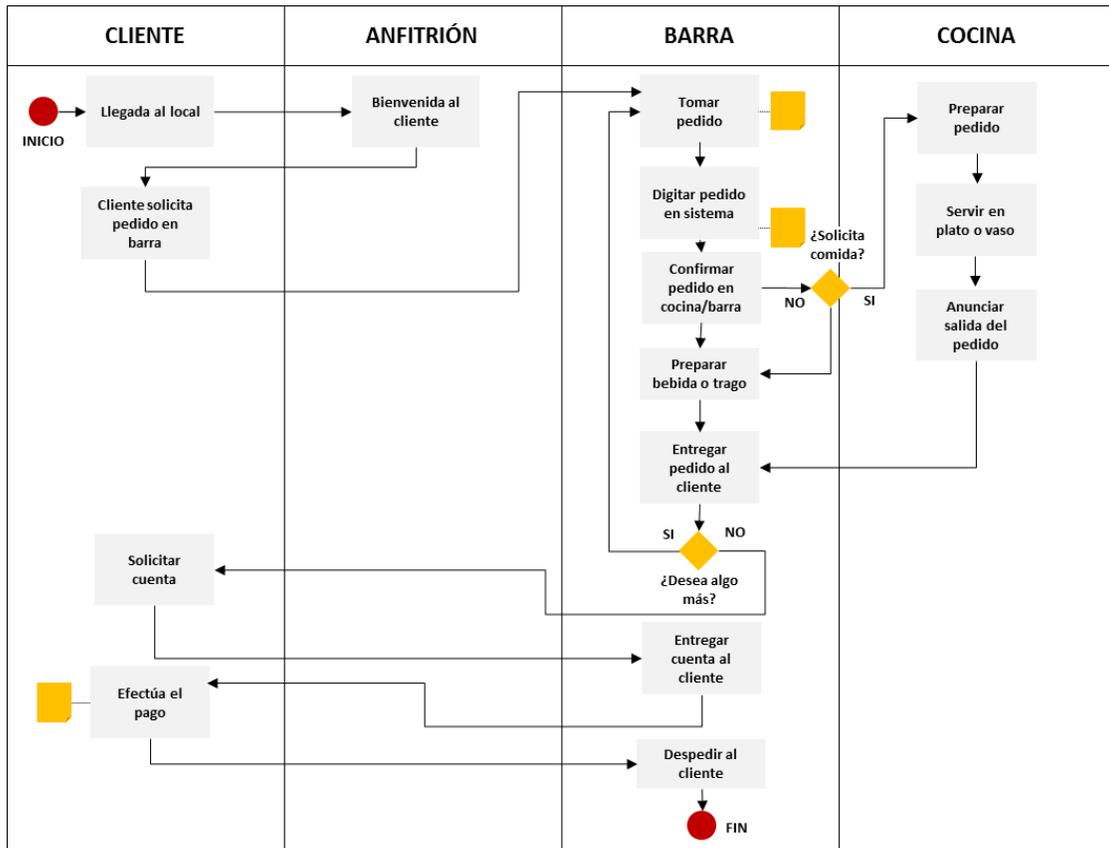
Los dos procesos principales de cara al cliente son el flujo de atención por consumo de comidas y por consumo de bebidas. En este proceso, el cliente es protagonista del servicio que solicita y experimenta directamente los resultados (positivos o negativos) de las actividades back-office contenidas en el proceso.

Dado que ambos flujos siguen la misma secuencia de actividades y que en la experiencia de servicio un cliente puede solicitar ambos tipos de productos, las dos variaciones al proceso se presentan dentro del mismo flujo.



**Ilustración 2: Proceso de atención por consumo a la mesa**

Como se puede observar, el proceso descrito cuenta con dos particularidades. En primer lugar, gran parte de las actividades ocurren tras bambalinas, por lo cual resulta clave para la experiencia de servicio la rapidez y efectividad de todos los eventos que resultan en un contacto con el cliente. Por otro lado, hasta tres roles distintos participan de este proceso, por lo cual la responsabilidad del éxito depende simultáneamente de tres equipos,



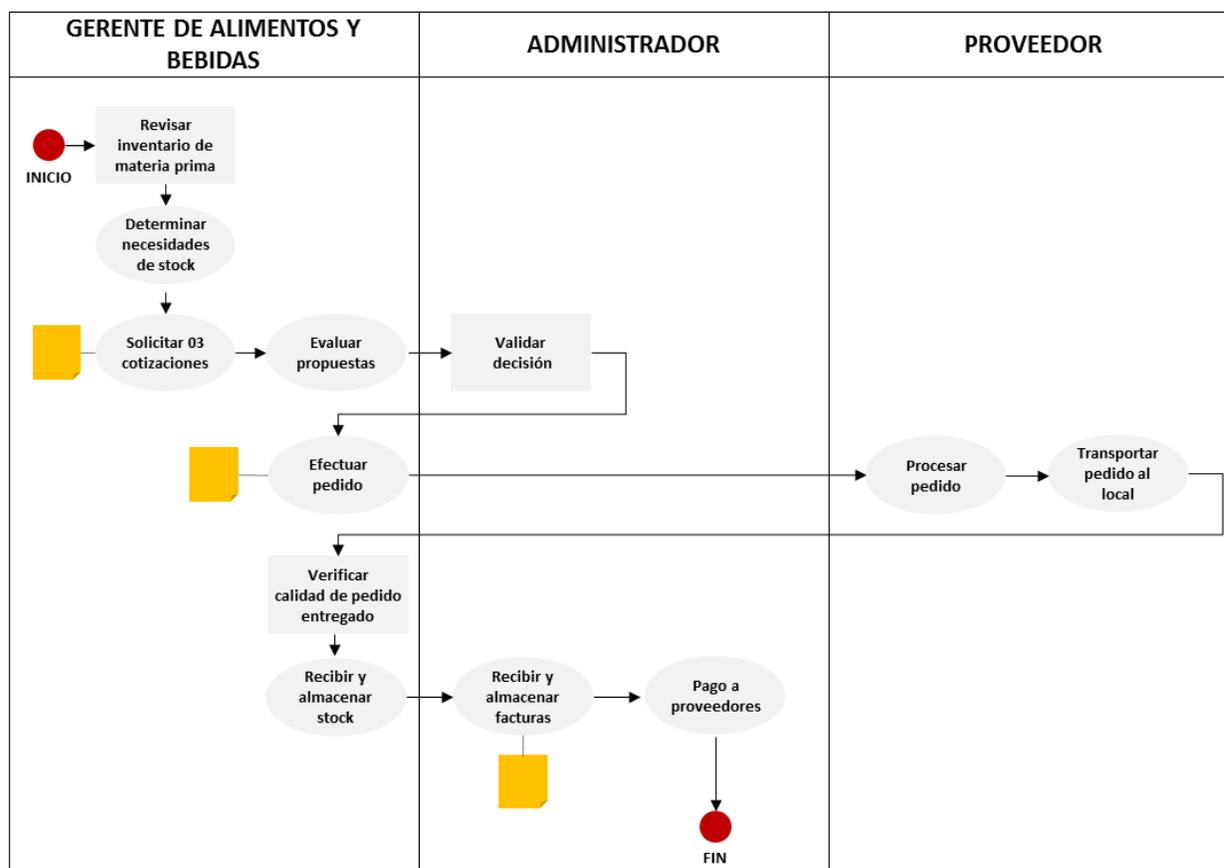
**Ilustración 3: Proceso de atención por consumo en barra**

A diferencia del proceso anterior, excepto por la preparación en cocina, todos los procesos en barra ocurren de cara al cliente, lo cual hace más sensible el nivel de éxito o fracaso del servicio.

Con esto, dado lo observado en los dos procesos de atención por consumo, se define que el Administrador será el responsable de la ejecución efectiva de los procesos, teniendo en cuenta la transversalidad de su rol y cercanía que le permite observar la experiencia del cliente.

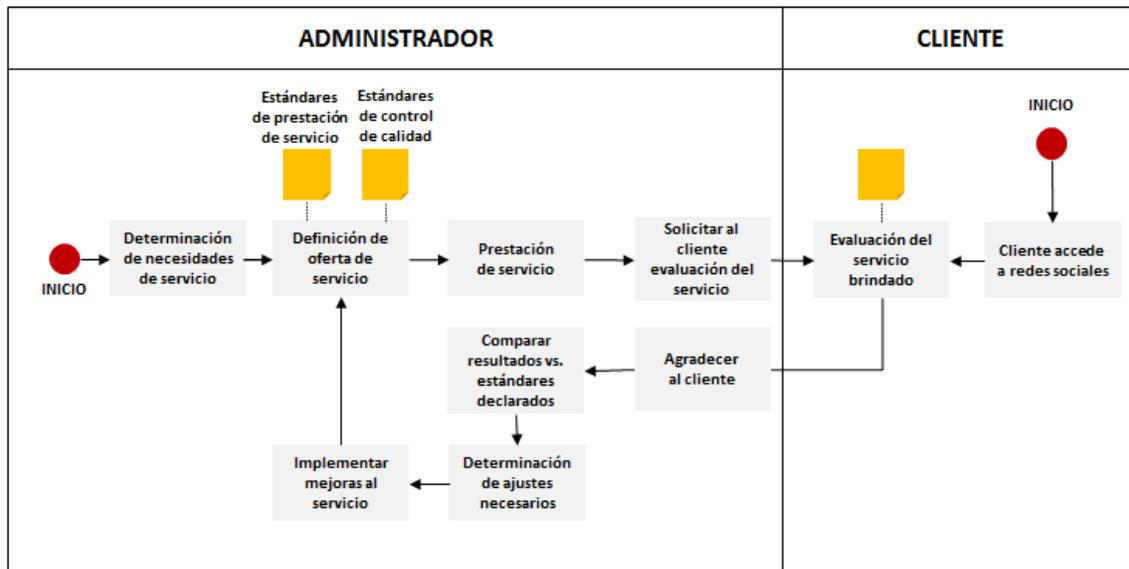
### ***Procesos internos***

Paralelamente al proceso de servicio, la organización pone en marcha procesos internos que resultan necesarios para permitir que los equipos de servicio dispongan de los recursos y lineamientos para la ejecución del mismo. El primero de ellos es el proceso de abastecimiento por el cual se asegura la disponibilidad de insumos para toda la oferta de comidas y bebidas ofrecida en la carta.



**Ilustración 4: Proceso de abastecimiento**

La aplicación del proceso descrito se realizará 1 vez a la semana para proteínas, abarrotos y productos de limpieza y todos los días para productos perecibles tales como verduras y frutas de manera que se asegure disponibilidad continua de stock, en plazos acotados que permitan que los insumos perecibles mantengan una frescura adecuada para la calidad deseada. El rol responsable de la activación y ejecución efectiva de este proceso será el Jefe de Bodega supervisado por el Gerente de Alimentos y Bebidas.

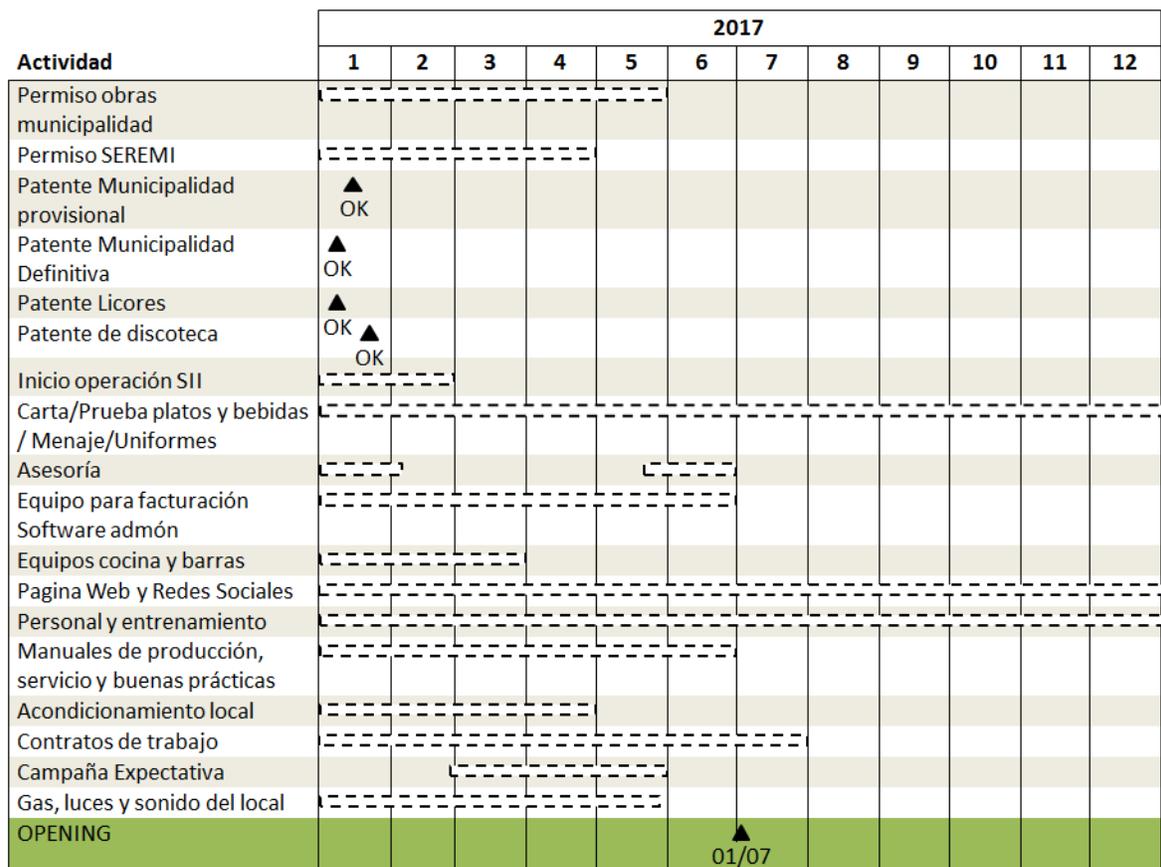


**Ilustración 5: Proceso de gestión y control de calidad**

El proceso propuesto considera una evaluación periódica que compare la percepción de la calidad de servicio del cliente con respecto a la percepción de calidad que la compañía propone entregar en su propuesta de valor. De las diferencias que resulten de dicha evaluación, se definirán los ajustes y mejora continua necesarios a aplicar en las definiciones y procesos antes descritos. El rol responsable de este proceso es el Administrador del restaurante-disco.

## PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

En la carta Gantt que se muestra a continuación se listan las principales actividades y tiempos que se deben tener en cuenta para poner en operación la empresa:



**Ilustración 6: Carta Gantt de implementación**

Es importante tener en cuenta que el negocio empezará a partir de la compra de un derecho de llaves, por lo tanto todos los trámites relacionados a las patentes ya son hitos cumplidos.

Se trabajará en dos consultorías para potenciar la propuesta de valor enfocada en los ítems críticos del modelo de negocio:

- Calidad e innovación en alimentos (previo a la apertura del negocio): Consultoría de un chef especializado en comida fusión, con experiencia en diferentes restaurantes dentro del cono sur, para definir los procesos de producción y recetas de cada ítem de la carta.

- Gestión del talento y estrategia de negocio (durante los primeros 10 meses): Consultoría de una persona especializada en el rubro gastronómico y de diversión para capturar los procesos, modelos y sistemas que permitan gestionar el talento del servicio y enfocar la estrategia del negocio.

### **DOTACIÓN**

A continuación se describe el requerimiento de personal y staff necesario para el periodo de evaluación, teniendo en cuenta la capacidad del local, la demanda esperada y los estándares de calidad y servicio requeridos para cumplir con la propuesta de valor.

Dotación	AÑOS 1 Y 2		AÑOS 3, 4 Y 5	
	Cantidad	Salario bruto mensual (CLP\$)	Cantidad	Salario bruto mensual (CLP\$)
Administrador	2	\$ 800.000	2	\$ 800.000
Gerente Alimentos y Bebidas	1	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000
Jefe de bodega	1	\$ 600.000	1	\$ 600.000
Jefe Finanzas y Contabilidad	1	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
Chef Ejecutivo	1	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000
Sous Chef	1	\$ 600.000	1	\$ 600.000
Cocineros	6	\$ 450.000	6	\$ 450.000
Ayudantes de cocina	5	\$ 350.000	5	\$ 350.000
Coperos	3	\$ 350.000	3	\$ 350.000
DJ	1	\$ 250.000	1	\$ 500.000
Anfitrión	2	\$ 250.000	2	\$ 250.000
Bartenders planta	3	\$ 400.000	5	\$ 400.000
Bartenders part time	2	\$ 250.000	0	\$ 250.000
Meseros	8	\$ 250.000	12	\$ 250.000
Meseros part time	4	\$ 120.000		\$ 120.000
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>\$ 8.070.000</b>	<b>41</b>	<b>\$ 8.320.000</b>

**Ilustración 7: Dotación propia**

Adicionalmente, se contratará el siguiente personal tercerizado para cumplir labores de seguridad y limpieza:

Dotación	AÑOS 1 Y 2		AÑOS 3, 4 Y 5	
	Cantidad	Salario bruto mensual (CLP\$)	Cantidad	Salario bruto mensual (CLP\$)
Guardarropía	1	\$ 200.000	1	\$ 250.000
Seguridad	3	\$ 250.000	3	\$ 350.000
Bouncers	1	\$ 250.000	1	\$ 350.000
Aseo	2	\$ 250.000	2	\$ 350.000
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>\$ 950.000</b>	<b>7</b>	<b>\$ 1.300.000</b>

Ilustración 8: Dotación tercerizada

## EQUIPO DEL PROYECTO

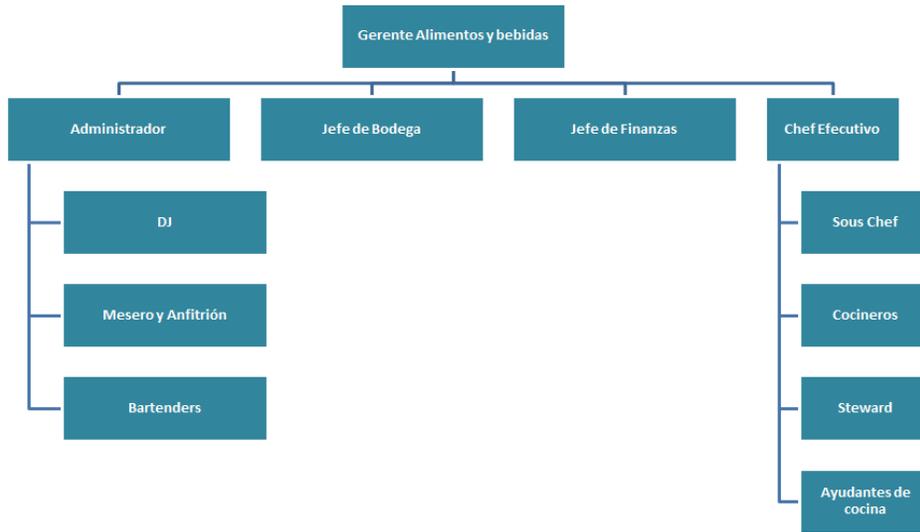
### EQUIPO GESTOR

	<b>Juana Cortés</b>	<b>Christel Achata</b>	<b>Siulin Li</b>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación en ingeniería industrial</li> <li>● Perfil profesional comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación en gestión de negocios</li> <li>● Perfil profesional operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 20 años de experiencia en industria de alimentos, bebidas y entretenimiento</li> </ul>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuidado del cliente</li> <li>● Trabajo en equipo</li> <li>● Creatividad e innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificación y organización</li> <li>● Gestión de Calidad</li> <li>● Capacidad de reacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprensión del modelo de ingresos y costos del negocio</li> <li>● Desarrollo de talento</li> </ul>
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fundadora de origen colombiano</li> <li>● Experiencia en compañías multinacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fundadora de origen peruano</li> <li>● Disposición a dedicación exclusiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amplia red de contactos</li> <li>● Alto poder de negociación</li> <li>● Know-how</li> </ul>
Rol propuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Servicio y gestión comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente Alimentos y Bebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategia de negocio y finanzas</li> </ul>
Relación con oportunidad de negocio	Factor diferenciador enfocado en la calidad de servicio innovador en el mercado chileno y gestión de socios estratégicos	La oportunidad requiere procesos eficientes de desarrollo de producto/servicio enfocados en la temática innovadora	Propuesta de valor diferenciada por oferta temática y de alto servicio. Requiere elevado know-how de calidad y gestión de talento referentes en el rubro

Ilustración 9: Equipo gestor

## ***ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL***

De acuerdo a la dotación descrita en el apartado 5.4 se propone la siguiente estructura para cumplir con la operación y propuesta de valor del negocio:



**Ilustración 10: Estructura organizacional**

<b>Cargo</b>	<b>Descripción del Cargo</b>
<b>Gerente de Alimentos y Bebidas</b>	Es el responsable por la gestión del negocio. Debe planear, diseñar, supervisar y evaluar el plan estratégico de la organización, así como orientar el desarrollo de las actividades de operación relativas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas. Así mismo es responsable de la comercialización, administración de los recursos materiales, selección de proveedores y actualización de los servicios y productos de la empresa.
<b>Jefe de Finanzas</b>	Responsable de la gestión financiera de la empresa, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles. Debe elaborar los análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas tendientes a optimizar resultados
<b>Jefe de Bodega</b>	Responsable por hacer seguimiento detallado a los inventarios existentes y faltantes para la óptima operación del negocio. Así como generar y controlar las órdenes de compras del mismo
<b>Administrador</b>	Asiste al gerente de alimentos y bebidas, planea, organiza, implementa, supervisa y controla la óptima operación de todas las áreas en salón
<b>DJ</b>	Ofrecen entretenimiento con mezclas musicales para una audiencia en vivo.
<b>Mesero</b>	Atender a los comensales proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en el restaurante.
<b>Barman</b>	Proporcionar los servicios de bar a los clientes de acuerdo a lo solicitado
<b>Anfitrión</b>	Organizar y controlar el flujo de comensales a su llegada y salida del centro de consumo
<b>Chef ejecutivo</b>	Administrar, supervisar, programar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la preparación, presentación y costo de los alimentos del departamento de cocina, así como del equipo humano y de operación.
<b>Sous chef</b>	Coordina el personal de cocina, asiste al chef ejecutivo
<b>Cocineros</b>	Deben realizar las preparaciones culinarias conforme a las recetas indicadas, empleando las técnicas, tipo, calidad y cantidad de ingredientes requeridos
<b>Ayudantes de cocina</b>	Preparación de alimentos conforme a los estándares del recetario
<b>Steward</b>	Ejerce labores de higienización de pisos, murallas y maquinaria de producción gastronómica y de servicio

**Ilustración 11: Descripción de cargos**

## ***INCENTIVOS Y COMPENSACIONES***

Se determina un modelo de incentivos basado en dos dimensiones.

- Dimensión individuo → Gerente de Alimentos y Bebidas:
  - Bono económico mensual para todos los meses en los cuales se exceda la meta de ventas, equivalente a un 2% de las ventas netas excedentes respecto a la meta del mes
  - Bono económico mensual de 10%-20% sobre su salario líquido por cumplimiento de estándares de costos propuestos respecto a escalas de nivel de ventas
- Dimensión empresa → Equipo gestor y accionistas: Repartición de utilidades del negocio al cierre del periodo contable.

## PLAN FINANCIERO

A continuación se presenta el estado de resultado proyectado a 5 años correspondiente a la apertura de “Wayra Cumbia House”.

### **REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN INICIAL**

Para llevar a cabo el proyecto, es requerido invertir en los siguientes ítems en etapas anteriores al inicio de operaciones.

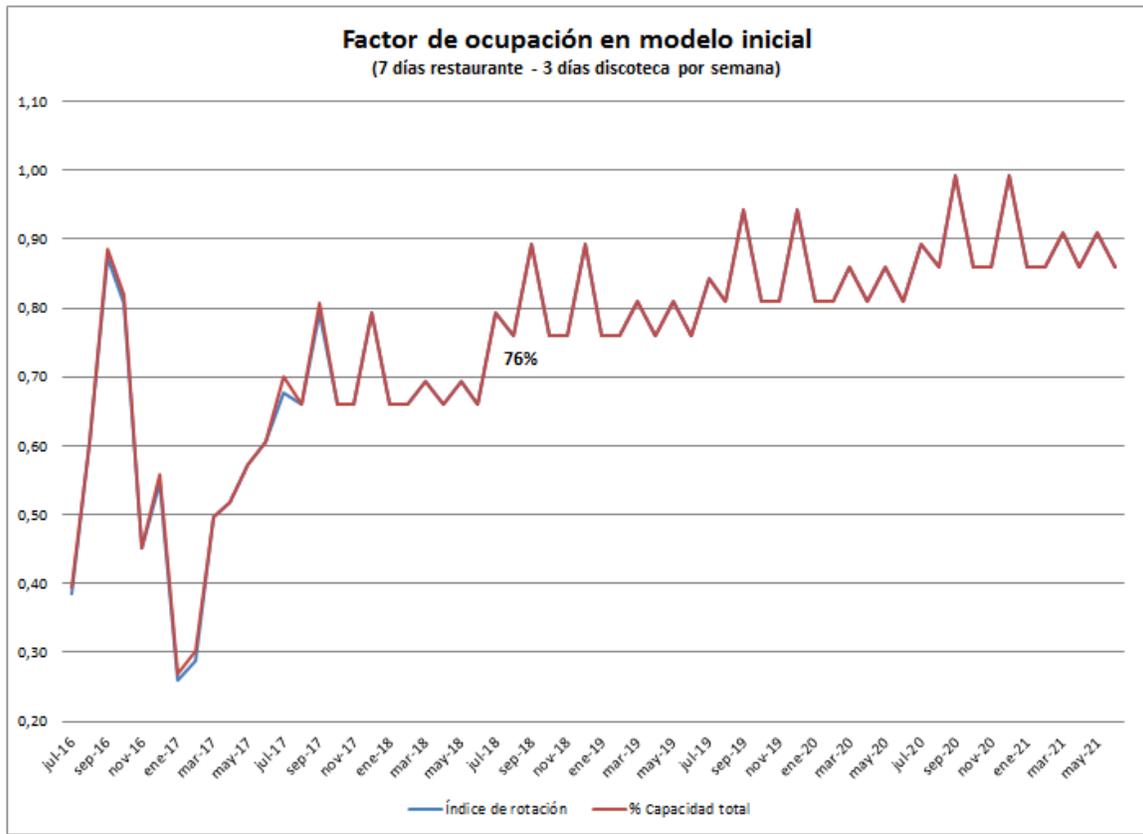
<b>Concepto</b>	<b>Inversión (CLP)</b>
Remodelación local	100.000.000
Aviso	1.500.000
Registro de marca	387.886
Identidad corporativa	2.450.000
Registro de la empresa	300.000
Derecho a llaves	300.000.000
Recambio equipos	25.000.000
Resto	6.000.000
Sonido, luces y camaras	7.000.000
<b>Total inversión en Activo Fijo</b>	<b>442.637.886</b>
Requerimiento de caja año 1 de operación (déficit operacional Año 1 - 2017)	191.000.000
Requerimiento de caja año 2 de operación (déficit operacional Año 2 - 2018)	56.000.000
<b>Inversión total requerida</b>	<b>689.637.886</b>

**Ilustración 12: Inversión inicial**

### **DIMENSIONAMIENTO DE DEMANDA Y SUPUESTOS**

Según los supuestos y dimensionamiento de demanda declarados en el apartado 4.7 se evalúa el comportamiento de los siguientes drivers de desempeño y decisión:

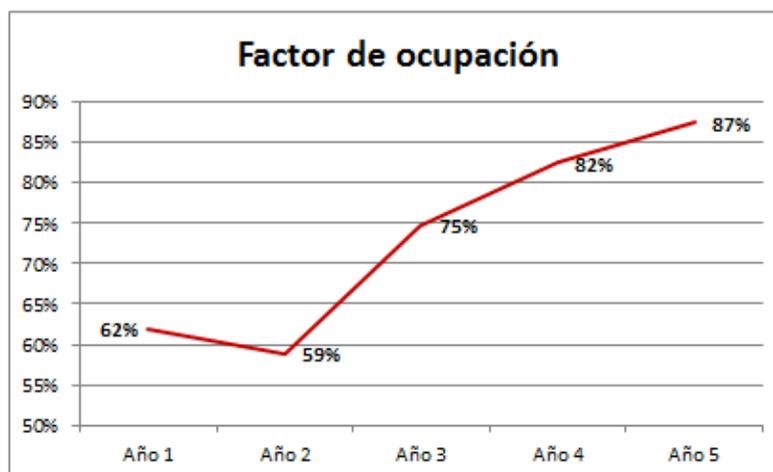
- Ticket promedio → Bajo el modelo construido permanece como una constante con variables estacionales según promociones de cross-selling que incentivan ventas adicionales no contenidas en el ticket promedio regular.
- Rotación por mesa en restaurante → Presenta un comportamiento creciente a partir del segundo año, aproximándose a valores de 1 el cual es valor referente de la industria,
- Factor de ocupación → Bajo modelo de operación en fase inicial (7 días de servicio restaurante y 3 días de servicio discoteca por semana) se observa el siguiente comportamiento de la curva de ocupación



**Ilustración 13: Comportamiento de factor de ocupación**

Durante el tercer año se observa un punto en el cual la curva alcanza una ocupación de 76% y en adelante únicamente crece sin regresar a volúmenes menores a 75%. Este hito evidencia un nivel de crecimiento sostenido de demanda sustentado en una base de clientes sólida creada durante el periodo de operación ya transcurrido.

Dado lo anterior, se decide aprovechar la oportunidad de ampliar la oferta de servicio discoteca a tres días de semana adicionales bajo el modelo de “After office” de manera que se aprovecha la capacidad instalada disponible auto-sustentando la demanda con la base de clientes ya disponible. Como resultado, se observa el siguiente comportamiento en el factor de ocupación total del negocio, con un quiebre pronunciado a partir del tercer año.



**Ilustración 14: Factor de ocupación con servicio after office**

### **TASA DE DESCUENTO**

Siguiendo la metodología de Finanzas Corporativas, se calculó la tasa de descuento para Wayra. Teniendo en cuenta que para poder iniciar el negocio es necesario contar con \$ 689,6 MM CLP, se asume para efectos académicos, que el financiamiento vía deuda será 0% y toda la inversión inicial entrará a través del aporte a capital de un inversionista angel, financiando el negocio al 90% vía Equity y un 10% aportado por el equipo gestor.

Para el cálculo de la tasa de descuento, se tuvo en cuenta el Beta desapalancado de la industria de restaurantes y comida de US (1,11)<sup>2</sup>. La tasa libre de riesgo corresponde a la tasa de los bonos a 10 años de US (2,27%)<sup>3</sup> y adicionalmente se incorporaron algunos premios por riesgo dada la naturaleza del negocio. Premio de mercado (6,1%)<sup>4</sup>, premio por riesgo país (1,5%)<sup>5</sup>, premio por riesgo de liquidez (2%) y premio por riesgo por escala (2%). Finalmente dado que la tasa de descuento se sacó basada en los valores de US, se corrige por el efecto inflacionario de Chile para llevarla a CLP y se obtiene un WACC Corregido de 15,1% (ver Anexo 2)

### **ESTADO DE RESULTADOS, FLUJO DE CAJA Y PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS**

<sup>2</sup> Damodaran Emerging Markets: [http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html) (Unlevered beta corrected for cash)

<sup>3</sup> 10 year T-Bill 12/31/15 <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2015>

<sup>4</sup> Average Damodaran as of December 2015 and KPMG as of 2015

<sup>5</sup> Bloomberg

A continuación se presenta el Flujo de caja resumido para el inversionista considerando el valor terminal para el año 5 (Para el detalle mensual del primer año de operación refiérase al Anexo 3)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ventas Netas</b>					
Ventas totales	939.315.147	1.985.262.641	2.663.689.327	3.229.518.512	3.425.072.612
<i>Total Ventas</i>	939.315.147	1.985.262.641	2.663.689.327	3.229.518.512	3.425.072.612
<b>Costos Variables</b>					
Costo de las Mercaderías Vendidas	374.812.512	717.023.517	904.122.138	1.019.236.188	1.079.491.643
Costos Variables de Venta	-	-	-	-	-
Costos Variables de Distribución	-	-	-	-	-
<i>Total Costos Variables</i>	374.812.512	717.023.517	904.122.138	1.019.236.188	1.079.491.643
<b>Contribucion Variable</b>	564.502.635	1.268.239.124	1.759.567.189	2.210.282.324	2.345.580.969
<i>Margen de Contribucion</i>	60%	64%	66%	68%	68%
<b>Costos Fijos</b>					
Técnicos y de Operaciones	213.216.021	289.383.856	319.724.077	319.724.077	319.724.077
Comercialización y Ventas	45.920.073	55.724.143	67.073.444	84.553.086	87.369.859
Administración y Dirección	92.521.908	139.849.959	165.693.328	187.247.510	194.696.770
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Depreciación	56.645.962	59.145.962	59.145.962	57.600.000	57.600.000
<i>Total Costos Fijos</i>	408.303.964	544.103.920	611.636.810	649.124.672	659.390.705
<i>Total Costos Fijos / Ventas</i>	43%	27%	23%	20%	19%
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	156.198.672	724.135.204	1.147.930.379	1.561.157.652	1.686.190.264
Impuesto a las Ganancias	69.698.786	195.516.505	309.941.202	421.512.566	455.271.371
<b>Resultado Neto</b>	<b>86.499.886</b>	<b>528.618.699</b>	<b>837.989.177</b>	<b>1.139.645.086</b>	<b>1.230.918.893</b>
<i>Resultado Neto / Ventas</i>	9,21%	26,63%	31,46%	35,29%	35,94%
<i>Depreciación</i>	56.645.962	59.145.962	59.145.962	57.600.000	57.600.000
<i>Amortización préstamo bancario</i>	-	-	-	-	-
Inversión Activos Fijos	-	(59.145.962)	(59.145.962)	(57.600.000)	(57.600.000)
Delta deuda/equity	-	-	-	-	-
Inversión en Capital de Trabajo	(132.017.376)	(779.722.828)	(568.593.413)	(464.660.777)	(165.586.379)
Valor Terminal	-	-	-	-	3.029.046.513
<b>Flujo de caja anual</b>	<b>11.128.472</b>	<b>(251.104.128)</b>	<b>269.395.764</b>	<b>674.984.310</b>	<b>4.094.379.027</b>

Ilustración 15: Flujo de caja para el inversionista

## Utilidad del negocio

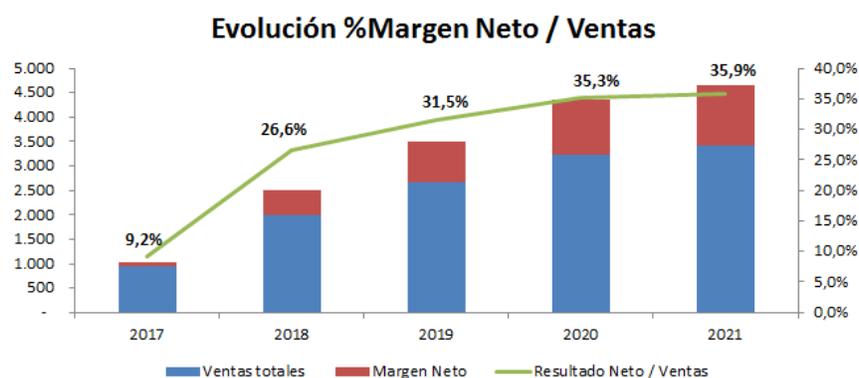


Ilustración 16: Evolución del margen de utilidad

Valor terminal: Se estima que se podrá recuperar el derecho a llaves y el capital de trabajo como sigue:

<b>VALOR TERMINAL (CLP)</b>	
Derecho de llave	300.000.000
Capital de trabajo	2.729.046.513
<b>Total (CLP)</b>	<b>3.029.046.513</b>

Capital de trabajo: En el capital de trabajo se calculan como activos corrientes; las cuentas por cobrar de los clientes al sistema Transbak, el cual toma 30 días en depositar el dinero de las ventas realizadas a través del sistema y se estima que el 80% de los clientes pagan con tarjeta de crédito. También se incluyen los inventarios los cuales rotan cada 5 días. Por otra parte, los pasivos corrientes se componen de las cuentas por pagar a proveedores los cuales le dan a Wayra un plazo de 5 días de pago y el IVA a pagar sobre el CAPEX.

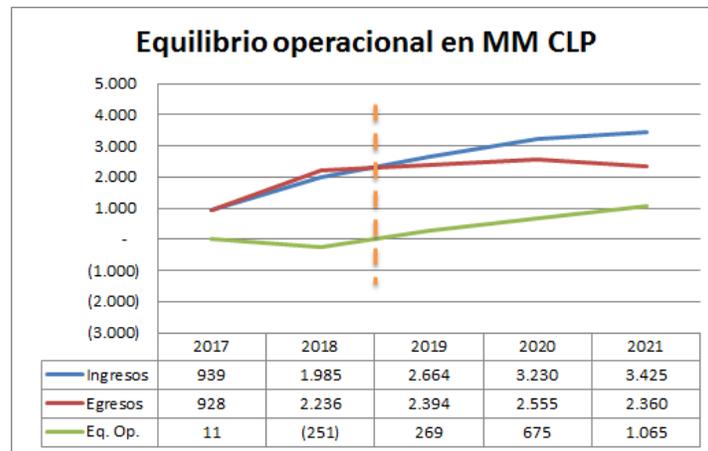
Los valores relevantes para el negocio considerando el valor terminal en el año 5 son los siguientes:

<b>Tasa de Descuento</b>	<b>15,1%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 2.655.758.601</b>
<b>TIR</b>	<b>48%</b>
<b>Pay Back</b>	<b>2 años</b>

Teniendo en cuenta que el objetivo es analizar el comportamiento del negocio en sí mismo, se calculan los indicadores claves excluyendo el valor terminal del año 5 y asumiendo una continuidad del negocio como siguen:

<b>Tasa de Descuento</b>	<b>15,1%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.155.954.896</b>
<b>TIR</b>	<b>21,9%</b>
<b>Pay Back</b>	<b>2 años</b>

Punto de Equilibrio Operacional: A partir del análisis del total de ingresos y gastos durante cada periodo, se puede establecer que se alcanza el punto de equilibrio operacional o break even al cierre del segundo año, por encima de los CLP\$1'985,000 en ingresos por ventas.



**Ilustración 17: Curva de equilibrio operacional**

### **ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Para el análisis de sensibilidad se consideraron 2 escenarios adicionales. Uno pesimista, con un 20% menos de volumen de ventas total, y otro optimista, con un 20% más de volumen de ventas total.

<b>Drivers</b>	<b>Pesimista (-20%)</b>	<b>Moderado</b>	<b>Optimista (+20%)</b>
VAN	\$ 2.011.923.803	\$ 2.655.758.601	3299452881
TIR	37%	48%	58%
Payback (años)	1,5	2,0	2,2
ROI	379%	494%	609%
Valor compañía (CLP)	986.578.350	1.280.088.489	1.573.389.255

**Ilustración 18: Análisis de sensibilidad por escenarios**

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de sensibilidad, bajo ambos escenarios el proyecto se mantiene rentable.

## RIESGOS CRÍTICOS

NIVEL	RIESGO	PLAN DE MITIGACIÓN
INTERNOS	Dificultad para acceder a créditos	Asegurar disponibilidad de financiamiento no tradicional buscando inversionistas ángel o fondos de inversión
	Inexperiencia del equipo gestor para guiar el desarrollo del negocio	Incorporar en el equipo gestor un socio estratégico con alto know how del negocio que guíe las decisiones críticas
	Tiempo extendido de habilitación del establecimiento a nivel físico y de permisos/patentes de operación	Adquisición del establecimiento bajo el modelo derecho de llaves (permisos de operación y equipamiento habilitados) que permite iniciar operaciones el día que el equipo gestor decida
	Evolución lenta de la demanda ante la nueva oferta del mercado	Contratar una persona especializada en mover grandes masas de gente alineada con el segmento objetivo
	Riesgo reputacional	Definición de las políticas con proveedores, recurso humano y clientes
EXTERNOS	Cambios en las tendencias de preferencia del mercado	Adaptar oferta a nuevos drivers críticos de la demanda del público, en caso los cambios del entorno afecten el core de la propuesta de valor
	Crisis económica	Disponibilidad de al menos dos años de capital de trabajo para contener el tiempo que demore en retornar la inversión
	Llegada de nuevos entrantes, entre ellos competidores icónicos en el extranjero (Ejemplo: Andrés Carne de Res)	Ser los primeros en el mercado y trabajar en un rápido crecimiento en nuestra base de clientes en base a estrategia de diferenciación Monitoreo constante de las acciones del mercado con foco en los competidores clave
	Acciones agresivas de los competidores	Plan de promociones activables para el año
	Riesgos contractuales del establecimiento	Contratos de largo plazo para los arriendos del establecimiento

Ilustración 19: Riesgos del proyecto y planes de mitigación

## PROPUESTA A INVERSIONISTA

Wayra Cumbia House se instalará en la Comuna Vitacura para ofrecer a sus clientes una oferta gastronómica y de entretenimiento única en el mercado, y con altos niveles de éxito en referentes similares en el extranjero. Contará con servicios de almuerzo, cena y discoteca/after office según el día de la semana.

Como estrategia de introducción en el mercado este business plan evalúa la factibilidad de la apertura de un primer establecimiento, en la capital de Chile en un periodo de mediano plazo de 5 años. Wayra Cumbia House presenta un flujo con valores de VAN y TIR positiva, lo cual refleja un proyecto rentable, recuperando la inversión inicial después del segundo año de operación. Estos valores se calcularon en base a los supuestos declarados en el apartado VII (Plan Financiero), frente a lo cual el total de fondos requeridos para esta implementación es de CLP 689'637.886.

Para el negocio se cuenta con tres socios principales, de los cuáles dos trabajarán activamente en el negocio y el tercero será un socio capitalista pasivo, Al inversionista ángel se le propone cubrir

dicha inversión inicial con una estructura de; 90% de aporte propio y 10% de aporte de capital por parte del equipo gestor. Por lo tanto, dos socios están dispuestos a dedicarse al negocio al 100% desde el start-up y el tercero hará parte del directorio de la empresa. Así mismo las remuneraciones serán fijas para todos y para uno de los socios que asume el cargo de Gerente de Alimentos y Bebidas su remuneración tendrá adicionalmente un componente variable por cumplimiento de metas.

El negocio no tiene fuertes barreras de salida, al término de 5 años si se decide liquidar la empresa, se recuperará la inversión al vender el derecho a llaves y recuperando el capital de trabajo acumulado hasta la fecha.

Finalmente, teniendo en cuenta que los dos socios que trabajarán activamente en el negocio y que inicialmente cuentan con un 10% de participación, tienen el know how y el conocimiento completo y participación en la evaluación técnica operacional y de viabilidad financiera de la idea innovadora. Se propone que al cabo de 5 años reciban una participación del negocio de un 20% y el inversionista pasivo tendrá una participación del 80% sobre las utilidades del negocio.

A continuación se muestra un resumen de la propuesta:

<b>OFERTA PARA EL INVERSIONISTA</b>		
Inversión requerida		689.637.886
<b><u>Estructura financiamiento</u></b>		
Equity		100%
<b><u>Distribución financiamiento</u></b>		
Aporte inversionista (90%)		620.674.097
Aporte de Fundadores (10%)		68.963.789
Uso de Fondos	Deficit proyectado de 24 meses (opex, capex y wc)	
<b><u>Distribución de la propiedad</u></b>		
Inversionista		80%
Fundadores		20%
Valorización pre money		1.280.088.489
Acciones Inversionista	800 Acciones serie A preferente con hurdle rate de 8%	
Acciones Fundadores	100 Acciones serie A preferente con hurdle rate de 8% y 100 Acciones Serie B comunes	
<b><u>Estrategia de Salida</u></b>	Clausulas preferentes en eventos de venta de la empresa	
<b><u>La oferta para el inversionista permite alcanzar un TIR para el inversionista de 45% considerando el escenario base del business plan</u></b>		

Ilustración 20: Propuesta al inversionista

## 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. 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.
4. 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.
5. La combinación del plan de despliegue, estrategia de precios y estrategias cross-selling para incremento de ticket promedio, permiten llegar a un punto sostenible de crecimiento de factor de ocupación que genera la base de clientes necesaria para pasar a la segunda etapa de habilitación de After Office nocturno, a un crecimiento promedio de ocupación de 6% anual.
6. El proyecto propuesto es rentable en un periodo de evaluación de 5 años, y por ende atractivo para el inversionista, ofreciendo los siguientes indicadores de rendimiento: VAN de \$2,655MM, TIR de 48% y Pay Back a contar del segundo año de operación.
7. Según la estrategia de financiamiento propuesta, el proyecto generaría una TIR de 45% para el inversionista.

## 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-Martinez, 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](http://www.sii.cl/estadisticas/region/region_rubro_subr_acteco.xls)
- Congreso Nacional de Chile/BCN. (2010). *Decreto 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](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](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](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

#### Formatos de seguimiento restaurant

##### 1) Lista de compras

###### Aseo y envases

Alusa plast	1	rollo
Bandejas de plumavit	20	un
Bolsas camisetas	200	un
Bolsas prepicada	1	rollo
Bombillas	1	pqte
Cofias	1	caja
Envases de alum cuadrado	20	un
Envases de alum rectang	20	un
Envases de plástico	20	un
Envases de plumavit ch	20	un
Envase de plumavit gr	20	un
Guantes	1	caja
Marcadores		
Mascarillas	1	caja
Masking tape	2	un
Papel aluminio	5	rollos
Spontex	10	un

## 2) Stock mínimo

### Responsable pedido

Abarrotes	STOCK MINIM	Medida
Aceite común	24	lt
Aceite de Oliva	2	bidón
AjÍ de color	2	kg
AjÍ en pasta	4	kg
AjÍ tabasco	2	botella
Ajinomoto	2	kg
Alcaparras	6	frasco
Arroz	10	kg
Azúcar	10	kg
Azúcar flor	20	paquete
Castañas	4	frasco
Comino	1	kg
Crema	20	lt
Crema en tarro	12	unidad
Duraznos	6	frasco
Fetuccine	12	paquete
Fideos personal	4	paquete
Fritomaster	4	bidón
Harina	12	kg
Huevos	180	unidad
Ketchup	6	kg
Leche	20	lt
Leche evaporada	6	tarro
Legumbres personal	2	kg
Macedonia	4	tarro
Maizena	6	kg
Manjar	6	kg
Mantequilla	24	pan
Margarina	10	kg
Mayonesa	1	caja
Merkén	2	kg
Mostaza	2	kg
Nuez moscada	6	unidad
Palmitos	10	tarro
Pan rallado	10	kg
Papayas	6	tarro
Pimienta	2	kg
Piñas	4	tarro
Puré de castañas	4	frasco
Queso mantecoso	4	paquetes
Queso parmesano	2	kg
Queso rallado	10	kg
Sal	10	kg
Sal parrillera	2	frasco
Salsas caram/cho/fram/	2	botella ctu
Salsa de soya	2	botella
Salsa de tomates	12	paquete

Aseo y envases	STOCK MINIM	Medida
Alusa plast	2	rollo
Bandejas de plumavit	50	unidades
Bolsas camisetas	300	unidades
Bolsas precipada	2	rollo
Cofias	2	cajas
Desengrasante	4	bidón
Desinfectante	4	bidón
Envases de alum cuadrad	100	unidades
Envases de alum rectang	100	unidades
Envases de plástico	100	unidades
Envases de plumavit	100	unidades
Espojas	20	unidades
Guantes	10	unidades
Lavalozas	4	bidón
Mascarillas	1	caja
Papel aluminio	2	rollo
Spontex	12	unidades
Toalla Nova		rollo

Congelados	STOCK MINIM	Medida
Arvejas	5	kg
Choclo	5	kg
Helado de chocolate	3	envase
Helado de frutilla	3	envase
Helado de piña	3	envase
Helado de tres leches	3	envase
Helado de vainilla	3	envase
Papas fritas	6	bolsa
Porotos verdes	5	kg
Verduras surtidas	5	kg

Verduras	STOCK MINIM	Medida
AjÍ cacho cabra	1	KILO
AjÍ rocoto	1	KILO
AjÍ amarillo	2	KILO
AjÍ verde	2	KILO
Ajo	20	cabeza
Apio	5	unidad
Betarragas	5	kg
Cebolla blanca	2	mallas
Cebolla morada	1	malla
Cebollín	10	unidad
Champiñones	5	kg
Cilantro	5	kg
Jengibre	1	kg
Lechugas	20	unidad
Limonos	4	malla
Palta	5	kg
Papas	2	malla

<b>Pescados y mariscos</b>	<b>STOCK</b>		<b>ENTREGADO</b>
Albacora		porc	
Almejas en concha		kg	
Angulas		bolsa	
Atún		porc	
Camarón de río		kg	
Camarones ecuatorianos		kg	
Camarones nacionales		kg	
Carne de centolla		kg	
Carne de jaiba		kg	
Centolla entera		unidad	
Choro maltón		kg	
Congrio		porc	
Corvina		porc	
Erizos		kg	
Jurel		porc	
Langosta entera		unidad	
Langostinos		kg	
Lapa		kg	
Lenguado		porc	
Locos		unidad	
Machas		unidad	
Merluza corriente		porc	
Merluza española		porc	
Mero		porc	
Ostiones enteros		kg	
Ostiones partidos		kg	
Pez de roca_____		porc	
Pinzas de jaiba		kg	
Piures		kg	
Pulpo		kg	
Reineta		porc	
Salmón		porc	
Surtido de mariscos		kg	
Tilapia		porc	
Vidriola		porc	

OTROS	STOCK	ENTREGADO
Ancas		bolsa
Carne personal		kg
Chorizos		kg
Conejo		unidad
Hamburguesas		unidad
Lomo		pieza
Panceta		kg
Pechuga de pollo		unidad
Pernil		unidad
Vienesas		kg

### 3) Caja definitiva

**INFORME DIARIO CAJA**      **FECHA**

**RESPONSABLE**       **TURNO**

**FONDO DE CAJA**

**INGRESOS EFECTIVO**      **EGRESOS EFECTIVO**

**VENTAS EFECTIVO**      **GASTOS**  
     

**OTROS INGRESOS EFECTIVO**      **REMUNERACIONES**  
     

**GIROS PARCIALES**

**TOTAL INGRESO**      **TOTAL EGF**  
     

**SALDO FINAL**

-

**PROPINAS TRAF**  
**MENOS COMISIC**      2,5%  
**TOTAL PROPINA**

**SALDO**

**PROPINAS**

	GARZON	TRANSBANK	EFECTIVO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
<b>TOTAL PAGADO</b>			<b>TOTAL PAGADO</b>

**Saldo para caja sgte**

**Retiro final**

#### 4) Briefing salón

BRIEFING DE SALON		FECHA
TURNO AM		TURNO PM
ENCARGADO		ENCARGADO
GARZONES Y MESAS		GARZONES Y MESAS
BARTENDER		BARTENDER
ENCARGADO COCINA		ENCARGADO COCINA
RESERVAS Y EVENTOS		RESERVAS Y EVENTOS
86 COCINA		86 COCINA
86 BAR		86 BAR
RECOMENDACIÓN		RECOMENDACIÓN
OBSERVACIONES DEL DIA		OBSERVACIONES DEL DIA

## 5) Checklist salón

Check list Salón

FECHA

ENCARGADO

Tarea	TURNO AM	ENCARGADO
Pisos limpios y trapeados		
Muros y ventanas limpios		
Sillas y mesas limpias		
Cooler limpios (bebidas, pasillo)		
Pan listo		
Mantequillas listas		
Limón cocina ( ) bar ( )		
Pisco Sour ( ) Bean Sour ( ) Mango Sour ( )		
Servilleteros listos y reposición		
Caja de té abastecida/Sachet de café		
Cafetera limpia y funcionando		
Azucareros y endulzantes listos		
Copas y vasos listos		
Reposición de cubiertos		
Alcuza, saleros, limpios y repuestos		
Montaje de mesas listas		
Menus y pasacuentas limpios		
Caja abastecida de papelería (boletas, etc)		
Sillas de niños limpias		
Baños limpios y repuestos		
Equipo limpieza emergencia listo		
Garzones equipados y en posición		
Vereda y frontis limpio		
Estacionamiento abierto		
Luces funcionando exteriores e interiores		
Timbre y letrero funcionando		
Aire/calefacción encendidos		
Reservas ubicadas		
Peso pan día anterior		

## ANEXO 2

<b>WACC</b>	
<b>Costo de la deuda:</b>	
Costo de la deuda	0,0%
Tasa impositiva	26,1%
<b>Costo de la deuda después de Tx</b>	<b>0,0%</b>
<b>Cálculo de Beta</b>	
Beta Desapalancada (Industria)	1,11
Deuda / Patrimonio	0,0%
Tasa Impositiva (Chile)	26,1%
<b>Beta Apalancada</b>	<b>1,11</b>
<b>Costo del Patrimonio</b>	
Tasa Libre de Riesgo	2,3%
Premio del Mercado	6,1%
Premio por Riesgo País	1,5%
Premio por Riesgo de Iliquidez	2,0%
Premio por Riesgo por Escala	2,0%
<b>Costo del Patrimonio</b>	<b>14,5%</b>
<b>Estructura de capital:</b>	
Objetivo Deuda/(Deuda+Patrimonio)	0,0%
<b>Razón D/E objetivo</b>	<b>0,0%</b>
<b>WACC</b>	<b>14,5%</b>
<b>WACC corregida</b>	<b>15,1%</b>

Flujo de Caja Inversionista Primer Año de Operación Mensualizado

## ANEXO 3

	0												
	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ventas Netas</b>													
Ventas totales	-	-	-	-	-	-	-	79,475,331	120,575,838	235,919,978	218,183,957	120,037,386	165,122,657
<b>Total Ventas</b>	-	-	-	-	-	-	-	79,475,331	120,575,838	235,919,978	218,183,957	120,037,386	165,122,657
<b>Costos Variables</b>													
Costo de las Mercaderías Vendidas	-	-	-	-	-	-	-	40,593,078	61,665,473	87,897,666	81,450,092	46,828,693	56,569,509
Costos Variables de Venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Variables de Distribución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Costos Variables</b>	-	-	-	-	-	-	-	40,593,078	61,665,473	87,897,666	81,450,092	46,828,693	56,569,509
<b>Contribucion Variable</b>	-	-	-	-	-	-	-	38,882,253	58,910,364	148,022,312	136,733,866	73,208,693	108,553,148
<b>Margen de Contribucion</b>	-	-	-	-	-	-	-	49%	49%	63%	63%	61%	66%
<b>Costos Fijos</b>													
Técnicos y de Operaciones	5,715,549	5,515,549	9,764,774	7,169,774	7,370,774	23,759,751	26,194,751	26,194,751	27,244,751	26,194,751	25,930,173	28,632,673	
Comercialización y Ventas	-	-	-	450,000	450,000	5,250,000	6,236,704	6,574,169	7,343,974	7,198,011	6,237,872	6,629,343	
Administración y Direccion	2,826,529	2,826,529	2,826,529	5,098,654	5,098,654	5,098,654	8,237,499	9,803,144	14,196,959	13,521,339	9,782,633	13,204,785	
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depreciación	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	
<b>Total Costos Fijos</b>	13,062,575	13,062,575	17,311,800	16,988,925	17,639,925	38,828,902	45,389,451	47,292,561	53,506,180	51,634,598	46,671,175	53,187,297	
<b>Total Costos Fijos / Ventas</b>	#IDIV/01	#IDIV/01	#IDIV/01	#IDIV/01	#IDIV/01	#IDIV/01	#IDIV/01	57%	39%	24%	39%	32%	
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	(13,262,575)	(13,062,575)	(17,311,800)	(16,988,925)	(17,639,925)	(38,828,902)	(6,507,199)	11,617,803	94,516,131	85,091,267	26,537,518	55,565,851	
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	-	-	-	-	-	-	-	2,962,540	24,101,613	21,698,273	6,767,067	14,169,292	
<b>Resultado Neto</b>	(13,262,575)	(13,062,575)	(17,311,800)	(16,988,925)	(17,639,925)	(38,828,902)	(6,507,198)	8,655,264	70,414,518	63,392,994	19,770,451	41,396,559	
<b>Resultado Neto / Ventas</b>	#IDIV/01	#IDIV/01	#IDIV/01	#IDIV/01	#IDIV/01	#IDIV/01	#IDIV/01	-9,19%	7,18%	29,85%	29,05%	25,07%	
Depreciación	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	4,720,497	
Amortización préstamo bancario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Inversión Activos Fijos	(442,637,886)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Delta deuda equity	689,637,886	-	-	-	-	-	(63,580,265)	(32,880,405)	(92,275,312)	14,188,816	78,517,257	(36,068,217)	
Inversión en Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Flujo de caja anual</b>	247,000,000	238,538,672	230,196,594	217,605,291	205,336,863	192,417,435	158,309,030	92,942,064	73,437,419	56,297,121	138,599,429	241,607,633	251,656,472