



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAFÉ BAR “EL
ARTÍSTICO”**

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

MATÍAS DANIEL OLAGNIER IVANOVIC

**PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
IGNACIO PATRICIO PARDO ANDRADE**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAFÉ BAR “EL ARTÍSTICO”, CLUB SOCIAL Y CULTURAL

El presente plan de negocios tiene como propósito describir los elementos principales para la implementación del Café Bar El Artístico Club Social y Cultural, el cual se ubicará en la comuna de Ñuñoa, Santiago, que busca acercar las artes y la cultura a la comunidad, en formato entretenido, relajado y alegre. Para esto ofrecerá una variedad de espectáculos, tales como, música en vivo (clásica y popular), exposiciones de fotografía y pintura, obras de teatro, charlas magistrales, facilitados por infraestructura y equipamiento de última tecnología.

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que existe una oportunidad de negocio conveniente de implementar, fundamentalmente debido a que se identifican necesidades de clientes que la competencia no resuelve.

Respecto del análisis de factibilidad económica se desprende un VAN de 329 millones de pesos, una TIR de 55% y PayBack de 2 años y 5 meses, lo anterior para una tasa de descuento de 10% y una inversión de 96 millones de pesos. Por su parte el análisis de sensibilidad, respecto de la variable volumen de ventas, indica que una disminución en un 20% de estas (para los cinco periodos evaluados) hace que el VAN del negocio sea negativo.

Del análisis externo se puede destacar que las condiciones en el país son favorables para emprendimientos de este tipo, dado que cuenta con un sistema político y económico estable que ha implementado iniciativas que favorecen la formación de nuevos negocios. Del mismo modo se aprecia una industria en crecimiento en términos de sus ventas, 50% los últimos diez años, mostrando también un aumento en el número de locales de un 37% también en la última década. Finalmente se observa que existe un mercado potencial atractivo, caracterizado por un gasto anual de 451 millones de dólares y compuesto por una población de 716 mil habitantes. Si bien es cierto existe una gran cantidad de establecimientos similares, en su mayoría proponen conceptos de entretenimiento homogéneo y estándar. Dado esto se considera como principales competidores establecimientos como Jazz Corner ubicado en la comuna de Providencia, Bar Thelonious lugar de jazz y el Centro de Arte Alameda ambos ubicados en la comuna de Santiago Centro, los que ofrecen una propuesta similar a la del Café Bar El Artístico, diferenciándose principalmente por ofrecer música en vivo.

La clave para el éxito del negocio tiene que ver con las personas, lo que se refiere a las capacidades, el compromiso y la motivación del equipo del Café Bar y el conocimiento profundo de las necesidades de los clientes, competencia central identificada y potencial fuente de ventaja competitiva. Sin embargo lo importante es entender que estas cambian al pasar del tiempo y, por lo tanto, la propuesta de valor del negocio también debe actualizarse constantemente. Para esto una relación estrecha con el Cliente es fundamental, la cual se facilita gracias a los esfuerzos de marketing y herramientas tecnológicas como las redes sociales.

DEDICATORIA

Dedicado especialmente a mi polola Annisha, a mis viejos Dinka y Carlos, a mis hermanos Quillo y Rodri, a mis abuelos Maruja y Carlos, todos a quienes amo mucho. Además a mis amigos con viví este lindo proceso Cristian, Luis, Javier, Mauricio, y Jan, y a otros que me han acompañado en la vida, Flaco, Manolo, a mis queridos primos y tios.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS.....	2
2.1	Objetivo General.....	2
2.2	Objetivos Específicos.....	2
2.3	Alcance.....	2
2.4	Preguntas Claves a Responder.....	3
2.5	Descripción del Negocio.....	4
2.6	Marco Conceptual.....	5
3.	ANÁLISIS EXTERNO.....	8
3.1	Entorno Político.....	8
3.2	Entorno Económico.....	9
3.3	Entorno Social.....	10
3.4	Entorno Tecnológico.....	11
3.5	Entorno Legal.....	13
3.6	Entorno Ecológico.....	15
4.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	17
4.1	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	17
4.2	Referencias de la Industria en el Mundo.....	20
5.	ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES.....	22
5.1	Recursos Tangibles.....	22
5.2	Recursos Intangibles.....	23
5.3	Capacidades y Competencias Centrales.....	24
6.	ANÁLISIS DEL MERCADO BARES Y CAFETERIAS.....	26
6.1	Mercado de Cafeterías y Bares en Santiago.....	27
6.2	Mercado potencial.....	28
6.3	Análisis de la Competencia.....	32
7.	CLIENTES.....	39
7.1	Descripción de los clientes.....	40
7.2	Quiénes son mis clientes.....	41
8.	PLAN ESTRATEGICO.....	44
8.1	Estrategia genérica de negocios.....	44

8.2	Definición de la misión, visión y objetivos del negocio	44
8.3	Propuesta de valor	46
9.	PLAN DE OPERACIONES	51
9.1	Layout, capacidad y horario de atención.....	51
9.2	Proveedores y compras	52
9.3	Control de gestión	53
10.	PLAN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	55
10.1	Descripción de rol y responsabilidades de la organización.....	56
10.2	Sistema de gestión de personas y desempeño	59
11.	PLAN DE MARKETING	63
11.1	Definiciones de marketing estratégico	63
11.2	Segmentación	64
11.3	Definiciones de marketing mix (7p).....	66
12.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	73
12.1	Ingresos	73
12.2	Egresos: Costos Materia Prima, Otros Variables y Gastos de Administración y Venta 79	
12.3	Inversión y Capital de Trabajo	81
12.4	Flujo de Caja y Estado de Resultados	83
12.5	Indicadores Financieros del Ejercicio.....	84
12.6	Análisis de Sensibilidad	85
13.	CONCLUSIÓN.....	87
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema descriptivo del Café Bar El Artístico (Fuente: Elaboración Propia) ...	5
Figura 2: Esquema comparativo para la creación de una empresa, sistema anterior versus nueva ley (Fuente: Presentación “Chile: Impulsando el Emprendimiento y la Innovación, Ministerio de Economía 2014).....	14
Figura 3: Crecimiento de las Ventas por Año en millones de dólares (fuente: Elaboración Propia).....	19
Figura 4: Esquema del mercado total, potencial y mis clientes (Fuente: Elaboración Propia).....	26
Figura 5: Metodología para la estimación del mercado potencial (Fuente: Elaboración Propia).....	29
Figura 6: Ubicación de los principales competidores respecto la Plaza Ñuñoa (Fuente: Elaboración Propia).....	35
Figura 7: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta ¿Crees que es importante fomentar y facilitar el acceso a las artes como: música, teatro, literatura, fotografía, pintura? (Fuente: Elaboración Propia).....	37
Figura 8: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta respecto de la afirmación: “En Santiago no es tan fácil encontrar Cafés/Bares con espacios cómodos, relajados y diseñados especialmente para disfrutar de música (clásica, popular) en vivo, teatro, danza, exposiciones, entre otros”. (Fuente: Elaboración Propia).....	37
Figura 9: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta ¿Asistirías a un café bar donde pudieses acceder a diferentes formas de expresión artística como música popular/clásica en vivo, exposiciones, charlas temáticas, teatro, entre otros? (Fuente: Elaboración Propia).....	38
Figura 10: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta respecto consulta: “Cuanto estas dispuesto a pagar como entrada para ver los shows que se ofrecen”. (Fuente: Elaboración Propia).....	43
Figura 11: Modelo de creación y gestión de la propuesta de valor Café – Bar El Artístico (Fuente: Elaboración Propia, Adaptado de Charla de Jonatan Liodi - Marketers 2015, Uruguay).....	47
Figura 12: Síntesis de la Propuesta de Valor del Café Bar El Artístico Club Social (Fuente: Elaboración Propia).....	49
Figura 13: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta respecto de la propuesta del Café Bar El Artístico: “Cuanto valoras la propuesta del Café Bar”. (Fuente: Elaboración Propia).....	50
Figura 14: Layout aproximado Café Bar El Artístico (Fuente: Elaboración Propia)	51
Figura 15: Organigrama Café Bar El Artístico (Fuente: Elaboración Propia)	55
Figura 16: Ciclo del trabajo a aplicar en la gestión del cliente y del equipo del Café Bar El Artístico (Fuente: Material visto en clases HDII, MBA dirección y gestión de empresas)	56

Figura 17: Etapas del ciclo de gestión del desempeño de Café Bar El Artístico (Fuente: Juan Eduardo Cortés Beck, 2012 Gestión del Desempeño y Efectividad Organizacional)	59
Figura 18: Modelo integrado de liderazgo y gestión del equipo Café Bar El Artístico (Fuente: Material visto en clases HDII, MBA dirección y gestión de empresas)	61
Figura 19: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta respecto consulta: “Cuanto sueles gastar por persona cuando asiste a un Bar”. (Fuente: Elaboración Propia).	67
Figura 20: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta respecto consulta: “Cuanto sueles gastar por persona cuando asiste a un Café”. (Fuente: Elaboración Propia)	67
Figura 21: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta respecto consulta: “¿Qué sectores de Santiago frecuentas cuando sales a divertirte?”. (Fuente: Elaboración Propia)	69
Figura 22: Estacionalidad de la demanda anual para el servicio de Cafetería y Bar (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>)	75
Figura 23: Esquema para el cálculo de ingreso por entradas (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>)	77
Figura 24: Distribución porcentual de los ingresos en función de su origen (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>)	79
Figura 25: Distribución de la inversión estimada (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>)	82
Figura 26: Gráfico de flujo de caja acumulado y payback (Fuente: <i>Elaboración Propia</i>)	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de recursos y capacidades para establecer competencias centrales y ventajas competitivas (Fuente: Elaboración Propia)	25
Tabla 2: Gasto anual en servicios de entretención y restaurantes, mercado de cafeterías y bares en Santiago (Fuente: Elaboración Propia).....	28
Tabla 3: Resultados estimación de la cantidad de personas mercado potencial (Fuente: Elaboración Propia).....	31
Tabla 4: Cantidad de hogares que componen el mercado potencial (Fuente: Elaboración Propia).....	31
Tabla 5: Gasto anual en entretención, servicios culturales y de cocina del mercado potencial (Fuente: Elaboración Propia)	32
Tabla 6: Listado de la competencia directa, las características principales de su propuesta y comentarios en las redes sociales (Fuente: Elaboración Propia).	34
Tabla 7: Respuestas etapa I del modelo, Pedido de Valor Café – Bar El Artístico (<i>Fuente: Elaboración Propia</i>).....	48
Tabla 8: Descripción de roles y responsabilidades Café Bar El Artístico (Partel) – (Fuente: Elaboración Propia).....	57
Tabla 9: Descripción de roles y responsabilidades Café Bar El Artístico (Partell) – (Fuente: Elaboración Propia).....	58
Tabla 10: Hogares por grupos Socioeconómicos de las comunas centro oriente de Santiago (Fuente: Elaboración Propia)	69
Tabla 11: Variabilidad de la demanda en número de tickets proyectados por mes – bar; cafetería y almuerzos (<i>Fuente: Elaboración Propia</i>)	76
Tabla 12: Número de tickets e incremento porcentual anual desde inicio a régimen de operación (Fuente: Elaboración Propia).....	76
Tabla 13: Proyección de ingresos Café – Bar El Artístico (<i>Fuente: Elaboración Propia</i>).....	78
Tabla 14: Distribución porcentual de los ingresos en función de su origen (<i>Fuente: Elaboración Propia</i>).....	78
Tabla 15: Referencias de food cost o costo de materia prima y estimación para Café-Bar El Artístico (<i>Fuente: Elaboración Propia</i>)	80
Tabla 16: Detalle pagos asociados a otros costos variables (<i>Fuente: Elaboración Propia</i>)	80
Tabla 17: Egresos anuales del ejercicio (<i>Fuente: Elaboración Propia</i>)	81
Tabla 18: Resumen de la Inversión Estimada (<i>Fuente: Elaboración Propia</i>)	81
Tabla 19: Estimación del Capital de Trabajo - Primer Año de Operaciones (<i>Fuente: Elaboración Propia</i>).....	83
Tabla 20: Flujo de caja proyectado a un horizonte de cinco años (Fuente: Elaboración Propia).....	83
Tabla 21: Estado de Resultados proyectado aun horizonte de cinco años (Fuente: Elaboración Propia).....	84

Tabla 22: Calculo de la tasa de descuento a través del método CAMPP (Fuente: Elaboración Propia).....	84
Tabla 23: Indicadores financieros Café Bar El Artístico (Fuente: Elaboración Propia)...	85
Tabla 24: Variación de los indicadores financieros (Fuente: Elaboración Propia).....	86

1. INTRODUCCIÓN

En Santiago existe una oferta importante de cafeterías y bares, sin embargo, estos mantienen su esquema normal de funcionamiento y más que nada se diferencian por los productos que ofrecen. En este sentido, aun cuando, existe una competencia directa importante, la apuesta diferenciadora del presente emprendimiento lo convierte en una oportunidad, ya que existe el espacio en el mercado de ofrecer un servicio que cubre una necesidad aun no resuelta en el sector.

El presente trabajo de tesis consiste en elaborar un plan de negocio para la implementación del Café Bar “El Artístico Club Social y Cultural”, cuyo foco está centrado en generar un espacio de encuentro y desarrollo para la comunidad y las artes, a través de una propuesta de valor innovadora y diferenciada.

Este proyecto de emprendimiento es una mezcla que busca conectar el ambiente relajado, funcional, juvenil y familiar de una moderna cafetería bar con el mundo maravilloso de las artes musicales y escénicas del país, permitiendo a los clientes deleitarse con los productos, disfrutar de un gran servicio de atención y vivir el arte. Lo anterior será el core bussines del emprendimiento.

2. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS

2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para la implementación del Café Bar “El Artístico Club Social y Cultural”, espacio de encuentro y desarrollo para la comunidad y las artes.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno, la industria y el mercado: PESTEL, 5 fuerzas, tendencias, Clientes, Mercado, Competencia.
- Describir a los Clientes, definir la estrategia genérica y establecer una propuesta de valor aplicable al negocio.
- Analizar y describir los recursos y capacidades, en línea con la estrategia y la propuesta de valor.
- Diseñar un plan de operaciones y marketing que permita apalancar los resultados esperados del negocio.
- Evaluar la factibilidad y conveniencia económica financiera del negocio

2.3 Alcance

El presente trabajo muestra el plan de negocios para la creación del Café Bar El Artístico Club Social, en el que se abordan los aspectos fundamentales para elaborar un plan de negocios integral y robusto, a través de la guía metodológica seleccionada (Tecnológico de Monterrey y la Incubadora de Empresas), lo que se complementa con los contenidos vistos en clases del Magíster en Dirección de Empresas del Departamento de Ingeniería Industrial.

El alcance del plan de negocio es analizar la conveniencia técnica y económica de realizar el emprendimiento denominado Café Bar El Artístico, Club Social y Cultural.

2.4 Preguntas Claves a Responder

Las preguntas a responder se han definido a través de la estructura metodológica seleccionada, por lo tanto se presentan separadas por cada etapa o paso de esta. Dichas preguntas son:

Etapa I: Análisis del Entorno, Industria, Clientes, Mercado, Competencia,

- ¿Cuáles son las condiciones del entorno?
- ¿Cuáles son las características de la industria?
- ¿Cuál es mi mercado?
- ¿Cuál es mi competencia?
- ¿Cuál(es) es el segmento objetivo de mi negocio y como se caracteriza?
- ¿Quiénes son y que buscan mis clientes?
- ¿Qué necesidad no cubierta identifico en el mercado y como mi producto/servicio la satisface?

Etapa II: Recursos, Capacidades y Competencias Centrales

- ¿Qué recursos tiene mi negocio?
- ¿Qué capacidades puedo generar con mis recursos?
- ¿Cuáles serán las competencias centrales del negocio?
- ¿Cuáles competencias centrales son fuente de ventaja competitiva sostenible?
-

Etapa III: Caracterización del negocio y definiciones estratégicas

- ¿Cuál es la misión, la visión y los valores que quiero instalar con mi negocio?
- ¿Qué o como se diferencia mi negocio?
- ¿Cuál es mi estrategia de negocio?
- ¿Cuál es la propuesta de valor de mi negocio?

Etapa V: Plan de Marketing

- ¿Cuáles son mis objetivos y mi estrategia de marketing?
- ¿Cuál es mi marca?
- ¿Cuáles son mis productos y servicios y sus proyecciones de ventas?
- ¿Cómo son mis puntos de venta?
- ¿Cómo hago promoción?
- ¿Cuál es mi declaración de posicionamiento?

Etapa VI: Administración de Recursos Humanos

- ¿Cuál es la organización que requiero?
- ¿Cuento con el personal con las competencias adecuadas?
- ¿Cuál es el costo asociado a las remuneraciones del staff?
- ¿La organización es suficiente para la adecuada gestión del negocio?
- ¿Cómo debo gestionar el desempeño de mi equipo?

<Etapa VII: Evaluación Económica – Financiera

- ¿Cuál es mi inversión inicial y cuanto serán mis ventas?
- ¿Qué arroja el análisis de situación financiera del negocio?

- ¿Cuál es el resultado operacional del negocio?
- ¿Cuál es el margen neto del negocio?
- ¿Cuáles son mis flujos proyectados?
- ¿Cuál es el VPN de mi negocio?
- ¿En cuánto tiempo recupero la inversión?

2.5 Descripción del Negocio

El Artístico, buscará ser el café bar que realmente atrapa al cliente por su atmosfera, buen ambiente, diversidad, cultura y respeto. Esa será la visión del equipo del Artístico, concepto que define desde el core del negocio. El foco del trabajo está orientado a cada uno de los Clientes que nos visitarán. El Artístico será la interfaz entre la comunidad y la cultura, la cual se podrá disfrutar en un ambiente relajado y con los mejores productos de cafetería y coctelería. De esta forma se puede resumir la propuesta de valor del negocio, la cual está fuertemente ligada con el posicionamiento deseado.

El concepto que busca transmitir el Café Bar El Artístico nace desde la fusión de elementos tradicionales de la oferta gastronómica en Chile (un Café o la típica coctelería de un Bar) y la cultura expresada a través de diferentes espectáculos, tales como música popular y clásica en vivo, danza, teatro, discusiones temáticas, ciclos de cine, ciclos de literatura, etc. El Artístico estará diseñado para ser un lugar especial para la comunidad, debido a que se concibe como la “interfaz física” donde los clientes pueden hacer contacto con el mundo de las artes y la cultura (ver Figura 1), buscando atender una necesidad no totalmente cubierta por la competencia. Además, dado que contará con infraestructura y equipos de vanguardia el artístico pretende ser una plataforma para dar la oportunidad a nuevos y consolidados artistas y expositores de iniciar y/o potenciar su carrera, ofreciendo un escenario tecnológicamente equipado y pudiendo transmitir en vivo cada espectáculo que se presente, a través de redes sociales.

Su definición de Café Bar, hace posible cubrir segmentos diferentes y con intereses también distintos, ya que operará como Café durante el día y Bar durante la Noche, sin perder su esencia relajada y que se funda sobre valores sólidos que son el motor del negocio: Diversidad, Tolerancia, Relajo, Respeto y Amor por las Artes y la Cultura.

El foco del negocio está orientado a quienes les gusta y disfrutan de ir a bares, restaurantes y cafeterías en el sector centro oriente de Santiago, segmento caracterizado como “Hombres y mujeres, familias, de jóvenes a adultos (entre 25 a 60 años), capacidad de pago media/alta, residentes o turistas en el sector centro oriente de la región metropolitana, que quieren desconectarse de la rutina, interesados y que gustan de eventos artísticos, culturales u otros similares”.

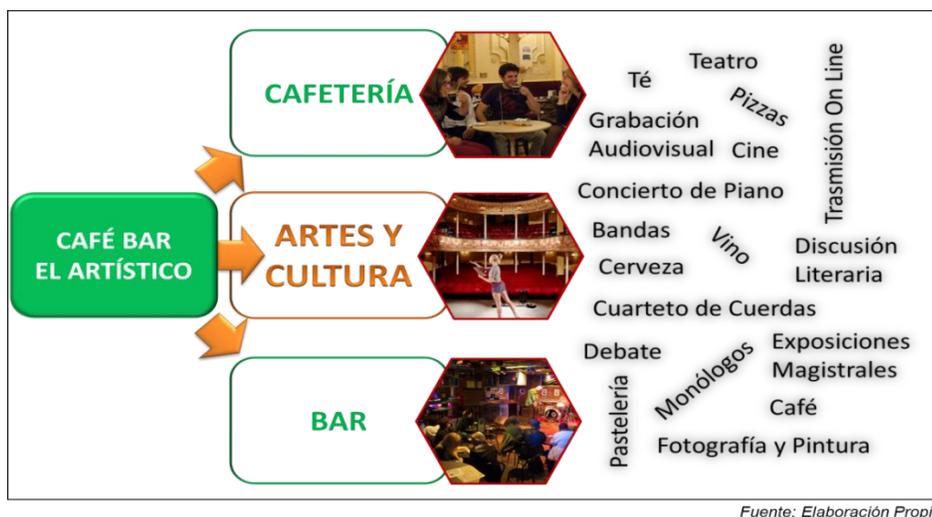


Figura 1: Esquema descriptivo del Café Bar El Artístico (Fuente: Elaboración Propia)

2.6 Marco Conceptual

El marco conceptual sobre el cual se basa la ejecución de plan negocios es el siguiente:

i. Plan de Negoció: Tecnológico de Monterrey Incubadora de Empresas

Para la elaboración del plan de negocios, objetivo principal de la presente tesis, se consideró parte de los aspectos que la metodología de la incubadora de Empresas del Tecnológico de Monterrey propone para abordar. Esta metodología es la definición de un listado de pasos negocios que permitan minimizar los riesgos de fracaso en el momento de emprender un negocio.

En detalle, respecto de la metodología indicada, se han considerado para este trabajo los siguientes módulos para analizar:

- a. Estudio de Mercado
- b. Proceso de Producción y Servicios
- c. Descripción y Justificación de la Empresa
- d. Plan de Marketing
- e. Administración de Recursos Humanos
- f. Planificación Financiera

ii. Administración Estratégica, Competitividad y Globalización

El proceso de administración estratégica es el planteamiento racional que utilizan las empresas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Según Hitt, una empresa logra competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados,

diseñados para explotar competencias las centrales y lograr una ventaja competitiva. Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa.

- Análisis del Entorno

Está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno: el demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el global. Las empresas no tienen el control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por lo tanto su éxito dependerá de que recaben la información que necesitan para comprender cada uno de los segmentos y sus implicaciones, lo cual les servirá para seleccionar e implementar las estrategias adecuadas.

- Análisis de la Industria modelos de las 5 Fuerzas de Portero

Este permite determinar el estado de competencia de la industria a través del análisis competitivo de las Cinco Fuerzas de Portero y Factores Claves de Éxito, esto permitirá definir la competitividad del mercado y las capacidades necesarias para poder ingresar al él. Además de identificar los stakeholders, la interacción entre ellos y el impacto a la organización.

- Análisis Interno: Recursos y Capacidades

Cuando una empresa analiza su entorno interno, está en posición de determinar que puede hacer, es decir, las acciones que puede emprender con base en sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas

Los recursos son de espectro amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales, organizacionales. Se pueden clasificar en:

Recursos Tangibles: Son activos que se pueden ver y cuantificar.

Recursos Intangibles: Activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo.

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Son fundamentales para crear ventaja competitiva y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y conocimiento por medio del capital humano de la empresa.

Las competencias centrales distinguen a una empresa en términos de competencia y reflejan su personalidad. Van surgiendo con el transcurso del

tiempo a medida que la organización avanza en el proceso de acumulación de diversos recursos y factores que aprende a aplicarlos.

Ventaja competitiva: Para que una capacidad sea una competencia central, esta debe ser valiosa y única desde el punto de vista del cliente. Para que una ventaja competitiva sea sostenible, la competencia central debe ser inimitable e insustituible desde el punto de vista de un competidor.

La empresa solo podrá lograr una ventaja competitiva consistente si los competidores no pueden replicar los beneficios de su estrategia o si estas carecen de los recursos necesarios para tratar de imitarla. Podrá gozar de una ventaja competitiva durante cierto periodo si utiliza capacidades que, por ejemplo son valiosas y singulares, pero imitables. En este caso, el lapso durante el cual la empresa esperaría conservar su ventaja competitiva depende de la velocidad con la cual los competidores consigan imitar un bien, servicio o proceso. La ventaja competitiva sostenible sólo se logrará cuando se cumplan los cuatro criterios.

3. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, del entorno o del contexto donde se proyecta implementar el negocio se realiza sobre la base de la metodología del análisis PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales). Respecto de cada uno de los factores lo siguiente:

3.1 Entorno Político

Posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial, desde el año 1990 con el retorno a la democracia ha mantenido estabilidad política creciente hasta la fecha. El Estado está dividido en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

A la cabeza del Poder Ejecutivo se encuentra el Presidente, el cual es elegido por sufragio popular, por períodos de 4 años, sin derecho a reelección. Por otro lado, el Poder Legislativo reside en el Congreso Nacional. Tiene atribuciones fiscalizadoras y colegisladoras, y es bicameral: Senado y Cámara de Diputados. Finalmente, el Poder Judicial que es un órgano independiente y autónomo que tiene la responsabilidad de la administración de justicia¹.

En general los gobiernos en Chile han tenido un rol activo respecto de definiciones económicas, legales y sociales, las cuales regulan el contexto de las personas y las empresas. Se destacan una serie de acuerdos de libre comercio y protocolos comerciales con distintos países en el mundo, así como también modificaciones a la legislación respecto de aspectos sociales (educación: gratuidad) y tributarios (reforma tributaria del año 2014, modificada el año 2016)

Desde los gobiernos en Chile han nacido políticas que buscan impulsar o incentivar el emprendimiento, las que por un lado se han implementado a través de leyes, tales como, ley de agilización de trámites, ley de constitución de empresas en un día, entre otras, y por otro lado, por ejemplo, con la creación de la oficina de Productividad y Emprendimiento Nacional (OPEN), la cual depende del ministerio de Economía y que liderará la búsqueda de medidas que aumenten la productividad, promuevan la eliminación de barreras de entrada a la innovación y faciliten el emprendimiento en el país. Así mismo desde el gobierno actual se está preparando el envío al congreso de un Proyecto de Ley Misceláneo de Productividad y Emprendimiento con “20 iniciativas concretas y específicas para reducir la burocracia, simplificar la carga regulatoria, para

¹ <https://chile.gob.cl/chile/sistema-politico> [Consulta: 16/10/18]

facilitarles la vida los creadores, a los innovadores, a los emprendedores, a los empresarios².

Considerando los aspectos antes indicados se puede concluir que desde los diferentes gobiernos en el país se han generado diversas iniciativas positivas que favorecen el emprendimiento, como el Café Bar “El Artístico”, y además es un tema que estará presente en el futuro talvez con más fuerza donde aún queda mucho por avanzar, sobre todo en aspectos que tienden a apoyar la creación de estos pequeños o medianos negocios.

3.2 Entorno Económico

En términos generales la economía de Chile se considera estable y en crecimiento. El mercado estimula la libre competencia y la apertura comercial, al tiempo que las autoridades cuidan y promueven la disciplina fiscal³. Las estimaciones del Banco Mundial indican que el PIB nacional avanzaría 3,3% este año, y 3,4% en 2019, respaldado por positivos datos en el consumo privado, que empujará a los principales países exportadores de productos básicos, dentro de los que destaca Chile.

Por otro lado el Banco Central informa que la inflación se ha comportado en línea con lo anticipado, manteniéndose en torno a 2% anual, mientras que, por otro lado, ha mantenido la tasa de interés en un 2,5%⁴

El Índice de Precios del Consumidor (IPC) se proyecta que cerrará en 2,8% el 2018, mientras que el 2019 se estima su cierre en 3%. Este indicador más los antes presentados dan cuanta de una economía cuyo comportamiento conocido permite proyectar estabilidad y crecimiento, lo cual es favorable para la generación de nuevos negocios, independiente de su tamaño.

Economías estables como la de Chile atraen inversión, en esta misma lógica y a menor escala también incentiva la generación de pequeñas empresas o emprendimientos. Los emprendimientos son fundamentales para fortalecer la economía, ya que ocupan un espacio relevante en la generación de empleos. Según datos del Ministerio de Economía, en Chile hay más de dos millones de emprendedores, que representan el 25% de nuestra fuerza laboral⁵. Una economía estable favorece y fomenta la inversión, lo que finalmente se traduce en crecimiento, desarrollo y empleo.

² <https://www.gob.cl/noticias/presidente-pinera-presento-agenda-de-productividad-y-competitividad-nuestra-meta-es-duplicar-la-capacidad-de-crecer-de-invertir-de-crear-empleos-de-mejorar-los-salarios-y-de-crear-emprendedores/> [Consulta: 02/12/18]

³ <https://www.thisischile.cl/economia/> [Consulta: 17/10/18]

⁴ <http://www.t13.cl/noticia/negocios/banco-central-mantiene-tasa-interes-25> [Consulta 17/10/18]

⁵ <http://www.canal21tv.cl/wp/2018/08/10/lanzamiento-agenda-de-productividad-y-oficina-de-productividad-y-emprendimiento-nacional-open/> [Consulta: 02/12/18]

3.3 Entorno Social

De acuerdo con los resultados del Censo 2017 la población de Chile se estima en un total de 17.574.003 habitantes, de los cuales 8.601.989 serían hombres y 8.972.014 mujeres. La edad promedio de la población censada es de 35,8 años. Como antecedente complementario se observa que Chile sigue creciendo pero a tasas muy bajas; 1,06% anualmente, lo que implica que la población es cada vez más vieja, dada una tasa de natalidad muy baja. El año 2002 el 8,1% de la población tenía 65 años o más, mientras que el mismo indicador al 2017 habla de un 11,4%⁶.

La migración ha sido un proceso que se ha percibido en aumento en Chile en los últimos años. En esta línea de acuerdo con los datos reportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) se observa que la población de inmigrantes alcanza un 4,35% el año 2017, provenientes principalmente desde Perú, Colombia y Venezuela. Respecto de este punto es importante mencionar que en conjunto los sectores de comercio y turismo (actividades de alojamiento y servicios de comida), concentran un 32% de los ocupados extranjeros en Chile⁷, lo que se puede percibir en negocios de restaurantes, bar y cafeterías, donde se ha visto una fuerte tendencia en contratar extranjeros.

Por otro lado, de acuerdo con presupuesto 2018, el que suma \$ 45 billones, equivalente a poco más de US\$ 70.000 millones. De ellos, los ministerios de Educación y Salud acumulan el 41% del total propuesto, sumando entre ambos casi US\$ 29 mil millones, considerando el aumento de la gratuidad en el caso de Educación⁸. En línea con esto se observa una población que está alcanzando un mayor nivel educativo y a su vez una mejora en la calidad de la misma.

Finalmente indicar que el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio está impulsando un programa llamado “Red Cultura” que se despliega en todas las regiones del país, cuyo propósito es promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artístico-culturales, contribuir al fortalecimiento de la gestión cultural municipal, potenciar el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura, y contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural inmaterial⁹.

⁶ <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2017/12/22/censo-2017-chile-registra-crecimiento-anual-de-poblacion-cada-vez-mas-bajo.shtml> [Consulta: 17/10/18]

⁷ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/01/26/892681/Empleo-migrante-en-Chile.html> [Consulta: 02/12/18]

⁸ <http://www2.latercera.com/noticia/presupuesto-2018-bachelet-elevo-32-recursos-educacion-4-anos/> [Consulta: 17/10/18]

⁹ <https://www.cultura.gob.cl/redcultura/> [17/10/18]

3.4 Entorno Tecnológico

Tanto como en el mundo en Chile el uso de tecnologías es masivo y va en aumento, ubicándonos en el puesto 56 del globo y séptimo en el continente, de acuerdo con el Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información, listado publicado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU). Entre las variables que posicionan a Chile se encuentra la cantidad de celulares (127 por cada 1000 habitantes), hogares que cuentan con computadores (64% del total de hogares, acceso a internet (61% del total de hogares, además de que 69 de cada 100 habitantes tiene internet móvil, entre otras¹⁰.

Con más detalle respecto del uso de internet, el estudio realizado por Facebook y The Economist para el año 2018, ubica a Chile como el octavo país con mayor penetración de la red (internet) y el que más creció en lo que respecta a su acceso, toda vez que existen desafíos de mediano plazo tendientes a implementar la red móvil 5G, mayor desarrollo de infraestructura y la relación de las personas con las tecnologías¹¹. Por otro lado pero en la misma línea, de acuerdo con el Estudio de Interacción Digital también para el 2018 realizado por WeAreSocial, se observa que en Chile ya hay 14,8 millones de usuarios de internet, donde también se indica que un 72% de estos es activo en el uso de redes sociales, 8% más que el año anterior. Al respecto se indica que el uso de Facebook nacional arroja que en Chile hay un total de 14 millones de usuarios, siendo este un 8% mayor al año anterior. De estos usuarios, el 93% ingresa a la red social a través de un dispositivo móvil. Y en cuanto a la demografía de los usuarios, podemos decir que en su mayoría se trata de mujeres (51%) frente a un 49% de hombres. Por otro lado, para Instagram se registran datos de 6 millones de usuarios activos, siendo un 33% del total de la población. Quienes más usan esta red social también son las mujeres con un 54% frente a un 46% de hombres¹².

Lo anterior es sumamente relevante dada la fuerte implementación y presencia en redes sociales, que se propone en páginas más adelante, para el Café Bar Artístico, fundamentalmente en lo que respecta lograr cercanía con los clientes, favorece la promoción permitiendo lograr mayor conocimiento de marca y mejorando el posicionamiento, ajustar el servicio a lo que los clientes quieren (en función de comentarios). Del mismo modo esta gran tendencia del uso de internet, ya sea a través de computadores o celulares, favorece la venta on line para establecimientos como el Café Bar o similares y facilita la generación y uso de plataformas (por ejemplo, aplicaciones) con el fin de personalizar el servicio y hacerlo más eficiente para el cliente (por ejemplo, pudiendo ordenar y pagar a través de una aplicación previo a su llegada al

¹⁰<https://www.cooperativa.cl/noticias/tecnologia/industria/telefonía-movil/chile-subio-tres-puestos-en-ranking-mundial-de-tecnologias-de-la/2017-11-15/123743.html> [Consulta: 18/10/18]

¹¹<https://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2018/03/06/897610/Chile-es-el-pais-que-mas-crecio-en-acceso-a-internet-Se-ubica-en-la-8va-posicion-segun-ranking-mundial.html> [Consulta: 18/10/18]

¹² <https://marketing4ecommerce.cl/estudio-de-interaccion-digital-en-chile/> [Consulta: 18/10/18]

local), conocer los gustos de los clientes, contar con una base de datos respecto de las necesidades, etc.

Respecto al uso de Youtube, Google realizó un estudio el 2018, donde se observa que el segmento entre 18 y 34 años ha aumentado su consumo de videos en un 45% respecto del año anterior, donde el 87% de estas búsquedas es desde celulares. En detalle el estudio muestra que el 84% del segmento encuestado utiliza el sitio en busca de entretenimiento y el 61% para ver videos musicales de artistas y bandas¹³. Lo anterior permite plantear la hipótesis de que la transmisión on line (Streaming) en Chile de los distintos shows que se presenten puede ser un foco de atracción y fidelización de clientes, tal como lo hacen bares con espectáculos en vivo en el mundo, por ejemplo, Blue Note, Preservation Hall, Baker's Keyboard Lounge, por mencionar algunos. El streaming consiste en la emisión de vídeos en directo, sin interrupción, que puede ser visualizado desde cualquier tipo de dispositivo. Las marcas son conscientes de ello y están aprovechando su potencial. Los vídeos en directo son una forma de generar mucho engagement con su audiencia, mostrar su conocimiento, experiencia y catálogo de productos y servicios, y además de una gran forma de conseguir visibilidad¹⁴.

Estos antecedentes son concluyentes respecto de la necesidad de uso de tecnologías y las redes sociales para la gestión de un negocio, en este caso el Café Bar El Artístico, sobre todo en lo que respecta a la promoción, la comunicación directa con los clientes y la fidelización. Actualmente ya existen tendencias donde habrá distintos sistemas de pago a través de aplicaciones, personalización del servicio, eficiencia en los procesos y mejoras en los sistemas de reserva, sobre todo evitando esperas no deseadas.

Respecto de los softwares de gestión y control para el servicio de restaurantes cafeterías y bares, se puede indicar que existe una gran oferta, los cuales se pueden obtener a través de la red. Los principales softwares que se encuentran en la red son: Fudo, G-food, Restô, Aloha, ICG Frontrest, entre otros.

Lo mismo ocurre con las plataformas que han sido consideradas como claves para el servicio de grabación y transmisión audiovisual de espectáculos en el Café Bar. Los principales en la red para grabación de video y streaming son: OBS (Open Broadcaster Software), Wirecast 8, mientras que para la grabación de audio se encuentra Pro Tools, Cubase, GarageBand, Logic Pro X, como los más usados.

¹³ <https://marketing4ecommerce.cl/millennials-chilenos-en-youtube/> [Consulta: 18/10/18]

¹⁴ <https://www.maxcf.es/5-plataformas-video-streaming/> [Consulta: 02/12/18]

3.5 Entorno Legal

Para constituir una empresa en Chile en términos generales se deben seguir los siguientes siete pasos, lo que aunque podrían requerir de la asesoría de un abogado, son relativamente sencillos de lograr. Estos son:

1. Definir el tipo de sociedad de acuerdo con el negocio
2. Constitución de Sociedad
3. Inscripción en Registro de Comercio
4. Publicación en el Diario Oficial
5. Iniciación de Actividades y obtención del RUT (Rol Único Tributario)
6. Documentos Tributarios
7. Solicitud de Permisos

En particular para el presente negocio se ha definido conformar una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), la cual es una modalidad apropiada para pequeñas y medianas empresas, la responsabilidad de los socios es limitada a los aportes de capital y permite gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios¹⁵, entre otros aspectos. En Anexo A se presenta formato para el contrato de un Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Además existen otros aspectos legales relevantes que son establecidos desde el entorno y que afectan o condicionan las definiciones del negocio. Estas regulaciones dicen relación con:

- Patentes: para el funcionamiento del negocio se debe obtener dos tipos de patentes: comercial y de alcoholes, esta última regulada por la ley 19925 y su modificación. Para obtener una patente de alcoholes también hay que inscribir la patente en el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y presentar un certificado de antecedentes vigente de quien solicita la patente. Además la patente debe ser aprobada por el concejo municipal¹⁶.
- Impuestos: A las empresas y que es regulado por lo establecido en la reforma tributaria del 2017, Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Resolución Sanitaria: Emitida por la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de salud de la región.
- Aprobación de la Dirección de Obras de la Municipalidad: Certificando que el lugar donde se instalará el negocio es apto para ello.
- Regulación laboral: A través del Código del Trabajo que regula los derechos y deberes de las personas que laboran y se abordan aspectos relativos a la jornada de trabajo, los tipos de contratos, etc.

¹⁵ <http://constituyendo.cl/tipos-de-empresa-en-chile/> [Consulta: 18/10/18]

¹⁶ <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/patentes-municipales> [Consulta: 20/10/18]

Estas regulaciones principales, así como otras complementarias, son requisito indispensable para el inicio y la operación del negocio, las cuales tienen un costo y requieren de un plazo establecido para conseguirse satisfactoriamente, por lo que abordado en oportunidad no debiese ser una amenaza. Además existe basta información disponible en la red y plataformas on line para la realización de los trámites asociados.

Por otro lado y tal como se menciona anteriormente existen leyes en Chile orientadas a facilitar y fomentar la creación de nuevos negocios o emprendimientos, dentro de las que se destaca la ley de creación de empresa en un día y la ley de agilización de trámites. En Figura 2 se muestra un esquema comparativo para la creación de una empresa, sistema anterior versus la nueva ley.

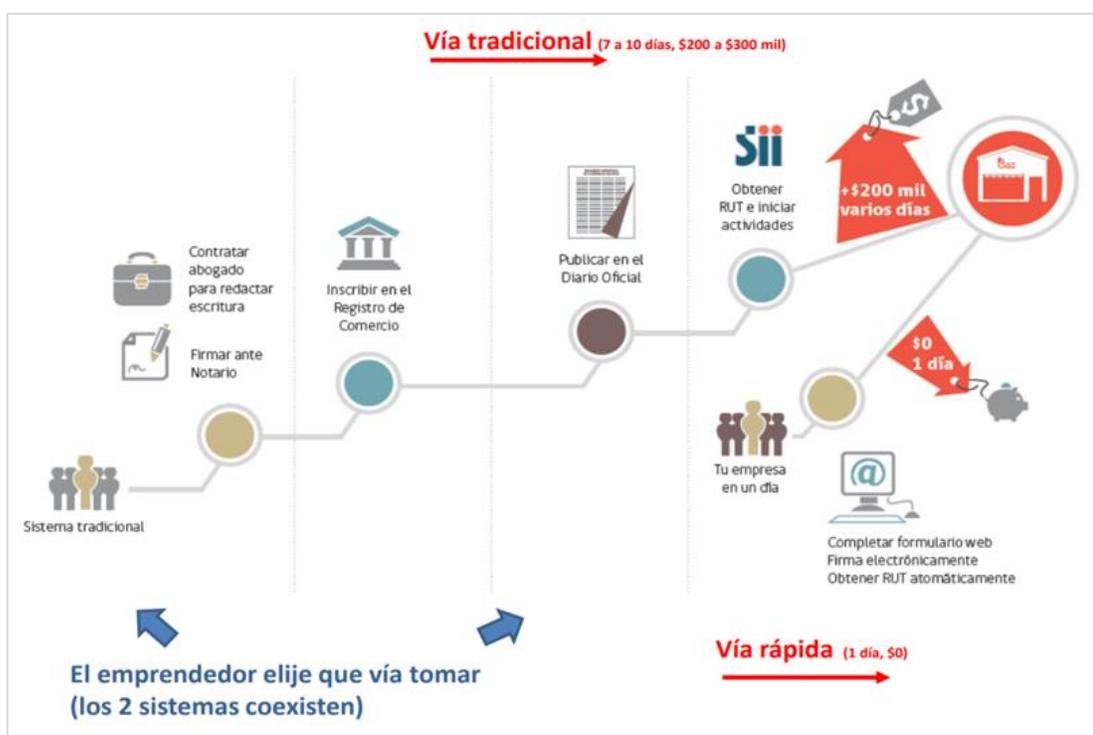


Figura 2: Esquema comparativo para la creación de una empresa, sistema anterior versus nueva ley (Fuente: Presentación "Chile: Impulsando el Emprendimiento y la Innovación, Ministerio de Economía 2014)

Finalmente se destacan las siguientes leyes a considerar para la implementación del negocio Café Bar El Artístico:

- La Ley 20.591, que vino a modificar la normativa de expendio y consumo de bebidas alcohólicas con el objeto de promover las presentaciones de música en vivo en diversos establecimientos diurnos y nocturnos.

- La ley 20.918, donde se tocan materias como: Código del Trabajo; Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Turismo; Jornada de Trabajo; Jornada de Trabajo en Domingo y Festivos; Feriados; Feriado Irrenunciable; Propina en Restaurantes
- La ley 19.925, sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas

3.6 Entorno Ecológico

Lograr un restaurante sustentable es un aspecto que cada vez es más valorado por las personas, sin embargo, cumplir con los requisitos para ser catalogado y reconocido como un establecimiento ecológico requiere de un esfuerzo económico y operacional, que incluye incluso a proveedores y otros que forman parte de la cadena de valor. Al respecto existen asociaciones que otorgan premios anuales y establecen un sistema de rating de acuerdo con el desempeño en esta materia. Entre los aspectos que se valoran para lograr un establecimiento sustentable y que requieren de definiciones estratégicas, operativas y económicas se mencionan¹⁷:

- Medioambientales, tales como ahorro de agua, suministros ecoeficientes, gestión de residuos, eficiencia energética, emisiones a la atmosfera y ruido, entre otros.
- Sociales: Vinculo con el entorno, buen trato, comida saludable, mercadotecnia responsable.
- De la cadena de suministros, tales como tipo productos y su procedencia, comercio justo, entre otros.

Una propuesta bien orientada en esta línea establecida por el entorno puede transformarse en una oportunidad para aumentar la creación de valor del negocio.

En definitiva respecto del análisis externo se concluye que las variables del entorno al negocio son favorables para una implementación y posterior operación exitosa. Si bien es cierto existe un grado de amenaza, por ejemplo, que pudiese desprenderse de una desaceleración en la economía producto de crisis internacionales o por afección en la industria minera, eje del motor económico del país, se concluye que el resto de los aspectos ofrecen más bien oportunidades, toda vez que estén correctamente caracterizados, identificados y que se aborden de acuerdo con los plazos y la profundidad que se requiere.

De acuerdo con el análisis externos se establece que el entorno del negocio es estable, bien reconocido y, por lo tanto, favorable.

¹⁷ <https://www.expoknews.com/14-caracteristicas-de-un-restaurant-sustentable/> [Consulta: 20/10/18]

4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El análisis de la industria se realizara para caracterizar el sector donde el negocio va a competir y establecer la estrategia con que se hará, de tal forma de conseguir el desempeño esperado.

En particular la industria de cafeterías y bares está compuesta por una gran cantidad de participantes, quienes compiten por atraer fracciones del mercado a través de diferentes estrategias de negocios, la cual junto con otros factores hace que puedan lograr ventajas competitivas.

En este capítulo se indica el tipo de industria y se describe identificando su crecimiento a lo largo de la última década el cual se expresa en función de las ventas anuales, la cantidad de participantes y la tasa de crecimiento de ambos parámetros. De forma complementaria se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Portero para reconocer la principales características que definen el sector, tales como, poder de los compradores o clientes, poder de los proveedores, intensidad de la competencia, entre otros factores.

4.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

La industria de Cafeterías y Bares (donde también están los restaurantes y otros similares) es del tipo fragmentada, es decir que existe una gran cantidad de actores pequeños y medianos que compiten por segmentos del mercado, dada las necesidades cada vez más especializadas y diferenciadas de los clientes.

De acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Portero más dos¹⁸, se estable lo siguiente respecto del sector:

- a. Barreras de entrada: En una industria fragmentada las **barreras de entradas son débiles**. Las más importantes para este negocio son la inversión, el costo de adquisición o arriendo de un local bien ubicado, la tramitación legal para la constitución de la empresa y la aprobación de su funcionamiento, lo que en ningún caso constituyen obstáculos imposibles de flanquear. Por ejemplo, en muchos casos para iniciar un negocio del tipo cafetería, bar o incluso restaurante la inversión puede cubrirse con el financiamiento de un único socio.
- b. Amenaza de Nuevos Participantes: Consecuentemente con el punto anterior, también existe una **alta amenaza de nuevos participantes**, lo que se observa en el número de locales que incrementa cada año o a simple vista, donde existe una gran cantidad de nuevos establecimientos, sobre todo del tipo Cafeterías. En

¹⁸ Materia vista en clases

general estos nuevos competidores ofrecen servicios y productos similares y abarcan un segmento reducido del mercado, en general cuadras alrededor de su ubicación. Los últimos diez años el número de locales creció un 37%¹⁹.

- c. Poder de los Proveedores: Si bien es cierto existe una gran cantidad de proveedores para este tipo de negocios pudiendo ser sustituidos fácilmente, condición que podría reducir su poder de negociación, también es una realidad que el tamaño de los establecimientos es pequeño, tal como es el caso del negocio en estudio, lo que en realidad iguala la condiciones. Dado lo anterior se considera que **el poder de los proveedores es medio**.
- d. Poder de los Clientes: En una industria fragmentada el **poder de los clientes o compradores es definitivamente alto**, ya que existe una gran variedad de opciones donde obtener servicios y productos similares. Este aspecto es fundamental en el desarrollo de la estrategia de negocio a seguir, ya que en el fondo a través de la diferenciación se busca atraer a un segmento de clientes con necesidades específicas y fidelizarlos (lo que se traduce en reducir el poder de los clientes).
- e. Productos Sustitutos: Existe una gran cantidad de locales similares, sin embargo, los productos y servicios que ofrecen también son relativamente parecidos. Dado el foco diferenciado del Café Bar El Artístico se considera que **la posibilidad de ser reemplazado por un producto sustituto es medio**. De acuerdo con encuesta de elaboración se establece que en general no es fácil encontrar un local donde se pueda acceder a música en vivo y otras expresiones artísticas (46% de los encuestados indica estar de acuerdo con que en Santiago no es fácil encontrar locales que ofrezcan este servicio, mientras que un 39% está algo de acuerdo con la afirmación)²⁰.
- f. Rivalidad de la Competencia: Tal como sucede en las industrias fragmentadas, donde existe una gran cantidad de competidores, **la rivalidad competitiva es alta**. Otra vez la diferenciación aparece como la estrategia para competir exitosamente en esta industria.
- g. Barreras de Salida: Ante la necesidad de abandonar el negocio las barreras de salida están dadas más bien por la capacidad de liquidar los activos adquiridos, los cuales al no ser demasiados específicos no se observa una gran dificultad. En este sentido se considera que las barreras de salida son bajas.

¹⁹ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=340592> [Consulta: 22/10/18]

²⁰ Encuesta de elaboración propia.

Las ventas de la industria de restaurantes, bares y cafeterías han crecido sistemáticamente. De acuerdo con las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos entre el año 2010 y 2016 estas han crecido aproximadamente un 50%, llegando a 3.827²¹ millones de dólares al año²². En Figura 3 se muestra gráfico con las ventas por año desde el 2005 al año 2016. Detalle se presenta en Anexo B.

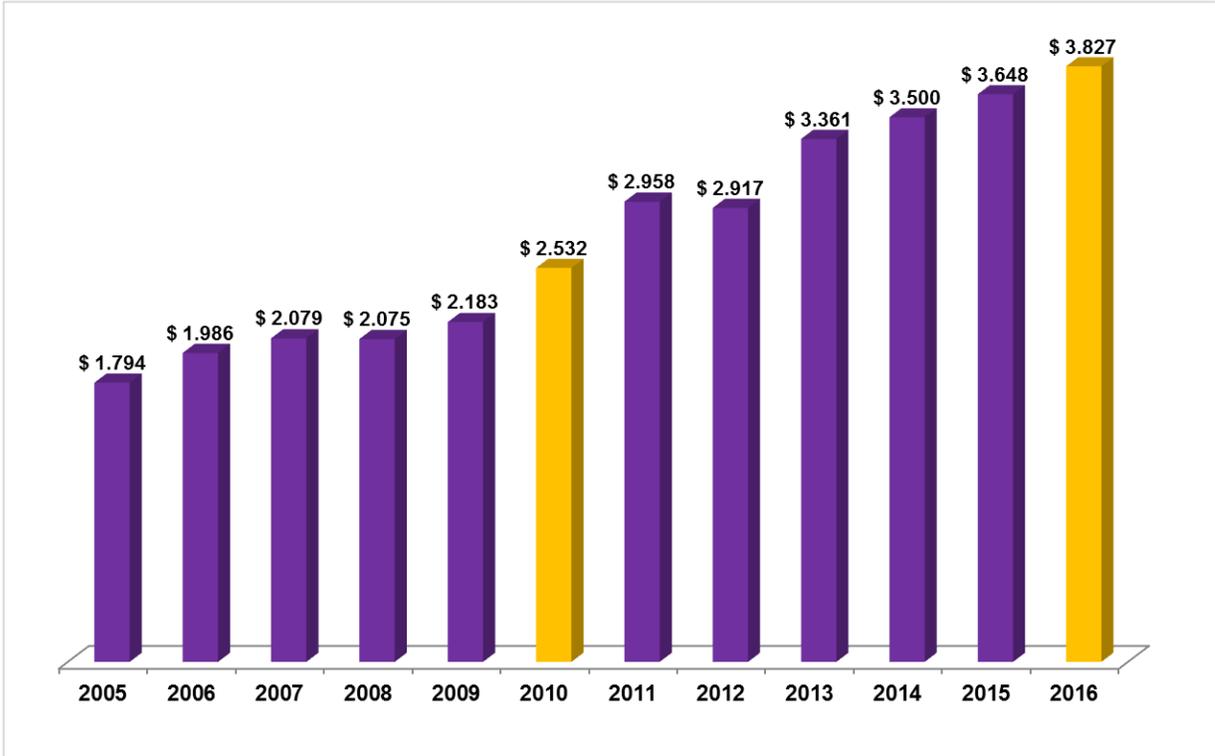


Figura 3: Crecimiento de las Ventas por Año en millones de dólares (fuente: Elaboración Propia)

Así como las ventas han aumentado el número de locales ha seguido la misma evolución, creciendo del orden en un 37% en los últimos diez años, situación característica de una industria fragmentada como esta y que además muestra expansión.

Un aspecto clave en industria fragmentadas es la oportunidad que tienes los distintos dueños de locales de agruparse en sociedades con el fin de lograr posicionarse de mejor forma para negociar con proveedores, establecer regulaciones para la competencia y generar alianzas estratégicas para el crecimiento conjunto.

²¹ www.sii.cl [Consulta: 10/10/18]

²² De acuerdo con Estadística del SII. El resultado indicado corresponde a las ventas por año clasificadas por tipo de empresa, rubro, sub rubro y actividad económica. No se consideran datos de hoteles y locales de preparación de comidas industrial o casino.

4.2 Referencias de la Industria en el Mundo

A continuación se presenta una serie de bares del mundo que son considerados como referencia en lo que respecta al concepto que el Café Bar El Artístico busca transmitir.

Creado en 1981, **Blue Note** se ha convertido en uno de los clubes de jazz más importantes del mundo. El propietario y fundador Danny Bensusan tuvo la visión de crear un club de jazz en Greenwich Village que trataría con respeto a los artistas que lo merecen, al tiempo que les permite a los clientes ver a los mejores músicos de jazz del mundo en un entorno cercano y cómodo²³. Desde sus inicios recibió artistas como Sarah Vaughn, Lionel Hampton, Dizzy Gillespie, Stanley Turrentine, Oscar Peterson, Ray Brown y Tito Puente, entre otros. Blue Note también presenta shows de otros estilos como el soul, hip-hop, R&B y funk y es considerado como un lugar fundamental para fomentar el desarrollo de los músicos locales. Blue Note se encuentra en New York, Rio, Milan, Hawaii, Beijing, Tokyo, Nagoya, Napa (California).



Ronnie Scott es uno de los clubes de jazz más famosos del mundo que atrae a un público lleno de público prácticamente todas las noches. Desde los primeros días de Sarah Vaughn, Count Basie y Miles Davis, el club continúa presentando los nombres más importantes del jazz, incluidos Wynton Marsalis, Cassandra Wilson y Kurt Elling, quienes preferían los entornos íntimos y acogedores del club.

Con su presentación del Late Show, un ambiente relajado de los años 50 con las puertas abiertas hasta altas horas de la madrugada, Ronnie Scott's se ha convertido en el lugar para los fanáticos de la música de todas las edades que buscan la realeza del jazz en el famoso club, tal vez más elegante del mundo²⁴.



²³ <http://www.bluenotejazz.com/about/index.shtml> [Consulta: 03/12/18]

²⁴ <https://www.ronniescotts.co.uk/about-ronnies/club-history> [Consulta: 03/12/18]



El Green Mill es un bar sofisticado e informal, que tiene una atmósfera cálida y brillante impregnada de los sonidos embriagadores de los años 30 y 40; cómodo para todos los públicos, desde personas elegantes hasta estudiantes, todos reunidos en el Molino por el amor por la música. Hoy en día, Green Mill, sigue funcionando de acuerdo con la filosofía de su propietario Dave Jemilo donde es posible encontrar una combinación adecuada de amabilidad y sencillez, manteniendo la autenticidad de los años 40²⁵.

El Village Vanguard es un célebre club de jazz de Nueva York en los Estados Unidos situado en el 178 de la Séptima Avenida (a nivel de la calle 11) en el barrio de Greenwich Village. Fue fundado en el año 1935 y ha acogido a los mejores músicos de jazz, desde John Coltrane quien produjo famosas grabaciones a Bill Evans o Wynton Marsalis²⁶. Definitivamente necesitarás tus zapatos de baile en esta sala de jazz, conocida cariñosamente como el único lugar sagrado que queda en el jazz.



²⁵ <http://greenmilljazz.com/> [03/12/18]

²⁶ https://es.wikipedia.org/wiki/Village_Vanguard [03/12/18]

5. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES

Los recursos, las capacidades y las competencias centrales de una empresa permiten lograr y mantener ventajas competitivas en una industria. Un correcto uso y administración de estos pueden permitir, por ejemplo, diferenciación sistemática respecto de la competencia y con esto estar dentro de los líderes de una industria.

Los recursos son la fuente de las capacidades de una empresa y son agrupados con el fin de crear tales capacidades. A su vez, éstas son la fuente de las competencias centrales de la empresa, las cuales son la base de las ventajas competitivas²⁷.

A continuación se identifican y analizan los recursos, clasificándolos como tangibles e intangibles (estos en humanos y no humanos), se establecen capacidades a lograr en función de estos, para finalmente a través de un análisis VRIO establecer si son o serán fuente de ventaja competitiva.

5.1 Recursos Tangibles

Corresponden a recursos físicos, visibles y que se pueden representar en los estados financieros de la empresa. Los principales recursos tangibles con que contará el Café Bar El Artístico son:

1. Local y su ubicación, el cual está bien conectado con medios de transporte público y cuenta con espacio para estacionamientos y en un sector de alto flujo de personas.
2. Equipos de amplificación y diseño acústico del local, muy importante dada la propuesta diferenciada del negocio. Recursos considerados en la inversión.
3. Diseño interior del local, en cuanto a lograr un ambiente cómodo y que contribuya a una atmosfera agradable, relajada y con onda.
4. Infraestructura para los espectáculos, como escenario, torres de iluminación, telón, camarines, todo en línea con el concepto de ser un verdadero teatro de espectáculos.
5. Sistema para transmisión en vivo de shows, así como plataformas para grabación en alta calidad.
6. Mobiliario, equipos de cafetería y cocina.
7. Capacidad de obtener financiamiento, la cual al momento de iniciar el negocio es baja, sin embargo, se apunta a que con los buenos resultados del negocio en el tiempo esto pueda ser una fortaleza.
8. Disponibilidad de wi fi (condición más bien higiénica)

²⁷ Administración Estratégica, 7ma Edición. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson

9. Productos de calidad
10. Estructura organizacional, la cual está pensada para lograr atender las definiciones esenciales del negocio, como la excelencia en la atención al cliente, cercanía, empatía, etc, así como también para mantener un control de los procesos y servicios, de tal forma se asegure la calidad comprometida.

5.2 Recursos Intangibles

Los recursos intangibles son una fuente superior y más potente de competencias centrales. Como estos son menos visibles y más difíciles de comprender por los competidores, así como comprar, imitar o sustituir, las empresas prefieren focalizarse en ellos para fundar capacidades y competencias centrales²⁸. Los principales recursos intangibles que deberá desarrollar el Café Bar El Artístico son:

1. Capacidad y conocimiento del personal de atención a los clientes. Habilidades que además de ser variables importantes para seleccionar al personal, serán entrenadas. El concepto es formar personal especializado y comprometido.
2. Capacidad y conocimiento del staff administrativo. Habilidades que además de ser variables importantes para seleccionar al personal, serán entrenadas.
3. Capacidad de la gerencia de generar alianzas estratégicas con otros negocios similares, con el fin de lograr una mejor posición de negociación frente a proveedores y clientes.
4. Liderazgo y gestión del staff administrativo, para mantener el compromiso y la motivación del equipo, además del foco en los valores principales de la organización.
5. Sistema de gestión de desempeño, implementado para identificar brechas, corregirlas y poder generar un sistema de mejora en el desempeño, así como también para tener variables duras para entregar incentivos a quienes cumplan o sobre pasen lo esperado.
6. Sistema para el control de gestión, con foco en lograr procesos productivos. Instancias estructuradas a través de la cual la organización revisa el cumplimiento de KPI claves, identifica restricciones y propone planes de acción para conseguir excelencia en el servicio.
7. Reconocimiento de marca, prestigio y reputación
8. Base de datos para lograr una importante red de artistas de diferentes disciplinas y que ofrezcan shows de alta calidad.
9. Programas que favorezcan la experiencia del cliente, los cuales se revisan y mejoran constantemente.

²⁸ Administración Estratégica, 7ma Edición. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson

10. Gran presencia en las redes sociales, con página web y otros de alta calidad, siempre actualizadas. Esto se respaldará con encargado de redes sociales y promoción.

5.3 Capacidades y Competencias Centrales

Las capacidades se generan cuando los recursos han sido integrados con en el fin de desempeñar tareas específicas. Estas son fundamentales para crear ventajas competitivas y generalmente están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y conocimiento por medio del capital humano de la empresa. Las capacidades se evolucionan, se desarrollan y entrenan con el tiempo²⁹.

Las principales capacidades a desarrollar y conseguir serán:

1. Motivación, retención de personal, compromiso del equipo.
2. Servicio efectivo y de calidad al cliente
3. Mantener una relación cercana con el cliente
4. Control efectivo de inventarios y suministros
5. Estructura organizacional efectiva
6. Calidad de productos en todas las líneas de venta
7. Capacidad de lograr una visión de futuro

Por otro lado las competencias centrales son las capacidades que le sirven a una empresa como fuente ventaja competitiva, por lo tanto es muy relevante identificarlas para poder desarrollarlas con el tiempo. Dichas competencias van surgiendo con el tiempo en la medida que la empresa acumula recursos, capacidades y aprende como aplicarlos. De acuerdo con McKinsey & Co es conveniente que las empresas identifiquen tres o cuatro competencias centrales a partir de las cuales debe enmarcar sus acciones estratégicas. En consideración de lo anterior a continuación se presenta un análisis de los recursos y capacidades identificadas, de tal forma de establecer si estos son competencias centrales³⁰. Para esto se aplica el modelo donde se indica que las capacidades o los recursos deben cumplir con cuatro criterios para ser competencias centrales. Estos son: ser valiosos, singulares, costosas y difíciles de imitar e insustituibles³¹. El resultado del análisis se presenta en Tabla 1.

²⁹ Administración Estratégica, 7ma Edición. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson

³⁰ Administración Estratégica, 7ma Edición. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson

³¹ Administración Estratégica, 7ma Edición. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson

Tabla 1: Análisis de recursos y capacidades para establecer competencias centrales y ventajas competitivas (Fuente: Elaboración Propia)

Análisis de Recursos y Capacidades	El recurso o la capacidad es:				Resultado	
	¿Valioso?	¿Singular?	¿Costoso de Imitar?	¿Insustituible?	Consecuencias para la competencia	Implicaciones para el desempeño
1. Local y su ubicación.	Si	No	Si	No	Paridad en la competencia	Rdto promedio
2. Equipos de amplificación y diseño acústico del local.	Si	Si	Si	Si/No	Ventaja Competitiva Temporal	Rdto promedio/superiores
3. Diseño interior del local.	Si	Si	No	No	Paridad en la competencia	Rdto promedio
4. Infraestructura para los espectáculos.	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva Temporal	Rdto promedio/superiores
5. Sistema para transmisión y grabación en vivo de shows	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva Temporal	Rdto promedio/superiores
6. Mobiliario, equipos de cafetería y cocina.	Si	No	No	No	Paridad en la competencia	Rdto promedio
7. Capacidad de obtener financiamiento	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Rdto. inferiores al promedio
8. Disponibilidad de wi fi (condición más bien higiénica)	Si	No	No	No	Paridad en la competencia	Rdto promedio
9. Productos de calidad	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal	Rdto promedio/superiores
10. Estructura organizacional	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva Temporal	Rdto promedio/superiores
11. Capacidad y conocimiento del personal de atención al cliente.	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Rdto. sobre el promedio
12. Capacidad y conocimiento del staff administrativo.	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Rdto. sobre el promedio
13. Capacidad de la gerencia de generar alianzas estratégicas	Si	Si	Si	Si/No	Ventaja Competitiva Temporal	Rdto promedio/superiores
14. Liderazgo y gestión del staff administrativo	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Rdto. sobre el promedio
15. Sistema de gestión de desempeño	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Rdto. sobre el promedio
16. Sistema para el control de gestión	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva Temporal	Rdto promedio/superiores
17. Reconocimiento de marca, prestigio y reputación	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Rdto. inferiores al promedio
18. Base de datos para lograr una importante red de artistas	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva Sostenible	Rdto. sobre el promedio
19. Programas que favorezcan la experiencia del cliente	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Rdto. sobre el promedio
20. Gran presencia en las redes sociales	Si	No	No	Si	Paridad en la competencia	Rdto promedio

En conclusión se puede indicar que existen capacidades que deben ser desarrolladas como competencias centrales, ya que estas son fuente de ventaja competitiva en la industria. En general estas competencias dicen relación con el capital humano, en cuanto a su capacidad, conocimiento, liderazgo y foco en los valores del negocio. Además se observa que herramientas para la gestión del desempeño también permite ventaja competitiva, fundamentalmente, dado que permite y favorece la capacitación y retención del personal. Otro aspecto que se identifica como ventaja sostenible es la red de artísticas que se propone lograr, aun cuando esta no es insustituible por la competencia.

Por el contrario, se observa que tanto el reconocimiento de marca, prestigio y reputación, así como la capacidad de obtener financiamiento, son más bien evaluados como desventaja competitiva. Para ambos casos esto se explica por el hecho de que el local es nuevo y no tiene trayectoria ni mayor respaldo, sin embargo, es una condición absolutamente reversible con el tiempo y las estrategias a implementar, así como los valores y los focos del servicio permitirán ir ganando espacio en estos puntos, para así lograr el posicionamiento deseado. En otras palabras hoy son desventaja, pero con deberán convertirse en ventaja competitiva sostenible.

6. ANÁLISIS DEL MERCADO BARES Y CAFETERIAS

En los últimos años la oferta cultural y gastronómica en Santiago de Chile ha evolucionado en cuanto a su diversidad y también ha crecido, fundamentalmente debido a las necesidades o los requerimientos del mercado actual. Sin duda lo que ha impulsado esta evolución ha sido la situación económica, política y social del país, la que además de abrir más posibilidades para los habitantes, también ha motivado la llegada de más turistas e inmigrantes de otros países de la región. Con todo esto, hoy en día el mercado donde están los clientes que frecuentan bares, cafés, restaurantes y espacios culturales, ha ido cambiando y, por lo tanto, la industria con él.

En este capítulo se presenta la descripción y cifras generales que definen, acotan y caracterizan al mercado de servicios de entretenimiento y gastronomía, donde están inmersos las cafeterías y los bares, parte fundamental para establecer quienes son mis clientes. Para esto se sigue una metodología simple, la cual va agrupando a la personas que componen el mercado en función de bases de segmentación y describiéndolos utilizando variables de segmentación (demográficas, socioculturales, psicográficas). En Figura 4 se presenta un esquema simplificado de la metodología utilizada.



Figura 4: Esquema del mercado total, potencial y mis clientes (Fuente: Elaboración Propia)

Tal como se puede ver, en primer lugar se establece el Mercado “Total” el que incluye a quienes consumen servicios de cafetería y bares en todo Santiago. En segundo lugar se establece el Mercado Potencial, el cual es un subconjunto del mercado total y que se acota en función de la base de segmentación por beneficio definida: Quienes les gusta y disfrutan de ir a bares, restaurantes y cafeterías en el sector centro oriente de Santiago, segmento que se describe a través de variables de segmentación demográficas y socioculturales. Finalmente, para lograr definir quiénes son “Mis Clientes” se agrupa por un beneficio más específico: Quienes son o quieren ser parte del Club Social El Artístico y quieren vivir la cultura y las artes en un formato relajado, cómodo, entretenido y alegre, segmento caracterizado en función de variables psicográficas.

La información que sustenta el estudio de mercado es la siguiente:

- Resultados del Censo 2017.
- Distribución socio económica por comuna según informe de la Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado (AIM) del 2008.
- Distribución socio económica Gran Santiago según encuesta CASEN 2015 (a partir de una muestra de 83.887 hogares)
- Estimación del gasto promedio por hogar en función de la Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), realizada por el Instituto Nacional de Estadística del 2007 para describir segmentos en términos de variables de consumo (a partir de una muestra de 10.528 habitantes)
- Resultados de la encuesta de elaboración propia (2017) para el presente plan de negocios (a partir de una muestra de 129 personas).

6.1 Mercado de Cafeterías y Bares en Santiago

Como Mercado Total se considera a todos los consumidores de servicios de entretenimiento y restaurantes de Santiago, dentro de los cuales están las cafeterías y bares. Por lo tanto, son parte de este segmento del mercado quienes les gusta, se divierten y disfrutan de ir a bares, restaurantes y cafeterías en todas las comunas de la provincia de Santiago (base de segmentación a través del beneficio).

Para estimar la población que lo compone solo se consideran como consumidores o clientes quienes tienen entre 20 y 65 años (variable demográfica). Esto nos da como que resultado que el mercado total (Santiago) cuenta con 3.330.463 personas³².

Finalmente para estimar el gasto anual se utilizan los datos obtenidos desde la encuesta de presupuesto Familiar del INE, a partir de la cual se obtiene el gasto mensual por quintil de la población en servicios de entretenimiento y restaurantes (el cual se asume igual para

³² Resultados del Censo 2017 < <https://resultados.censo2017.cl/> > [Consulta: 24/10/18]

cada mes del año). Dado lo anterior se establece que el gasto anual del mercado total en estos servicios es de aproximadamente 633 mil millones de pesos (931 millones de dólares³³). En Tabla 2 se presenta detalle de lo indicado anteriormente.

Tabla 2: Gasto anual en servicios de entretenimiento y restaurantes, mercado de cafeterías y bares en Santiago (Fuente: Elaboración Propia)

Quintil	GSE	N° hogares	GPH/mes (M\$)	Gasto Total Anual (M\$)	Gasto Total Anual (MUSD)
V	ABC1	338.921	\$ 35.043	\$ 420.511	\$ 618
IV	C2	254.191	\$ 6.770	\$ 81.236	\$ 119
III	C3	474.490	\$ 6.909	\$ 82.914	\$ 122
II	D	508.382	\$ 3.552	\$ 42.627	\$ 63
I	E	118.622	\$ 503	\$ 6.040	\$ 9
Total		1.694.607	\$ 52.777	\$ 633.329	\$ 931

6.2 Mercado potencial

Evidentemente, solo en una parte del total del mercado descrito anteriormente se encontrarán los potenciales clientes del café bar el artístico. Estas porciones de mercado se denominan segmentos. La segmentación de mercado es un proceso que consiste en reunir, en grupos individuales e identificables, a personas que tienen necesidades similares³⁴

Dado lo anterior como primer paso en el camino de la determinación del mercado potencial y su tamaño se establece como base de segmentación por beneficio lo siguiente:

- Quienes les gusta y disfrutan de ir a bares, restaurantes y cafeterías en el sector centro oriente de Santiago.

Luego se caracteriza el segmento establecido a través de variables demográficas y socioculturales con las cuales se establece una aproximación más precisa al conjunto donde se encuentran mis clientes. Las variables utilizadas son:

Demográficas

- Edad: entre 20 a 65 años
- Género: Tod@s
- Ingresos: \$800.000 o más
- Ocupación: Que estén trabajando o estudiando

³³ Dólar considerado equivalente a 680 pesos chilenos [Consulta 14/10/18]

³⁴ Hitt, Ireland, Hoskisson, Administración Estratégica, Séptima Edición.

- Lugar donde vive: Ñuñoa, Providencia, Macul, Santiago Centro, Las Condes, La Reina, Peñalolén

Socioculturales

- Grupo Socioeconómico: ABC1, C2, C3 (en línea con el nivel de ingreso declarado en variables demográficas)

La metodología para poder establecer el tamaño del mercado potencial, en cuanto a cantidad de personas que lo componen y gasto, se muestra en Figura 5, la cual a grandes rasgos consta de seis pasos para estimar el gasto total del mercado potencial (acotado por las variables de segmentación aplicadas) y de tres pasos para determinar la población de dicha parte del mercado.

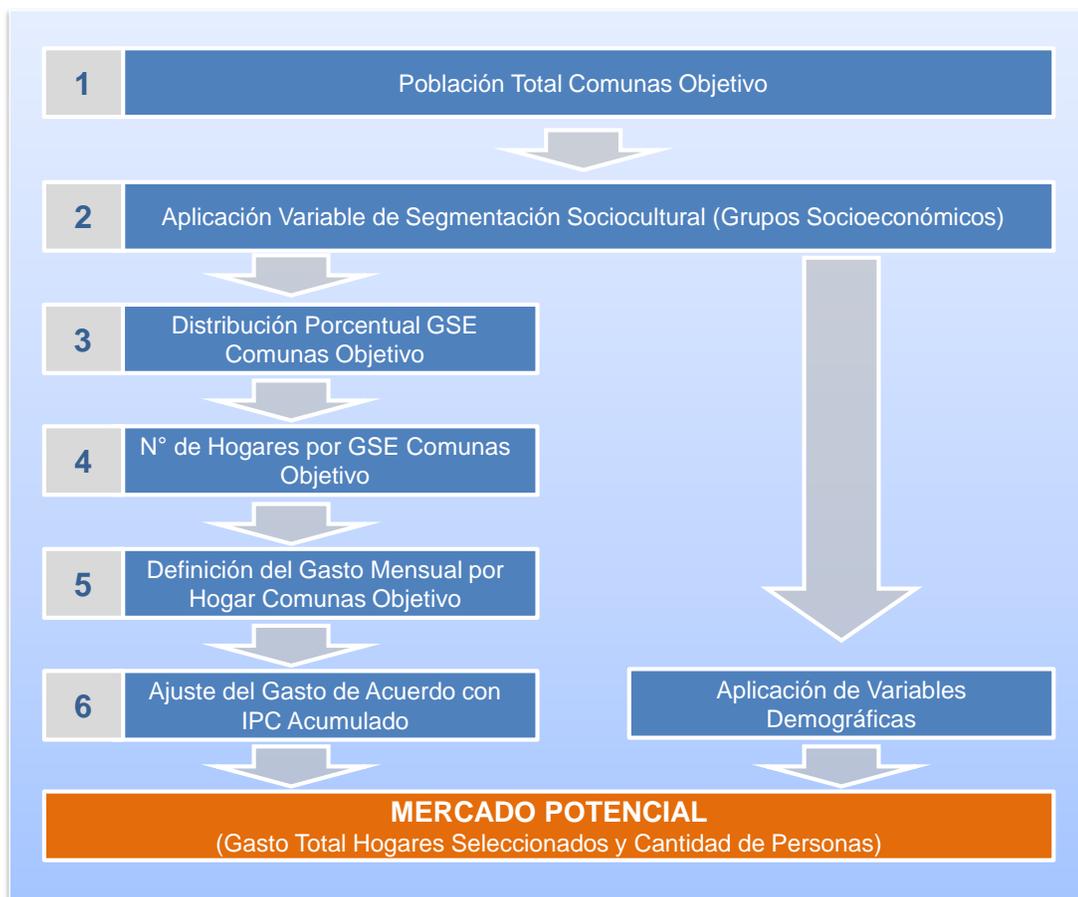


Figura 5: Metodología para la estimación del mercado potencial (Fuente: Elaboración Propia)

En resumen la información base, las consideraciones y los supuestos aplicados a la metodología antes indicada son:

- Se definen comunas objetivo dado la cercanía con la ubicación del Café Bar. Estas son: Ñuñoa, Providencia, Santiago Centro, Macul, Peñalolén, Las condes, La Reina.
- Se considera la población en el rango de edad entre 20 a 65 años, de acuerdo con los resultados del Censo 2017 (variable de demográfica).
- Se considera la población de sólo las comunas cercanas al lugar de ubicación del café bar, toda vez que formen parte de los grupos socio económicos ABC1, C2 y C3. Distribución socio económica por comuna según informe de la Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado (AIM).
- Estimación del gasto promedio por hogar en función de la Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), realizada por el Instituto Nacional de Estadística.
- Se considera que existe equivalencia entre los grupos ABC1, C2 y C3, con los quintiles V, IV y III, respectivamente, que se presentan en la Encuesta de Presupuesto Familiar.
- El gasto se actualiza en función del IPC acumulado y se considera que los porcentajes de distribución que indica la encuesta se mantienen sin variación.

En función de la metodología planteada y los criterios y supuestos considerados se obtuvo los siguientes resultados:

a) Cantidad de Personas y Hogares:

En Tabla 3 se puede ver la cantidad de habitantes del mercado potencial, obtenida luego de aplicar las variables de segmentación (sociocultural y demográfica). Se puede ver que la población del segmento objetivo es de 716.156 personas, un 48% del total de la población en las comunas objetivo.

Tabla 3: Resultados estimación de la cantidad de personas mercado potencial (Fuente: Elaboración Propia)

Comuna	Población Total (hab)	Población (entre 20 y 65 años)		Población (GSE Seleccionados)				
		% en el rango	hab en el rango	ABC1	C2	C3	Total Grupos	% Grupos
Núñoa	208.445	62%	129.170	32.122	47.661	26.550	106.333	51%
Peñalolén	241.599	64%	154.111	14.962	21.960	31.687	68.609	28%
Las Condes	295.133	64%	190.349	87.196	64.950	23.383	175.528	59%
Providencia	141.937	64%	90.715	29.314	38.148	15.944	83.406	59%
Santiago	404.495	68%	273.641	25.269	84.113	78.503	187.886	46%
Macul	116.534	64%	74.555	7.531	19.304	19.056	45.890	39%
La Reina	92.694	63%	58.554	21.722	17.048	9.735	48.505	52%
Total	1.500.837	64%	971.096	218.116	293.182	204.859	716.156	48%

Por otro lado en

Tabla 4 se presenta el resultado de la estimación de la cantidad de hogares que son parte del mercado potencial. En total se estima que está compuesto por 421.800 hogares, en las comunas y grupos socioeconómicos objetivo.

Tabla 4: Cantidad de hogares que componen el mercado potencial (Fuente: Elaboración Propia)

Comuna	Total Hogares	Cantidad de Hogares por Grupo Socio Económico			
		ABC1	C2	C3	Total Grupos
Núñoa	82.205	20.443	30.332	16.897	67.671
Peñalolén	70.065	6.802	9.984	14.406	31.192
Las Condes	106.564	48.815	36.361	13.090	98.267
Providencia	61.987	20.031	26.067	10.895	56.993
Santiago	173.881	16.057	53.448	49.884	119.389
Macul	39.822	4.022	10.311	10.178	24.511
La Reina	28.703	10.648	8.357	4.772	23.777
Total	563.227	126.818	174.859	120.122	421.800

b) Gasto por hogar:

Finalmente en Tabla 5 se puede ver que el gasto anual por hogar estimado para el mercado potencial asociado a entretenimiento, servicios culturales y de cocina de acuerdo con los resultados de la VII encuesta de Presupuesto Familiar del INE y actualizado de acuerdo con IPC acumulado desde el 2007 al 2018 equivalente a 31%³⁵, es de aproximadamente 306.829 millones de pesos, equivalente a 451 millones de dólares³⁶.

³⁵ <https://www.dineroeneltiempo.com/peso-chileno/de-2007-a-valor-presente?valor=144589...>[Consulta: 02/12/18]

³⁶ Dólar observado igual a 680 pesos chilenos.

Tabla 5: Gasto anual en entretenimiento, servicios culturales y de cocina del mercado potencial (Fuente: Elaboración Propia)

Quintil	GSE	N° hogares	GPH/mes (CLP)	Gasto Total Anual (M\$)	Gasto Total Anual (MUSD)
V	ABC1	126.818	\$ 135.447	\$ 206.125	\$ 303
IV	C2	174.859	\$ 34.888	\$ 73.206	\$ 108
III	C3	120.122	\$ 19.076	\$ 27.498	\$ 40
Total		421.800	\$ 189.411	\$ 306.829	\$ 451

En definitiva el mercado potencial del presente plan de negocio, el cual corresponde al segmento objetivo, está compuesto por un total de 716.156 personas, quienes constituyen un total de 421.800 hogares, los cuales incurren anualmente en un gasto en servicios culturales y de comida de aproximadamente 306.829 millones de pesos.

6.3 Análisis de la Competencia

El conocimiento es la clave de la ventaja competitiva en cualquier entorno, es así como si una empresa carece de conocimiento adecuado de sus clientes y su competencia contará con capacidades reducidas para ganar participación de mercado y además hacerlo de forma sostenida en el tiempo. Visto desde otra perspectiva, las empresas que desconocen a sus clientes y competencia actúan en función de estrategias construidas sobre pensamientos internos y no guiados por el mercado, lo que conducen a intentos impulsivos para lograr el éxito y que finalmente se traducen en pérdidas adicionales³⁷.

En el fondo la competencia es una referencia y una guía. Su conocimiento profundo permite saber con quién se compite, identificar espacios de mercado no cubiertos o al menos no de manera satisfactoria y a partir de esto obtener ventajas. Para esto se debe conocer no solo aspectos técnico de su operación si no también su propuesta de valor, como atraen y fidelizan a sus cliente.

A través de este análisis y el de los clientes se intenta plantear una estrategia oblicua para competir, la que se basa en el conocimiento profundo de la competencia y de los clientes, con el fin de ganar mayor cuota de mercado al mínimo costo posible. Esto se basa en resolver necesidades de los clientes (conocimiento de los clientes) que la competencia no ha podido ver o comprender (conocimiento de la competencia)³⁸.

³⁷ Marketing Estratégico Roger J. Best: El conocimiento de la competencia como Fuente de ventaja competitiva.

³⁸ Marketing Estratégico Roger J. Best: Estrategia Oblicua. Una estrategia oblicua se logra cuando se tiene un conocimiento extensor de los clientes y la competencia. Esta implica un ataque indirecto sobre la posición de la competencia. Se trata de conseguir mayor participación de mercado pero con la mínima reacción por parte de la competencia.

En primer lugar se estableció quien es la competencia directa, esto respondiendo a la pregunta: ¿quién ofrece productos o servicios que podrían considerarse sustitutos del que yo pretendo ofrecer?, lo anterior en formato y propuesta similar. Así como las necesidades de los clientes se debe revisar constantemente con el fin de actualizar la propuesta de valor con la cual queremos fidelizarlos, el análisis de la competencia también debe actualizarse de forma permanente, de esta forma se podrá mantener al negocio dentro de quienes lideran el mercado³⁹. El detalle de quienes son los competidores directos y más relevantes se muestra en Tabla 6, donde se detalla cuáles son sus principales características, conceptos que transmiten en su propuesta a sus clientes y comentarios recogidos de las redes sociales que reflejan la percepción del segmento de mercado que atienden y de los cuales se pueden reconocer aspectos que de ser resueltos pueden transformarse en una ventaja para el Café Bar El Artístico, así como también que hace fuertes a mis competidores, fortalezas que pueden ser consideradas como aprendizajes de la industria y que sin duda deben ser incorporadas en las definiciones esenciales del presente negocio.

³⁹ Marketing Estratégico Roger J. Best: Competencia y Ventaja Competitiva.

Tabla 6: Listado de la competencia directa, las características principales de su propuesta y comentarios en las redes sociales (Fuente: Elaboración Propia).

Nombre del Establecimiento	Categoría	Ubicación	Características Principales (Propuesta)	Comentarios en Redes Sociales
Jazz Corner	Bar	Av. Italia c/ Sta. Isabel (Providencia)	Conocido Jazz Bar, que ofrece espectáculos musicales de martes a sábado orientado al Jazz y al Blues. Cobra ticket de entrada (\$4.000 - \$5.000). Lugar pequeño (aprox. 60 personas), conveniente hacer reserva para tener buena vista del escenario. Ticket promedio \$15,000 a \$17.000. Propuesta: Atmosfera, Clásico club Jazz y Blues, buen servicio.	Muy buena música Jazz, buen servicio y rápido, menú acotado, informal, no es barato. Vino en copa, sangría, Hamburguesas y pizza destacados
Thelonius	Bar	Bombero Nuñez 336, Bellavista, Santiago	Lugar de Jazz, blues, bossa nova. En su cartelera ofrece a bandas nacionales e internacionales. Cobra ticket de entrada (\$3.000 a \$5.000). Muy conectado con la historia de la música, la transmite a través de videos. Pagina web con videos y mucha información acerca de la programación de eventos. Propuesta: Atmosfera, Club de Jazz	Intimo, buena carta de comida, tragos de calidad regular, problemas con trato al cliente por parte del dueño, se destaca el patio interior para fumadores, muy buena música.
La Batuta	Bar	Jorge Washington 52, Ñuñoa, Santiago	Bar con música en vivo y para bailar. De larga tradición en el sector, siempre como un espacio para la música en vivo, principalmente rock y tributos. Principalmente espacio para bandas más consolidadas. Capacidad Aprox. 200 personas Propuesta: Espacio para la música en vivo, formato concierto + Bar.	Excelente para música en vivo y carrete bailable. Bar que podría mejorar en su formato. Buen sonido, poca variedad de cervezas. Las instalaciones no se mantiene muy bien, sobre todo el baño de mujeres. Buen sonido. Muchas bandas cover poca música emergente. Saturado
Exit Music Bar	Bar	Av. Las Condes 14141. Loc. 15, Las Condes, Santiago	Bar con música en vivo: bandas tributo, emergentes. Diferentes estilos. Atiende entre las 18:00pm y las 03:00am. Ofrece karaoke con banda. Productos: tapas y tragos. Fiestas temáticas. Capacidad Aprox. 100 personas. Cuenta con terraza en primer piso. Propuesta: Bar con música en vivo: Rock, funk, pub. Para salir en la noche. Onda, buena comida.	Bien evaluado en cuanto a precio y calidad, mal evaluado en cuanto a ambiente y decoración (fuente: www.800.cl). Muy buen backline. No ofrece un buen servicio a las bandas (no se prueba sonido, sin sonidista). Reclamos de las bandas por la calidad del sonido. Buena atención, buenos tragos y buena comida.
Club Amanda	Bar Discoteque	Embajador Doussinague 1767, Local 27D, Vitacura, Santiago.	Bar con shows en vivo: música (rock, pop, funk), humor y muchas fiestas. Se pueden celebrar cumpleaños, eventos de empresa y sociales. Espacioso y alta calidad en cuanto a puesta en escena y equipamiento. Capacidad Aprox. 300 personas. Propuesta: Lugar de entretenimiento, música y fiesta. Energía.	Buen ambiente, buena música, buen carrete. Excelente para bailar. La ventilación del lugar no es muy buena. En general bien evaluado.
Casa Conejo	Bar	Av. Pedro de Valdivia 2785, Ñuñoa, Santiago	Bar, restaurant, con música en vivo (principalmente música negra: funk, hip-hop, soul) y karaoke. El establecimiento es una casa. Escenario pequeño, con baja capacidad para espectadores (aprox. 30 personas). Ofrece almuerzo y cena (comida chilena). Propuesta: Buen ambiente, buena música, con estilo, diseño moderno y acogedor. Un Club.	Buena decoración, buena música (bandas, dj). En general no tiene buenos comentarios: tragos mal preparados, comida regular, mucha espera. A veces ruidoso por el karaoke.
Mingus Coffe	Cafetería	Av. Irarrázaval 908, Ñuñoa, Santiago	Cafetería. Capacidad aprox. 25 personas. Con música en vivo, principalmente jazz. Cuenta con baristas, productos de pastelería clásicos y también sin azúcar. Propuesta: Lugar cómodo, tranquilo y acogedor, para disfrutar de un buen café y música en vivo.	En general muy bien evaluado por su ambiente, productos y por la música que se presenta una vez por semana. No es barato. Buena calidad y bien atendido.
Condi	Cafetería	Av. Irarrázaval 2370, Ñuñoa, Santiago	Cafetería y fabrica de pasteles tradicional del sector. Con capacidad para 150 personas y amplio estacionamiento. Propuesta: Lugar cómodo, buena atención y productos tradicionales de gran calidad. Ofrece desayuno, almuerzo y te.	Ricos productos, cuenta con estacionamientos, un poco caro, el café podría ser mejor, los pasteles son perfectos, buena atención. En general bien evaluado.
Cortadera	Cafetería	Av. Pocuro 2869, Providencia, Santiago	Cafetería de moderna ambientación. Muy espaciosa en terraza, más bien pequeña en su interior. Pastelería y cafetería especializada. Capacidad aprox. 30 personas. Propuesta: Lugar tranquilo y cómodo, buen ambiente, productos y servicio.	Moderno, bien atendido, buenos productos, ambiente agradable
Bar El Clan	Bar	Bombero Nuñez 363, Bellavista, Santiago	Bar con música en vivo de diversos estilos: Rock, Funk, Soul, Cumbia. Lugar pequeño, más bien en formato de concierto. Cobra ticket de entrada (\$3.000 - \$5.000). En su cartelera ofrece shows de destacadas bandas nacionales. Local pequeño, no ofrece comida. Propuesta: Bar para conciertos en vivo, artistas consolidados.	Buen ambiente, buena música. Muy pequeño, todos muy apretados, difícil disfrutar de música en vivo. Buen lugar para bailar. Difícil transitar al baño dada la cantidad de gente y el tamaño del lugar. Buena ubicación y buenos tragos.

Los mismos locales que se muestran en tabla anterior se presentan en Figura 6, donde se muestra la disposición geográfica de los que han sido denominados competidores directos.

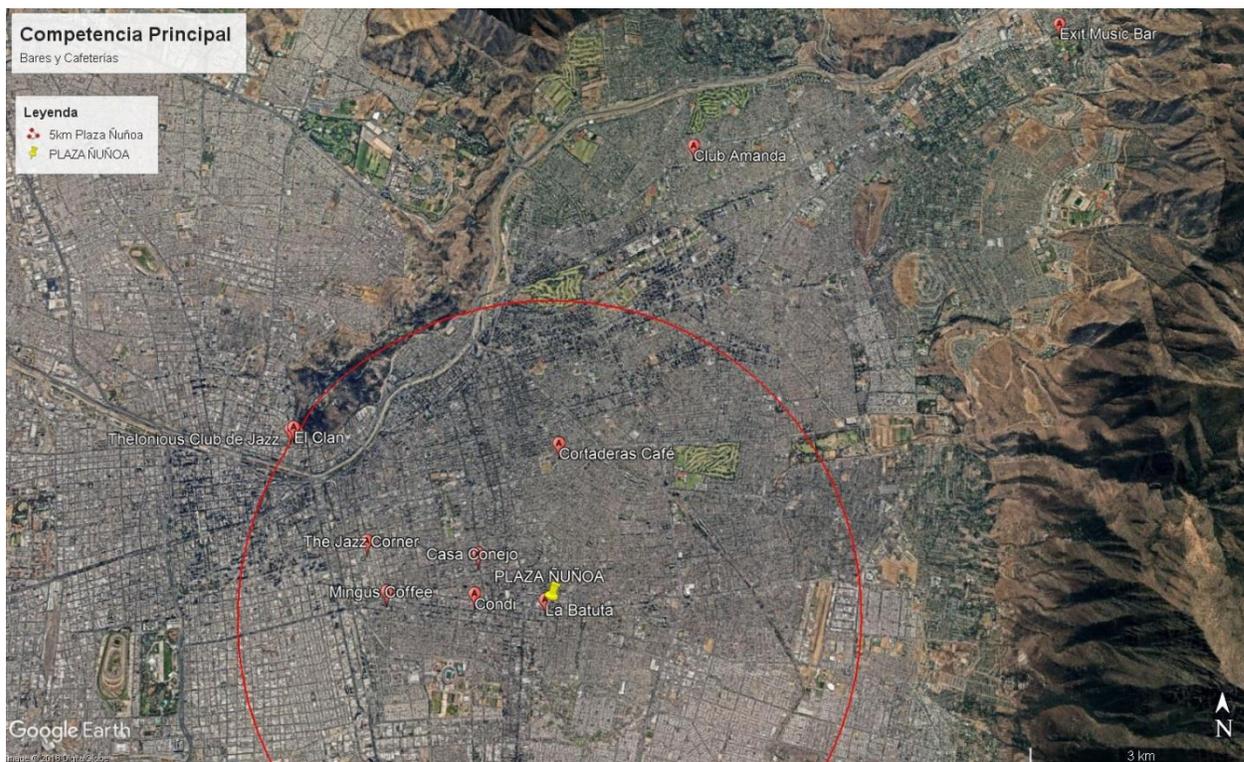


Figura 6: Ubicación de los principales competidores respecto la Plaza Nuñoa (Fuente: Elaboración Propia)

Respecto del levantamiento y análisis de la competencia directa se observa lo siguiente:

- Existe oferta donde encontrar música en vivo, sin embargo, es escasa y focalizada a ciertos nichos.
- En general la propuesta de la competencia se basa en poder ofrecer música en vivo durante la noche y buena calidad del servicio. Los locales como Jazz Corner y Thelonious están dirigidos a un segmento (nicho) que disfruta del Jazz, Blues y Bossa Nova principalmente, mientras el resto que ofrece música en vivo, se focaliza en rock, pop y funk, destacando las bandas tributo.
- Bar El Clan ofrece conciertos en vivo, con una cartelera variada y con la presencia de artistas y bandas consolidadas.
- El centro cultural alameda es el establecimiento que más se asemeja a la propuesta del Café Bar El Artístico, dada la diversidad de espacios que cuenta para ofrecer distintos tipos de arte: música en vivo, cine, obras de teatro, etc.

- Respecto de las cafeterías se destacan algunas de referencia, ya que en general son establecimientos masivos y que atienden una demanda bastante local. En particular Mingus Coffe ofrece música jazz en vivo una vez por semana. El resto basa su propuesta en sus productos de calidad, el servicio y lo confortable que pueden ser sus instalaciones.
- En redes sociales se puede observar evaluaciones diversas, sin embargo y en general, los aspectos a mejorar que más se repiten son: Calidad en el servicio de atención, calidad de la comida (relación precio, calidad, cantidad), locales llenos y no muy cómodos para ver música en vivo.
- En Jazz Corner y Thelonious se destaca a través de redes sociales la calidad de los músicos, el ambiente (la atmosfera).

En definitiva existe una gran cantidad de bares y cafeterías en Santiago que se diferencian por los productos que ofrecen y el estilo de sus instalaciones. Respecto de los bares se puede observar que en general operan como club nocturno y en pocos casos ofrecen música en vivo, prácticamente en ninguno otro tipo de expresión artística. Existen competidores bien consolidados en lo que respecta al nicho de la música Jazz, sin embargo, apuntan únicamente al segmento del mercado que valora este estilo y que, tal como los otros bares, operan en horario nocturno.

En particular para medir la percepción de la gente respecto de la oferta actual de locales con música en vivo o que ofrecen otras formas de expresión artística, se incorporó un par de consultas en encuesta de elaboración propia, las que tuvieron como resultado lo siguiente:

1. Un 55% considera que es muy importante, mientras que un 41% que es imprescindible, fomentar las artes como la música, teatro, danza, otros, tal como se muestra en Figura 7.

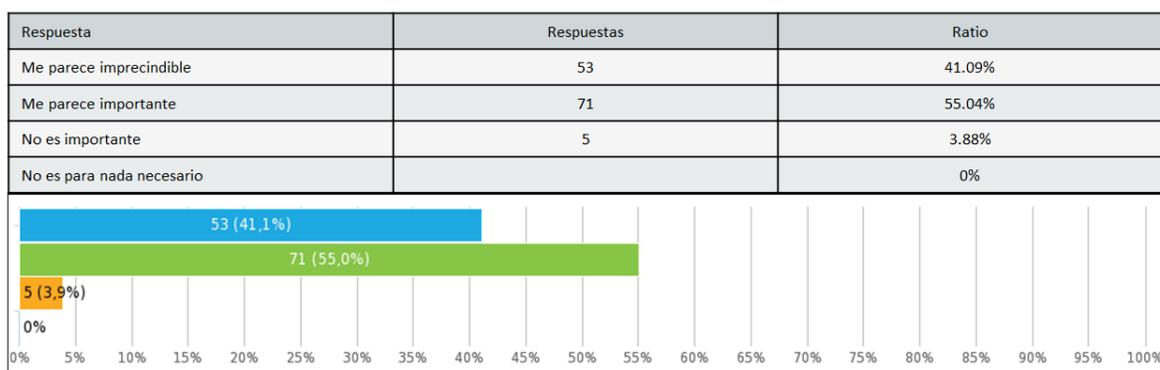


Figura 7: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta ¿Crees que es importante fomentar y facilitar el acceso a las artes como: música, teatro, literatura, fotografía, pintura? (Fuente: Elaboración Propia)

- Un 46% declara estar muy de acuerdo, seguido por un 39% que indica estar algo de acuerdo, respecto de la afirmación: “En Santiago no es tan fácil encontrar Cafés/Bares con espacios cómodos, relajados y diseñados especialmente para disfrutar de música (clásica, popular) en vivo, teatro, danza, exposiciones, entre otros”, tal como se muestra en Figura 8.

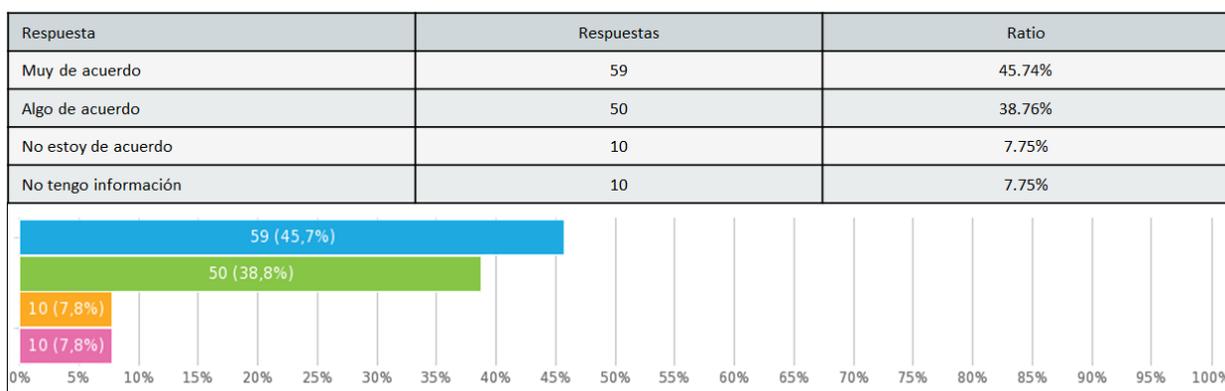


Figura 8: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta respecto de la afirmación: “En Santiago no es tan fácil encontrar Cafés/Bares con espacios cómodos, relajados y diseñados especialmente para disfrutar de música (clásica, popular) en vivo, teatro, danza, exposiciones, entre otros”. (Fuente: Elaboración Propia).

- Un 98% declara que sí asistiría a un café bar donde pudieses acceder a diferentes formas de expresión artística como música, danza, teatro, exposiciones y otras, tal como se muestra en Figura 9.

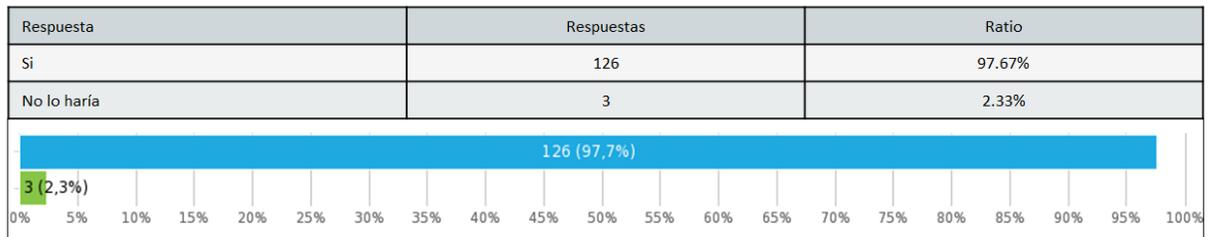


Figura 9: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta ¿Asistirías a un café bar donde pudieses acceder a diferentes formas de expresión artística como música popular/clásica en vivo, exposiciones, charlas temáticas, teatro, entre otros? (Fuente: Elaboración Propia).

Con esto se puede concluir que la percepción de las personas encuestadas es consistente con el levantamiento de la competencia y las propuestas que ofrecen respecto de la música y otros tipos de expresiones artísticas, convergiendo a que no es fácil encontrar locales que ofrezcan variedad en esta línea y que existe un espacio en el mercado (necesidades) donde participar que aún no se aborda por la competencia.

7. CLIENTES

Identificar o definir quiénes serán nuestros clientes es probablemente el paso más relevante de un plan de negocios y mantenerlos en el tiempo es fundamental para lograr un negocio considerado exitoso, principalmente porque sin ellos no existen ingresos, no sabríamos a quien direccionar nuestra propuesta de valor o simplemente no habría negocio. De ahí el concepto de lo relevante que es con direccionar el negocio hacia el mercado, identificando tendencias, analizando competencia en búsqueda de espacios no abordados y analizando las necesidades de los clientes. Iniciar con un buen entendimiento de esto y luego orientarse hacia la estrategia permitirá que el negocio diseñe y proporcione mayores niveles de valor a los clientes, reforzando su satisfacción y contribuyendo a la obtención de mayores niveles rentabilidad para sus empresas (Best, R. 2007).

La caracterización, definición y descripción de los clientes se aborda desde dos perspectivas. En primer lugar caracterizando el segmento objetivo que se presenta en páginas previas (definido en función del beneficio esperado) a través de variables demográficas y, por otro lado, describiéndolo como una persona específica, con emociones, actitudes, valores y gustos.

Tal como se verá más adelante los ingresos del Café Bar serán generados por dos grupos de clientes. El primero corresponde a los clientes que consumen en el Café Bar, los que van a disfrutar de los productos, el servicio y los espectáculos que se ofrecen (el cual constituye un 98% de los ingresos, siendo los más relevante), mientras que el segundo grupo corresponde a las agrupaciones que se presentan y que pagan por el servicio de grabación audio visual, logrando un producto de calidad y en el formato en que actualmente se puede ver las bandas a través de YouTube⁴⁰.

En primer lugar a modo de resumen recordar que ya se ha establecido que el segmento objetivo, compuesto por los potenciales clientes del Café Bar, considera a personas de ambos sexos, entre 20 a 65 años, de los grupos socioeconómicos ABC1, C2, C3, que viven en las comunas de Ñuñoa, Providencia, La Reina, Las Condes, Macul, Santiago Centro, Peñalolén y que les gusta divertirse y disfrutan de poder acceder a diversas artes escénicas en vivo en un espacio cómodo y con una atmosfera alegre.

No obstante lo anterior, la clave es conocer el cliente ideal del negocio, ya que no todas las personas no serán clientes del negocio. Por lo tanto, es de suma relevancia identificarlo y conocerlo en detalle para así lograr comunicar de forma efectiva y eficiente el valor de los productos y servicios, además de poder adaptar el foco del negocio hacia las necesidades de los clientes.

⁴⁰ De acuerdo con estudio realizado por Google el 2018 para un grupo de personas entre 18 y 34 años se obtuvo que un 61% visita YouTube para ver videos musicales de artistas y bandas en vivo.

7.1 Descripción de los clientes

La descripción de los clientes se detalla en función de variables psicográficas, que permiten delimitar un público objetivo de un determinado producto o servicio en base a sus actitudes, estilos de vida y personalidad⁴¹, y se complementa con un listado de necesidades o beneficios que esperan del producto/servicio del Café Bar.

A continuación se presenta, a modo de ejemplo la descripción para dos clientes, donde se destacan los aspectos psicográficas de su comportamiento.



JAVIER

35 años, ingeniero comercial, el mayor de tres hermanos, soltero. Vive en Ñuñoa, a 40min de su trabajo. Le gusta el deporte y las actividades culturales. Le gusta **ser diferente** al resto, es alegre, apasionado y lleva un estilo de vida en línea con esto. Le encanta la música, sobre todo en vivo. En su trabajo tiene un nivel de estrés alto, por eso valora los espacios para **desconectarse**, cómodos y relajados para estar con sus amigos. Esta siempre conectado a través de las **redes sociales**, es así como se entera de distintos panoramas para hacer. Sueña con viajar, tocar un instrumento, formar familia.



DANIELA

34 años, enfermera, madre soltera. Vive en Providencia, cerca de la casa de sus padres quienes la ayudan a cuidar a su hijo de 6 años. Ella es de **espíritu libre** y le encanta pasar tiempo probando cosas nuevas. Es feliz con su vida de madre y como mujer independiente. **Le encanta leer, ir al cine y al teatro. Le gusta la música** y a su hijo ya lo inscribió en clases de piano. Disfruta de poder compartir con él espacios de entretenimiento, pero al mismo tiempo donde pueda enseñarle cosas nuevas. Tiene gran cantidad de amigos y es **usuaria permanente de redes sociales**. Practica yoga y le gusta salir a correr. **Es una mujer tranquila, que sabe lo que quiere.**

⁴¹ <http://marketingyconsumo.com/segmentacion-psicografica.html> [Consulta: 14/10/18]

Fundamental es identificar necesidades y beneficios que los clientes del Café Bar podrán resolver u obtener, respectivamente. Algunas de estas estas son:

1. Pasar un rato agradable, relajado, fuera de la rutina.
2. Poder disfrutar de eventos artísticos, culturales diversos y de buena calidad
3. Ser parte de un club social orientado a las artes escénicas y la cultura
4. Poder salir con mi grupo de amigos a divertirnos
5. Contar con un espacio para poder ir con mi pareja a disfrutar de una experiencia diferente, romántica, relajada.
6. Poder compartir con mi familia (incluso niños) un espacio cercano a las artes y la cultura.
7. Disfrutar de productos de calidad en un ambiente como, donde me atiendan siempre de forma alegre y cordial.
8. Poder experimentar las artes y la cultura de una forma diferente, diverso relajado, lo mejor, en diferentes horario.
9. Tener panorama cuando quiero salir solo y llegar a un lugar donde me conozcan y sepan lo que quiero.
10. Participar de grupos de discusión o de exposiciones acerca de diversos temas: actualidad, tecnología, emprendimiento, física, artes, otros.
11. Poder presentarnos en un escenario excelentemente equipado en un local de excelente acústica y donde el público siempre engancha.
12. Poder grabar nuestra presentación y contar con un producto audiovisual de calidad.
13. Transmitir nuestras presentaciones a todos quienes nos siguen a través de las redes sociales.

Estas necesidades o beneficios esperados son resueltas a través de los atributos del Café Bar El Artístico, los que son sintetizados en la propuesta de valor y transmitido a los clientes gracias a la estrategia de Marketing.

Los productos o servicios tienen un efecto espejo en los consumidores. Esto quiere decir que mis clientes identificaran parte de su identidad en los atributos de estos. También se logra la conexión con el cliente a través del estilo de vida y formas de ver el mundo (Costa, J. 2017).

7.2 Quienes son mis clientes

En primer lugar y como foco principal serán los que forman parte del nicho que se caracteriza por disfrutar de shows musicales en vivo y de otras expresiones artísticas,

tales como teatro, exposiciones, danza, segmento específico dentro del mercado. Tal como se ha planteado, la propuesta de valor del negocio viene a resolver o satisfacer la necesidad del gusto por las artes, además ofreciendo un espacio cómodo y un ambiente relajado, necesidad que es resuelta por el Café Bar Artístico.

Beneficio Cliente Café Bar: Disfrutar de un excelente servicio (café – bar), en un ambiente relajado y con eventos artísticos y culturales en vivo.

“Hombres y mujeres, familias, de jóvenes a adultos (entre 25 a 60 años), capacidad de pago media/alta, residentes o turistas en el sector centro oriente de la región metropolitana, que quieren desconectarse de la rutina, interesados y que gustan de eventos artísticos, culturales u otros similares”.

Como segundo grupo de clientes, se encuentran las bandas y agrupaciones de baile o teatro que requieran disponer de un escenario modernamente equipado en cuanto a backline y equipamiento audiovisual, con el cual se ofrecerá el servicio de grabación en vivo (audio y video), y que además les permitirá a los clientes emitir sus shows a través de las redes sociales (Facebook live, Canal de Youtube, otras).

Beneficio Clientes Grabaciones: Disponer de un escenario modernamente equipado (iluminación, backline, sistema de video, pantalla) para presentar shows y que estos puedan ser grabados (y editados) en alta calidad (audiovisual) y al mismo tiempo transmitidos a través de la redes sociales.

“Artistas y expositores emergentes o consolidados (bandas, solistas, teatro, danza, charlas y conferencias), jóvenes a adultos (entre 20 a 50 años), capacidad de pago media/alta, de todo Chile, interesados en poder difundir y promocionar su performance y poder adquirir material audiovisual de calidad, para difusión u otros”.

Otra forma de ingresos del Café Bar son los tickets de entrada que se cobrarán para los shows estelares, el cual tendrá un valor de \$3.000. De acuerdo con los resultados del estudio se obtuvo que un 86% de la población encuestada valora las opciones que el negocio propone (café bar), estando dispuestos a pagar un delta adicional como valor entrada, tal como se muestra en Figura 10.

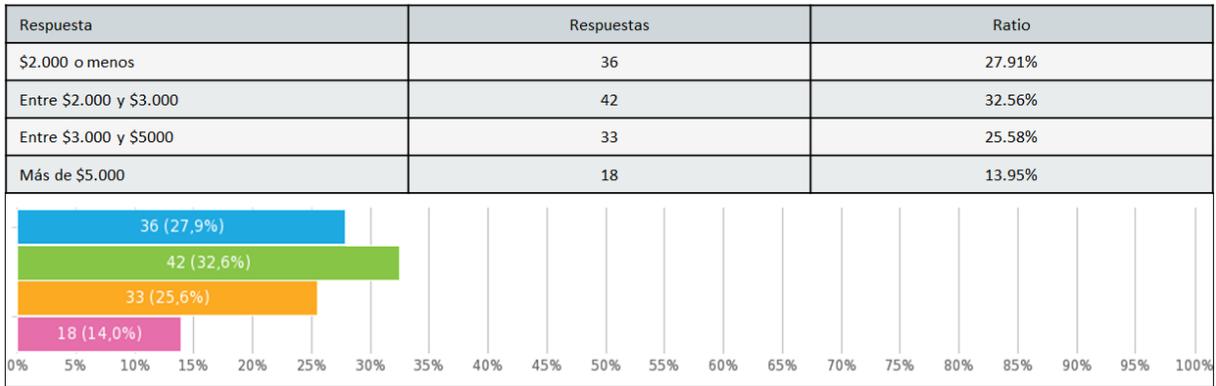


Figura 10: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta respecto consulta: “Cuanto estas dispuesto a pagar como entrada para ver los shows que se ofrecen”. (Fuente: Elaboración Propia).

8. PLAN ESTRATEGICO

En este capítulo se describen aspectos como la estrategia genérica de negocio, la visión, la misión y los objetivos y estrategias del negocio. Finalmente se expone la propuesta de valor que se busca transmitir a los clientes. Todas estas definiciones anteriores son definiciones estratégicas del negocio, es decir que tienen un foco de largo plazo y que definen su transitar en el tiempo.

8.1 Estrategia genérica de negocios

Se define que la estrategia de negocios a implementar es la de **enfoque en la diferenciación**, ya que se compete por un segmento específico del mercado, ofreciendo productos diferenciados, específicos y que se ajustan a las necesidades de los clientes por el cual están dispuestos a pagar un mayor precio, en otras palabras, el servicio generado es percibido como diferente e importante para los clientes; esto permite elevar precios ya que los clientes están dispuestos a pagar por atributos que satisfacen sus necesidades (mayor Beneficio)

Dado lo anterior es un factor clave para la sobrevivencia del negocio el comprender las necesidades de los clientes; actualizar las características del servicio/producto que los clientes valoran (resultado: éxito sostenido de la estrategia); invertir y desarrollar atributos que diferencian productos/servicios de formas que los clientes valoran.

A través del presente documento se ha descrito el segmento de mercado objetivo así como también las necesidades de los clientes.

8.2 Definición de la misión, visión y objetivos del negocio

8.2.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes cultura en formato alegre y entretenido en un espacio cómodo con atmosfera relajada y agradable, donde puedan disfrutar solos, son amigos, en pareja o en familia de diversas expresiones artísticas, como música en vivo, teatro, danza, otros, acompañado de los mejores productos, donde siempre lo más importante será que puedan vivir una experiencia positiva y diferente.

8.2.2 Visión

En plazo de cinco años llegar a ser líder en la industria de Cafeterías y Bares y ser reconocido como el local de entretenimiento cultural preferido del mercado, siempre en armonía con la comunidad y el entorno. Cultivar un excelente ambiente organizacional, sobre la base de los valores que definen la empresa: El Respeto, Honestidad, Excelencia, Compromiso, Trabajo en Equipo, para finalmente ser transmitido a nuestros clientes. Además mantener la colaboración y excelentes relaciones con proveedores, la comunidad y competidores.

Mantenerse siempre vigentes y conectados con las necesidades de los clientes, evolucionando en función de sus necesidades. De esta forma construir una comunidad entorno a las artes y la cultura.

8.2.3 Objetivos del negocio

Los objetivos estratégicos que se han definido para el negocio son:

1. Lograr contar con un staff calificado, de alto desempeño y que comunica fielmente los valores del negocio a nuestros clientes.
2. Liderar procesos de cambio tecnológicos en la industria, sobre todo en lo que respecta a redes sociales, aplicaciones de celular, etc.
3. Estar en constante mejora y actualización de los procesos que componen la experiencia del cliente. El foco es maximizar la satisfacción del cliente y así mantenerlos fieles al Café Bar, a través de una propuesta de valor siempre diferenciada y en línea con las nuevas necesidades.
4. Generar una correcta performance del negocio, maximizando ingresos y minimizando costos, de tal forma de generar un escenario adecuado para abrir otros locales similares.
5. Lograr un crecimiento de las ventas de un 45% al año 5 de operación
6. Ser referente de la industria de entretenimiento, siendo reconocido como el mejor escenario de Santiago para shows en vivo (para un formato de Café-Bar) y ser parte del circuito cultural de la capital.

8.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de una empresa representa la promesa que la empresa realiza a su cliente a cambio de que éste adquiera su producto o servicio. Es el corazón de un modelo de negocio. Engloba toda una serie de beneficios que la empresa aporta al cliente y que éste reconoce como diferentes y únicos de la marca con respecto a su competencia⁴².

La propuesta de valor se conceptualiza, se diseña, se implementa y se transmite. En otras palabras es de suma importancia que la propuesta de valor se traspare a la operación del negocio, de tal forma que los clientes siempre puedan percibirla como el beneficio por el cual nos eligen, así como también poder gestionarla en el tiempo. En este sentido es fundamental, por ejemplo, que el plan de operaciones a diseñar se conecte de forma clara con dicha propuesta, lo que quiere decir que cada una de sus partes que lo componen, las que también serán parte de la operación y, por lo tanto, de la experiencia del cliente, deben estar especialmente orientadas a lograrla. Dado esto es que a continuación se presenta una tabla donde en la primera columna se presentan cada proceso de la operación global del negocio y en la segunda se indica con detalle para que parte de la propuesta de valor el proceso ha sido definido, la importancia de la existencia de proceso para que la misma propuesta exista y perdure en el tiempo y que valor crea el proceso ejecutado.

Por tanto, para lograr una buena propuesta de valor debemos transmitir lo siguiente a través de esta:

- Cómo mi negocio, a través de su producto o servicio resuelve el problema o necesidad de nuestros clientes.
- Qué beneficios debe esperar el cliente de tu servicio.
- Por qué te debe elegir a ti y no a tu competencia.Cuál es nuestro valor diferencial.

La propuesta de valor se crea, pero tal vez más importante es cómo se gestiona, de tal forma que mantenga su orientación al segmento de mi negocio (o se amplíe o en casos más radicales, cambie), se logre transmitir a los clientes, perdure en el tiempo y además se re invente o actualice oportunamente adelantándose a cambios en el mercado. Para establecer la propuesta de valor del Café Bar El Artístico se trabaja sobre la base de definiciones y análisis previos, respecto a la caracterización de quienes son mis clientes, ya que esta propuesta en esencia se ha definido para satisfacer sus necesidades.

⁴² Tomado desde: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/estrategia-de-operaciones-propuesta-de-valor-y-ventaja-competitiva/>

Para el presente plan de negocios la propuesta de valor se aborda como el enlace que conecta a mi negocio con los clientes, los fideliza y, por lo tanto los mantiene en el tiempo. Lo anterior se busca sintetizar en el modelo de creación y gestión de la propuesta de valor que se muestra en Figura 11, el cual será implementado de forma en el Café-Bar.



Figura 11: Modelo de creación y gestión de la propuesta de valor Café – Bar El Artístico (Fuente: Elaboración Propia, Adaptado de Charla de Jonatan Liodi - Marketers 2015, Uruguay)

El modelo propone dos etapas principales: Pedido de valor, donde una vez teniendo la claridad de quien soy yo como negocio, que vendo y finalmente quienes son mis clientes o a quien le vendo (segmentación), puedo construir un listado con los atributos que ellos valoran y ordenarlos en orden de importancia dada una situación determinada (las necesidades de los clientes y su relación con mis productos). Tal como se ha indicado previamente probablemente este es el paso más relevante dado que un enfoque pobre en el cliente se traduce en una propuesta de valor desenfocada y por lo tanto en una satisfacción mínima de sus necesidades (Best, 2007), lo que se busca evitar con la aplicación de este modelo. De esta forma, cuando a los clientes soy capaz de entregarle lo que valora o quiere se genera la fidelización que buscamos y por lo tanto somos elegidos por sobre la competencia. Luego de esto (de una comprensión detallada de quien es mi cliente y que valora) la segunda etapa tiene que ver con la confección de la propuesta de valor, su implementación a través del plan de operaciones y la evaluación de los resultados obtenidos a través de indicadores que me permiten medir el rendimiento de las variables críticas definidas, donde si empezamos a identificar problemas lo más probable es que se traduzca en un incumplimiento de mi propuesta de valor y empiece a perder clientes, caso en el cual debo revisar las definiciones esenciales del negocio. De verse resultados positivos el paso siguiente es optimizar los procesos de mi operación que han sido exitosos en la transmisión de mi propuesta de valor a mis clientes y con esto seguir construyendo la fidelización.

Aplicando la primera parte del modelo se obtienen las respuestas que se presentan en Tabla 7.

Tabla 7: Respuestas etapa I del modelo, Pedido de Valor Café – Bar El Artístico (*Fuente: Elaboración Propia*)

PARTE I: PEDIDO DE VALOR		
INTERROGANTES A RESPONDER	CAFÉ BAR, CLUB SOCIAL Y CULTURAL (FOCO)	GRABACIÓN AUDIO VISUAL
¿Quien Soy (negocio)?	MARCA: EL ARTÍSTICO CLUB SOCIAL Y CULTURAL Café Bar donde el cliente podrá conectarse con diversas expresiones artísticas y culturales y al mismo tiempo disfrutar de exquisitos productos. Ambiente cómodo, relajado, diverso para desconectarse de la rutina y vivir una experiencia llena de emociones	MARCA: EL ARTÍSTICO CLUB SOCIAL Y CULTURAL Café bar que cuenta con un escenario modernamente equipado donde los clientes podrán llevar a cabo sus shows, charlas, otros. Además ponemos a disposición el servicio de grabación audiovisual de los eventos (imagen y audio editado y masterizado), así como también transmisiones on line en directo.
	Espacio para compartir	Uno de los mejores escenarios del sector; acústica e iluminación increíble
	Club social de eventos artísticos y culturales (comunidad)	Club social de eventos artísticos y culturales (comunidad)
	Pequeño teatro de espectáculos y cultura	Pequeño teatro de espectáculos y cultura
¿Que vendo?	Espacio cómodo, relajado donde puedes pasar el tiempo disfrutando de shows artísticos en vivo, charlas magistrales, exposiciones, discusiones temáticas, y compartir con tus amigos, familia y pareja. Experiencia	Plataforma y producto de promoción de calidad para artistas y expositores.
	Lugar para conectarse con las artes y la cultura, salirse de la rutina, escapar del estrés.	Poder presentarse en uno de los escenarios más atractivos del sector (categoría o estatus)
	Alegría y cultura en formato entretenido , disfrutando de productos de calidad (emociones). Club Social, Comunidad	Difusión a través de las redes sociales (en directo)
	Un espacio para entretenerse y escapar de los problemas de la rutina.	Producto audio visual de calidad a precio razonable
¿A quien le vendo?	De acuerdo con segmentación por beneficio: Hombres y mujeres, familias, de jóvenes a adultos (entre 25 a 60 años), capacidad de pago media/alta, residentes o turistas en el sector centro oriente de la región metropolitana, que quieren desconectarse de la rutina, interesados y que gustan de eventos artísticos, culturales u otros similares.	De acuerdo con segmentación por beneficio: Artistas y expositores emergentes o consolidados (bandas, solistas, teatro, danza, charlas y conferencias), jóvenes a adultos (entre 20 a 50 años), capacidad de pago media/alta, de todo Chile, interesados en poder difundir y promocionar su performance y poder adquirir material audiovisual de calidad, para difusión u otros.
	cliente Cansad@: A quien está cansad@ y estresad@ y quiere relajarse, estar cómodo y escapar de la rutina	Agrupaciones Emergentes que quieran tener la opción de presentarse en uno de los espacios del circuito artístico de Santiago y que requieren de material audio visual para su promoción, además de la transmisión on line.
	que le llaman la atención las artes y otros similares pero no ha podido verlas en muchas ocasiones: Ofreciéndole buenos productos a precios razonables, Cartelera diversa, en distintos horarios, Panorama diferente v con onda. Experiencia diferente	Agrupaciones Consolidadas que quieran tener la opción de presentarse en uno de los espacios del circuito artístico de Santiago y que requieren de material audio visual para su promoción, además de la transmisión on line.
	Amante de la música, teatro, charlas interesantes, otros: El nicho es para este cliente. Es parte natural de esta comunidad (Club Social y Cultural)	Expositores que quieran contar con registro audiovisual de sus charlas con fines de promoción, difusión, otros. Además de la transmisión on line.
	A los que no nos conocen, el que va justo pasando: ofreciéndole un producto distinto, diseño innovador, simpatía, buenos precios, una experiencia diferente.	Empresas y otros similares que quieran organizar eventos de celebración, conferencias o seminarios, otros y que quieran contar con registro audiovisual
	Empresas que requieran de un espacio para celebraciones, eventos, seminarios, otros.	
¿Cómo lo vendo? <i>Como hacemos llegar nuestro que a los quienes identificados</i>	A través de las transmisiones on line, a través de la redes sociales	A través de las transmisiones on line, a través de la redes sociales
	Página web, lista en spotify	Página web, lista en spotify
	Festivales organizados para la comunidad cercana y clientes habituales	Festivales organizados para la comunidad cercana y clientes habituales
	Formato de atención personalizada, cercana, en un espacio diseñado para sentirse relajado y cómodo	Atención personalizada, detallada.

Dado esto a continuación se presenta la lista con el pedido de valor de los clientes, la cual esta ordenada de mayor a menor importancia de acuerdo un serie de situaciones definidas.

Con los previos resueltos se define la propuesta de valor del negocio, la cual se presenta a continuación y se intenta sintetizar en Figura 12. Esta es:

“Café Bar El Artístico Club Social y Cultural, tu espacio donde podrás disfrutar de las artes y la cultura siempre en un formato entretenido, alegre y en un ambiente relajado y cálida atmosfera.”



Figura 12: Síntesis de la Propuesta de Valor del Café Bar El Artístico Club Social (Fuente: Elaboración Propia)

La propuesta del Café Bar fue sometida a evaluación como parte de la encuesta de indagación de elaboración propia, de la cual se obtuvo que un 86% de las personas que respondieron la califican como excelente o muy buena (cinco y cuatro estrellas), mientras que un 13% como regular, tal como se puede ver en Figura 13.

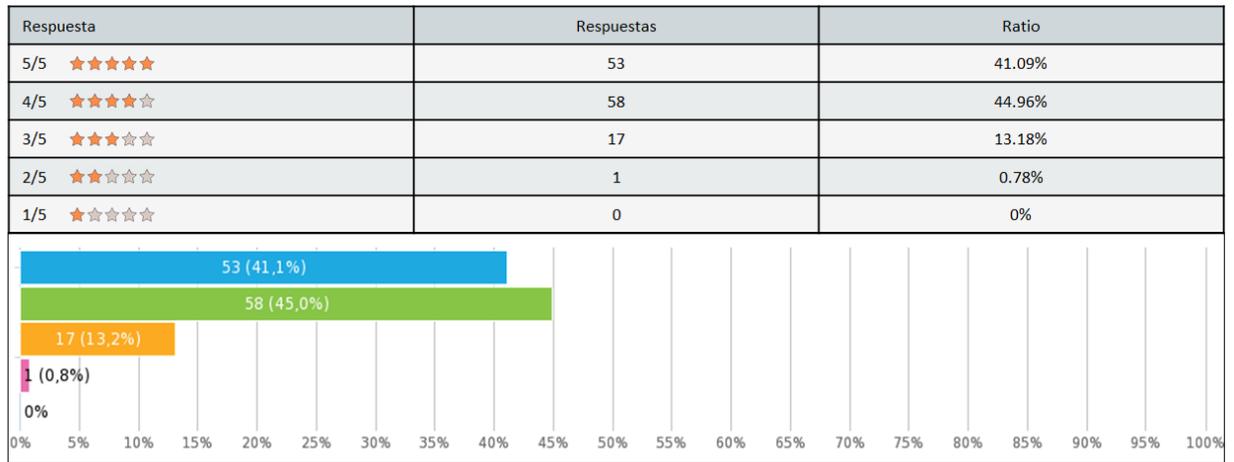


Figura 13: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta respecto de la propuesta del Café Bar El Artístico: “Cuanto valoras la propuesta del Café Bar”. (Fuente: Elaboración Propia).

9. PLAN DE OPERACIONES

A continuación se indican las principales consideraciones respecto del plan de operaciones del Café Bar El Artístico.

9.1 Layout, capacidad y horario de atención

Como se ha indicado el local se ubicará en el sector de Plaza Ñuñoa y tendrá un tamaño aproximado de 300m². El diseño y la configuración interior del local permitirá contar con una capacidad para 200 personas sentadas, las cuales siempre tendrán buena visual del espectáculo. En Figura 14 se presenta el layout aproximado del Café Bar. Al respecto de puede precisar lo siguiente:

- Contará con un sector de sillones, de tal forma de dar más comodidad a los clientes.
- Contará con un mesón compartido en el sector de café bar, tal cual se usa en otras cafeterías en Chile y el mundo.
- Contará con un sector con mesas tradicionales.
- El escenario será de 10x4x1m, espacio suficiente para los espectáculos.

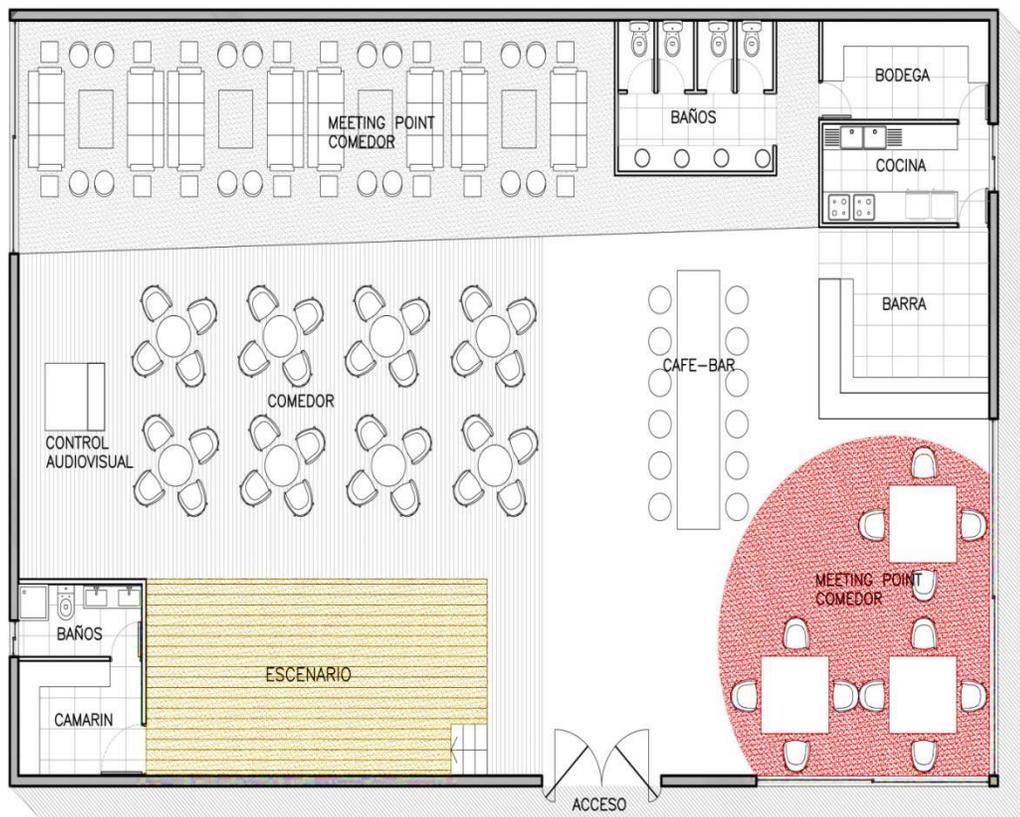


Figura 14: Layout aproximado Café Bar El Artístico (Fuente: Elaboración Propia)

El local funcionará de martes a domingo, en diferentes horarios dependiendo del día de la semana. Esto es:

- Domingos, martes y miércoles: desde las 10:00hrs hasta las 00:00hrs. Se considerará horario de cafetería, desde las 10:00hrs hasta las 19:00hrs y a continuación el horario de Bar, desde las 19:00hrs hasta las 00:00hrs
- Jueves, viernes y sábado: desde las 10:00hrs hasta las 02:30hrs. Se considerará horario de cafetería, desde las 10:00hrs hasta las 19:00hrs y a continuación el horario de Bar, desde las 19:00hrs hasta las 02:30hrs. Lógicamente se extiende el horario de Bar dado que son los días donde en general las personas salen en busca de diversión nocturna, tal como lo refleja la encuesta de elaboración propia en consulta al respecto y que se muestra en

9.2 Proveedores y compras

De acuerdo con la información recabada en entrevistas a dueños de locales, para este tipo de establecimiento es necesario hacer compras mensuales, bisemanales, semanales y diarias. De dichas compras estarán a cargo los coordinadores, el jefe administrador de local u otra persona del equipo de confianza, así como también llevar el inventario de productos al día.

Las compras de mayor volumen o principales se harán a proveedores que ofrezcan servicios en línea, de tal forma de evitar que el staff del Café Bar invierta tiempo en este proceso y pueda mantener el foco en el cliente. La gestión de los proveedores es un aspecto muy relevante, ya que estos deben pasar a ser aliados estratégicos del negocio. Se harán contratos que garanticen la entrega de productos en oportunidad y con la calidad que se requiere. También se preferirá quien ofrezca flexibilidad de pago.

Los proveedores clave son:

- Insumos de Bar
- Insumos de Cocina
- Productos de Cafeterías (comida)
- De Café de grano y otros asociados.

Una definición particular del negocio es que se establece que los productos comestibles de cafetería, tales como, muffin, medias lunas, cheesecake, cupcakes, tortas, queques, sándwiches, yogurt + frutas, jugos naturales, entre otros, serán comprados a un tercero (identificado anteriormente como proveedor de productos de cafetería), el cual sin duda será un socio clave del negocio.

Para la gestión de la operación, administración y logística del Café Bar se utilizará una plataforma o software integrado, el cual deberá tener entre sus funcionalidades lo siguiente:

- Administración de caja, con cierres independientes.
- Modulo para el control y la visualización del estado de las mesas, distribución del staff de atención.
- Suministrar datos respecto de los tiempos de permanencia por mesa,
- Modulo para la administración de reservas y listas de espera.
- Módulo de organización de productos
- Módulo de búsqueda inteligente de artículos y productos
- Administración de cuentas (por comensal, por cantidad, por importe)
- Impresión de comandas
- Posibilidad de registrar devolución de un producto y el porqué.
- Modalidades de facturación
- Control y gestión de inventarios
- Gestión de proveedores compras
- Administración de aspectos financieros.

9.3 Control de gestión

El control de gestión se ejecutará para monitorear los principales procesos del Café Bar, de tal forma que estos se hagan de forma eficiente, de acuerdo con lo planificado. Acá no solo se controlarán aspectos financieros o técnicos, sino también otros que tengan que ver con la gestión de los clientes, indicadores de satisfacción del servicio, performance del staff, etc, y el fono estará tanto en el funcionamiento interno, como en la operación con proveedores y la comunidad.

A través de estos indicadores se busca fijar metas asociadas a estos y poder verificar su cumplimiento en el tiempo (siempre en línea con los objetivos del negocio), poder discernir sobre que iniciativas tienen mayor impacto positivo en el negocio a propósito de eso focalizar o priorizar el esfuerzo de la organización, identificar procesos exitosos o ineficientes de la producción y del servicio, con tal de entregar el producto esperado por el cliente siempre. Además permiten identificar perdidas, para generar planes de acción y mitigarlas.

Para el control y conocimiento de estos KPI se realizaran reuniones diarias (a inicio de cada turno) y semanales con todo el personal del equipo, se identificarán restricciones, responsables y planes de acción para poder conseguir los resultados esperados.

Serán los jefes de área y coordinadores los responsables de preparar la reunión, quienes deberán exponer los principales aspectos y resultados conseguidos.

Entre los indicadores asociados al consumo del local a monitorear se destacan:

- Ingresos por cliente
- Tasa de devolución de productos
- Tasa de reclamos de los clientes
- Tiempo de atención
- Tiempo de preparación productos
- Nivel de satisfacción del cliente
- Productos con mayor y menor demanda
- Rentabilidad por producto
- Costos principales incurridos (desglosados por ítem)
- Tasa de ocupación y rotación

10. PLAN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Tal como se ha indicado a lo largo del presente plan de negocios, un aspecto fundamental para lograr diferenciarse, atraer y fidelizar al cliente e incluso lograr y mantener una ventaja competitiva, es la organización y la dinámica de trabajo en equipo y con el cliente que logra. En Figura 15 se muestra el detalle de la organización, la cual está diseñada para el funcionamiento de la Cafetería como del Bar, siendo para el primer caso solo una parte del equipo.

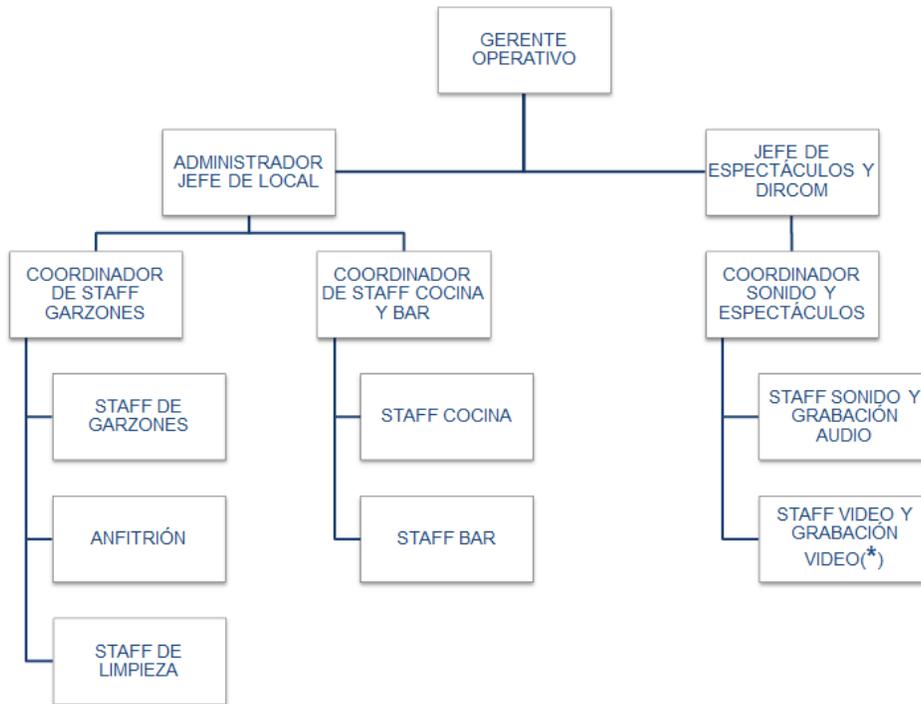


Figura 15: Organigrama Café Bar El Artístico (Fuente: Elaboración Propia)

Otro aspecto a destacar es que además de la estructura cuyo foco es atender a clientes en el local (además de otros roles) y que dependen del Administrador Jefe de Local, se establece necesario contar con un área independiente que da cuenta directa al Gerente Operativo, la cual está liderada por el cargo de Jefe de Espectáculos y Dircom, cuyo foco es, entre otros, mantener vigente la cartelera de espectáculos, lograr que estos se lleven a cabo con calidad (en cuanto a sonido, implementación, otros), generar las grabaciones audiovisuales y, tal vez lo más relevante, mantener actualizada los medios de comunicación con el cliente (tales como, página web, Facebook, Instagram, Youtube, otros) y atender a todas las observaciones y comentarios de la web, aspecto fundamental declarado en la propuesta de valor.

La dotación se irá incrementando en la medida que las ventas también lo hacen, sin embargo en este capítulo se muestra la configuración completa, para el nivel de operación que se logra desde el año dos.

10.1 Descripción de rol y responsabilidades de la organización

A continuación se presenta la descripción del rol y las responsabilidades de cada una de las personas que componen el equipo del Café Bar, con foco en establecer con claridad lo que se espera de ellas y como son un engranaje fundamental para conseguir los objetivos estratégicos del negocio.

Antes de entrar en el detalle por rol se presenta en Figura 16 un modelo que gráfica el ciclo del trabajo, el cual se aplicará como herramienta de gestión dentro del Café Bar. Esta herramienta está orientada a que cada trabajo que se ejecute cumpla con las expectativas de satisfacción de quien finalmente es el cliente, por lo tanto, será transmitido al equipo de trabajo completo, ya que además de permitir lograr satisfacción en el “cliente consumidor”, además permite un mejor trabajo en equipo y aproximarse de mejor forma a lograr los objetivos del negocio, en la lógica de cada líder de equipo o incluso los compañero de otras áreas también son clientes y dan juicios de satisfacción respecto del trabajo desempeñado por otro.



Figura 16: Ciclo del trabajo a aplicar en la gestión del cliente y del equipo del Café Bar El Artístico (Fuente: Material visto en clases HDII, MBA dirección y gestión de empresas)

En términos simples el ciclo busca que el pedido de los clientes sea entregado y evaluado en completa satisfacción, para lo que se debe seguir una serie de pasos, siendo talvez el más relevante el de negociación, donde se definen las expectativas finales de lo solicitado por el cliente, antes de proceder con su ejecución. Desde el punto del servicio con esto se logra que siempre le demos al “cliente consumidor” lo que quiere, tal como lo esperaba, en el plazo que corresponde. Por otro lado, desde el punto de vista de la gestión del equipo, esto permite que cada área trabaje de mejor forma, logre los resultados esperados a la primera, exista mayor confianza entre supervisor y supervisado y se cumplan los compromisos, situación equivalente que ocurrirá entre áreas diferentes.

Respecto del rol de quienes componen la organización del Café Bar el Artístico, a continuación se presenta

Tabla 8: Descripción de roles y responsabilidades Café Bar El Artístico (Partel) – (Fuente: Elaboración Propia)

Nombre del Cargo	Cantidad	1	Turno	5x2	Remuneración Estimada	\$ 2.000.000
GERENTE OPERATIVO DE LOCAL	Descripción del Rol a Desempeñar:					
	<p>Contar con al menos 5 años de experiencia en cargo similar, donde haya tenido que liderar equipos. Lidera todo el equipo del Café Bar y su rol principal es asegurar la consecución de los objetivos estratégicos y de mediano plazo establecidos. Coordina al equipo y transmite los valores de la empresa. Encargado de la gestión financiera y operativa, vela por las compras, mantenciones y otros. Al menos debiera contar con educación media completa y educación superior completa, relacionadas con administración, ingeniería comercial, industrial u otra. Reporta los dueños.</p>					
Nombre del Cargo	Cantidad	1	Turno	5x2	Remuneración Estimada	\$ 1.200.000
JEFE ADMINISTRADOR DE LOCAL	Descripción del Rol a Desempeñar:					
	<p>Contar con al menos 5 años de experiencia, al menos dos como administrador de local. Es el líder de los equipos de garzones y cocina, por lo tanto, su rol es fundamental para lograr transmitir los valores, la visión y misión del negocio al equipo y del mismo modo velar porque el equipo transmita y se desempeñe en su rol sobre la base de estos principios. Es responsable de la coordinación de turnos de trabajo, asignación de vacaciones, lleva el registro de los ingresos y egresos diarios, semanales y mensuales. Responsable de las compras y de mantener los inventarios. También es su rol mantener buenas relaciones con los proveedores, la comunidad y otros socios. Al menos debiera contar con educación media completa y educación superior completa. Reporta al Gerente Operativo.</p>					
Nombre del Cargo	Cantidad	1	Turno	5x2	Remuneración Estimada	\$ 1.200.000
JEFE DE ESPECTACULOS Y DIRCOM	Descripción del Rol a Desempeñar:					
	<p>Contar con al menos 5 años de experiencia, al menos dos como administrador de local. Es el líder de los equipos de sonido y espectáculos, por lo tanto, su rol es fundamental para lograr transmitir los valores, la visión y misión del negocio al equipo y del mismo modo velar porque el equipo transmita y se desempeñe en su rol sobre la base de estos principios. Es su responsabilidad mantener la cartelera vigente, con espectáculos novedosos y de calidad, además de organizar fiestas o festivales especiales. También es la persona que coordina todas las comunicaciones de la empresa con los empleados, clientes, proveedores y en este sentido tiene un rol transversal y central en la organización. Al menos debiera contar con educación media completa y educación superior completa, relacionadas con las artes, música, teatro, otros. Debe ser mujer. Reporta al Gerente Operativo.</p>					

Tabla 9: Descripción de roles y responsabilidades Café Bar El Artístico (Partell) – (Fuente: Elaboración Propia)

Nombre del Cargo	Cantidad	1	Turno	5x2	Remuneración Estimada	\$ 1.000.000
COORDINADOR DE SONIDO Y ESPECTACULOS	Descripción del Rol a Desempeñar:					
	Ingeniero de sonido o músico con al menos dos años de experiencia, quien además de cumplir el rol de lograr una correcta ecualización de cada espectáculo, deberá operar la iluminación, y el sistema de grabación de audio y visual cuando corresponda. Es su responsabilidad mantener en condiciones óptimas todos los equipos de amplificación y audio del local, velando por su disponibilidad cada vez que se requiera. Deberá realizar las coordinaciones operativas con los artistas. Reporta al Jefe de Espectáculos y Dircom.					
Nombre del Cargo	Cantidad	1	Turno	5x2	Remuneración Estimada	\$ 850.000
COORDINADOR DE STAFF DE GARZONES	Descripción del Rol a Desempeñar:					
	Contar con al menos dos años de experiencia como garzon o en cargo similar. Líder del equipo de garzones y baristas. Su rol es la coordinación del equipo para lograr la atención del público oportuna y con calidad. Además debe estar en constante comunicación con los clientes y su par el coordinador de cocina. Apoyará cuando sea necesario a la funciones que desempeña su equipo. También deberá hacer compras del día o de la semana. Al menos deberá contar con educación media completa y educación superior en proceso o completa. Esta equipo reporta al Jefe Administrador de Local.					
Nombre del Cargo	Cantidad	1	Turno	5x2	Remuneración Estimada	\$ 850.000
COORDINADOR DE STAFF DE COCINA Y BAR	Descripción del Rol a Desempeñar:					
	Contar con al menos dos años de experiencia como cocinero o en cargo similar. Líder del equipo de cocina y bar. Su rol es la coordinación del equipo para lograr la atención del público oportuna y con calidad, en cuanto a los productos que estos compran. Además debe estar en constante comunicación con los clientes y su par el coordinador de garzones. Apoyará cuando sea necesario a la funciones que desempeña su equipo. Responsable de hacer compras del día o de la semana y de completar el registro de inventario. Al menos deberá contar con educación media completa y educación superior en proceso o completa. Esta equipo reporta al Jefe Administrador de Local.					
Nombre del Cargo	Cantidad	2	Turno	Part Time	Remuneración Estimada	350000 x 16 shows al mes
STAFF DE SONIDO Y ESCENARIO	Descripción del Rol a Desempeñar:					
	Contar con habilidades demostrable para atender los requerimientos de los artistas sobre el escenario, en lo que respecta a la calidad del sonido, comodidad, otros. Su rol es desempeñar acciones que permitan que los espectáculos se lleven a cabo de forma excelente y de acuerdo con las condiciones que se requiera. Al menos deberá contar con educación media completa, deseable estar estudiando en la universidad alguna carrera con sonido, producción o similar. Reporta al Coordinador de Sonidos y Espectáculos.					
Nombre del Cargo	Cantidad	2	Turno	Part Time	Remuneración Estimada	20000 x cada show grabado
STAFF DE VIDEO Y GRABACIÓN DE VIDEO	Descripción del Rol a Desempeñar:					
	Contar con habilidades demostrable para la grabación. Su rol es el de camarógrafo o controlador del sistema, según se requiera. Al menos deberá contar con educación media completa, deseable estar estudiando en la universidad. Esta equipo reporta al Coordinador de Sonidos y Espectáculos.					
Nombre del Cargo	Cantidad	17	Turno	5x2	Remuneración Estimada	\$ 450.000
STAFF GARZONES Y BARISTAS	Descripción del Rol a Desempeñar:					
	Equipo a cargo de la atención del público y la preparación del café, respectivamente. Su rol es fundamental para lograr atraer y fidelizar clientes. Ellos deben manejar a cabalidad la composición del menú y deberán tener conocimiento en aspectos artísticos generales. Deben ser empáticos, alegres, motivados, proactivos. . Al menos deberá contar con educación media completa, deseable estar estudiando en la universidad. Esta equipo reporta al Coordinador de Staff de Garzones.					
Nombre del Cargo	Cantidad	6	Turno	5x2	Remuneración Estimada	Entre 350.000 a 600.000
STAFF COCINA Y BAR	Descripción del Rol a Desempeñar:					
	Contar con al menos un año de experiencia para los cocineros y cocktaileros. Equipo compuesto por 2 cocineros, 2 cocktaileros, 1 ayudante de cocina y 1 ayudante de bar. Su rol es la de preparar tanto la comida a ofrecer como los tragos, siempre en un formato moderno y con calidad. También deben al menos una vez en su jornada recoger opiniones de los clientes respecto del servicio para el cual ellos trabajan, la idea es que sean visibles y cercanos. Este equipo le reporta al Cordinador de Staff de Cocina y Bar.					
Nombre del Cargo	Cantidad	1	Turno	5x2	Remuneración Estimada	\$ 350.000
STAFF DE LIMPIEZA	Descripción del Rol a Desempeñar:					
	Equipo compuesto por una persona cuyo rol es mantener el local en perfecto estado de limpieza para su funcionamiento. Debera velar por la limpieza del salón principal, los servicios higiénicos del público y privados, así como también de las oficinas de administración. Esta persona reporta al Coordinador de Staff de Garzones. Clave para la satisfacción de los clientes.					

10.2 Sistema de gestión de personas y desempeño

De acuerdo con lo que indica Juan Eduardo Cortes Beck en su publicación denominada Gestión del Desempeño y Efectividad Organizacional, las organizaciones subsisten, compiten, crecen y se desarrollan solo en la medida que son capaces de lograr resultados consistentes con los propósitos y los planes que se han fijado. Además, hoy en día, los mercados y prácticas de competitividad exigen que esos resultados se obtengan con mayor efectividad y se reflejen en indicadores de valor para los accionistas, clientes, empleados, comunidad y reguladores. En este escenario, ha surgido la necesidad de introducir prácticas más desarrolladas de gestión organizacional que permitan asegurar probabilidad de éxito para el desempeño del negocio⁴³. Esto nos indica que la gestión de personas es clave, sobre todo para un negocio como el Café Bar, ya que una de las claves del éxito sostenido en el tiempo es la relación con el cliente y la experiencia que la organización le ayuda a vivir. Por lo anterior es fundamental contar con un sistema de gestión de personas y su desempeño.

El concepto fundamental es lograr que cada una de las personas del equipo conozca su rol, que se espera de ellos en el trabajo, cuáles son las metas y objetivos de la organización, por lo tanto, la gestión del desempeño en el Café Bar se enfocará en estos aspectos, a través de retroalimentación y orientación por parte de los supervisores y procesos de evaluación con metas bien establecidas, medibles y también conocidas y entendidas por todo el equipo.

El ciclo de gestión del desempeño considera cuatro etapas fundamentales: planificación, dirección, evaluación, reconocimiento, las que se muestran en Figura 17. Este ciclo será liderado por los jefes de cada área, acompañados por el Gerente Operativo.



Figura 17: Etapas del ciclo de gestión del desempeño de Café Bar El Artístico (Fuente: Juan Eduardo Cortés Beck, 2012 Gestión del Desempeño y Efectividad Organizacional)

⁴³ Juan Eduardo Cortes Beck, Gestión del Desempeño y Efectividad Organizacional.

1. Planificación del desempeño: donde se traducen los objetivos estratégicos a metas de desempeño para el equipo. El objetivo de esta etapa será la se alinear a las personas con los objetivos estratégicos del Café Bar, los cuales se mencionan dentro del Plan Estratégico.
2. Dirección del desempeño: En esta etapa se hará el seguimiento y acompañamiento de lo planificado en la etapa anterior, se realizará al menos tres veces al año, donde se realizará la retroalimentación y orientación que corresponda. El foco es asegurar que el equipo va por el camino correcto y en caso de desviaciones, atenderlas a tiempo. Con esto se mantiene la motivación y compromiso⁴⁴.
3. Evaluación del desempeño: Etapa que se realizará al final del periodo a evaluar, el cual fue previamente acordado (un año), en función de los indicadores también acordados con anterioridad. Acá se medirá el grado de cumplimiento y se dará retroalimentación final.
4. Reconocimiento del desempeño: Etapa en que se entregaran los reconocimientos y recompensas establecidas en función del grado de cumplimiento de cada uno de los integrantes del equipo. Es fundamental debido a que permite generar confianza, motivación, compromiso con miras hacia los futuros desafíos del negocio. Habrán compensaciones económicas a los miembros del equipo que logren buenos resultados.

Un concepto fundamental que se aplicará en la gestión del equipo del Café Bar es el que tienen que ver con el liderazgo que deberán ejercer quienes tengan a su cargo equipos. Para esto se utilizará el modelo integrado que se presenta en Figura 18, que en el fondo recomienda el tipo de liderazgo a utilizar dependiendo de las necesidades de desarrollo del personal de cada equipo, las cuales se deberán diagnosticar adecuadamente. Las variables que se observarán serán principalmente: Conocimiento y habilidades para la tarea, la motivación y la autoconfianza. Es fundamental la cercanía entre la línea de supervisión y las personas que componen los equipos.

⁴⁴ Juan Eduardo Cortes Beck, Gestión del Desempeño y Efectividad Organizacional.

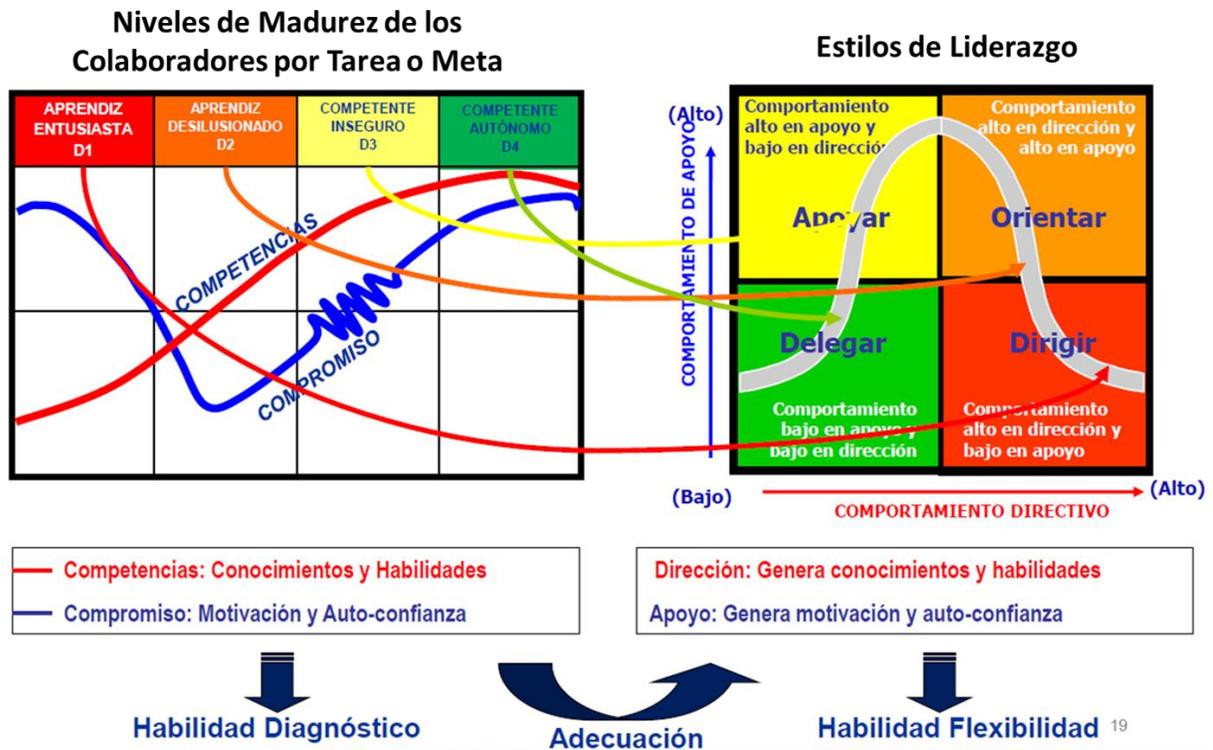


Figura 18: Modelo integrado de liderazgo y gestión del equipo Café Bar El Artístico (Fuente: Material visto en clases HDII, MBA dirección y gestión de empresas)

El concepto final es buscar un equipo cohesionado que esté preparado para los cumplir con los objetivos del negocio, pero que además pueda enfrentar obstáculos, nuevos desafíos, incluso en momentos de alta presión. Meredith Belbin indica que para que un equipo pueda lograr buenos resultados en las condiciones que antes se describen es necesario que contar con nueve roles específicos⁴⁵, los cuales se buscarán y desarrollarán en la organización del Café Bar El Artístico. Estos son:

1. El de ser capaz de resolver problemas difíciles: creativo y poco ortodoxo.
2. El de la persona extrovertida y entusiasta, capaz de encontrar fuera del equipo los recursos que éste necesita.
3. El de ser dinámico y trabajar bien bajo presión, y ser capaz de impulsar al resto de miembros.
4. El de ser capaz de proponer metas y procesos de toma de decisiones y de asignar tareas.
5. El de tener una visión más estratégica y analítica, y ser capaz de analizar riesgos y oportunidades de las opciones que se plantean.
6. El de cooperar y facilitar la cohesión del grupo, incluso cuando hay enfrentamientos entre sus miembros.

⁴⁵ Marc Correa, Harvard Deusto Business Review, Cuatro Mitos sobre la Gestión de Equipos

7. El de ser capaz de implementar las soluciones acordadas.
8. El de ser capaz de correr la última milla como si fuera la primera, revisándolo todo y dejándolo todo listo.
9. El de especialista que interviene cuando se habla de su especialidad.

11. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing tiene como propósito apalancar la consecución de los objetivos estratégicos del negocio, estos son:

1. Lograr contar con un staff calificado, de alto desempeño y que comunica fielmente los valores del negocio a nuestros clientes.
2. Liderar procesos de cambio tecnológicos en la industria, sobre todo en lo que respecta a redes sociales, aplicaciones de celular, etc.
3. Estar en constante mejora y actualización de los procesos que componen la experiencia del cliente. El foco es maximizar la satisfacción del cliente y así mantenerlos fiel al Café Bar, a través de una propuesta de valor siempre diferenciada y en línea con las nuevas necesidades.
4. Generar una correcta performance del negocio, maximizando ingresos y minimizando costos, de tal forma de generar un escenario adecuado para abrir otros locales similares.
5. Lograr un crecimiento de las ventas de un 45% al año 5 de operación (acumulado).
6. Ser referente de la industria de entretenimiento, siendo reconocido como el mejor escenario de Santiago para shows en vivo (para un formato de Café-Bar) y ser parte del circuito cultural de la capital.

En consecuencia con esto, las definiciones de marketing estratégico como mix, están focalizadas en conseguir cada uno de estos objetivos del negocio y, por lo tanto, hacer exitoso.

11.1 Definiciones de marketing estratégico

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados⁴⁶.

Se establecen los siguientes objetivos de marketing:

- Lograr gestionar la marca para alcanzar un 45% de crecimiento de las ventas al año 5 de operación.

⁴⁶ <https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>

- Lograr una fidelización del cliente de un 80% al año 5 de operación⁴⁷.
- Lograr conocimiento de marca superior a un 40% para el año 5 de operación.

11.2 Segmentación

La segmentación de mercado se explica con detalle en el capítulo de Análisis de Mercado, sin embargo, a modo de resumen a continuación se presenta su resultado.

La segmentación se logra a través de un beneficio, este es:

Beneficio Cliente Café Bar: Disfrutar de un excelente servicio (café – bar), en un ambiente relajado y con eventos artísticos y culturales en vivo.

Luego se caracteriza el segmento establecido a través de variables demográficas y socioculturales con las cuales se establece una aproximación más precisa al conjunto donde se encuentran mis clientes. Las variables utilizadas son:

Demográficas

- Edad: entre 20 a 65 años
- Género: Tod@s
- Ingresos: \$800.000 o más
- Ocupación: Que estén trabajando o estudiando
- Lugar donde vive: Ñuñoa, Providencia, Macul, Santiago Centro, Las Condes, La Reina, Peñalolén

Socioculturales

- Grupo Socioeconómico: ABC1, C2, C3 (en línea con el nivel de ingreso declarado en variables demográficas)

47 La fidelización se cuantificará a través del NPS (Net Promoter Score), el cual puede pronosticar el comportamiento de un cliente respecto al servicio ofrecido. Se deberá preguntar en una escala 1 a 10 si recomendaría a algún familiar, amigo o conocido el servicio brindado, los resultados son los siguientes:

- Promotores (puntuación 9 y 10): son clientes completamente satisfechos y muy leales a tu marca. Se pueden considerar embajadores de tu empresa.
- Pasivos (puntuación de 7-8). Clientes satisfechos pero no entusiasmados. Corres el riesgo de que puedan ser infiel con la competencia.
- Detractores (puntuación 0-6). Clientes insatisfechos. Un auténtico peligro para tu compañía, ya que pueden dañar tu imagen, a través de, por ejemplo, los canales sociales, originar una crisis de reputación online sin precedentes, o simplemente plasmar su descontento a muchas personas.

Si “% Promotores” – “% Detractores” > 50% es excelente, si es > 0 es aceptable.

11.2.1 Targeting

Tal como se presenta en páginas previas el negocio tiene dos target de mercado. Estos son:

“Hombres y mujeres, familias, de jóvenes a adultos (entre 25 a 60 años), capacidad de pago media/alta, residentes o turistas en el sector centro oriente de la región metropolitana, que quieren desconectarse de la rutina, interesados y que gustan de eventos artísticos, culturales u otros similares”.

“Artistas y expositores emergentes o consolidados (bandas, solistas, teatro, danza, charlas y conferencias), jóvenes a adultos (entre 20 a 50 años), capacidad de pago media/alta, de todo Chile, interesados en poder difundir y promocionar su performance y poder adquirir material audiovisual de calidad, para difusión u otros”.

11.2.2 Posicionamiento de marca

El posicionamiento es una imagen en las mentes de las personas del segmento objetivo que, idealmente, lo diferencia y satisface sus necesidades. Es efectivo cuando sirve como filtro para alinear y enfocar actividades de una organización⁴⁸.

Se estable como posicionamiento de marca lo siguiente:

Para personas y familias que quieren divertirse y desconectarse de la rutina, EL ARTÍSTICO, es el espacio de entretenimiento para compartir y conectarse con las artes escénicas, la música y la cultura, porque te ofrece una gran variedad de espectáculos de alto nivel, exquisitos productos, atención personalizada, en un lugar diverso, cómodo, relajado y en un formato siempre entretenido y alegre.

⁴⁸ Gestión Comercial I, Material visto en clases HDII, MBA dirección y gestión de empresas)

11.3 Definiciones de marketing mix (7p)

Philip Kotler definía el marketing mix como un conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo, es decir incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto⁴⁹. A continuación se presentan las siete variables que se deben considerar en el marketing mix para empresas de servicios: Precio, Producto, Punto de venta, Promoción, Evidencia Física (Physical Evidence), Personas y Procesos. En detalle se establece

- a. Precio: Para el inicio de la operación el precio de los productos será el mismo que el promedio de la competencia directa, tanto en productos bebestibles como comidas. Tal como se ha indicado y de acuerdo con los resultados de la encuesta de indagación de elaboración propia se cobrará un ticket adicional al consumo para los días de show estelar, es decir jueves, viernes y sábado, el cual tiene un valor de \$3.000 por persona.

De acuerdo con los resultados obtenidos los primeros dos años de operación se evaluará la conveniencia de aumentar los precios, entre un 10% y 15% en los productos de cocina y coctelería, respectivamente, esto basado en que se ofrecerá un servicio diferenciado, donde adicionalmente a la calidad de los productos, se suma factores como la calidad de la atención, la comodidad del local y que fundamentalmente es un espacio para disfrutar del arte y la cultura, por lo que los clientes están dispuestos a pagar precios levemente mayores, dada la percepción de mayor beneficio.

De acuerdo con los resultados de la encuesta de elaboración propia, donde se consultó respecto del gasto o consumo promedio (o disposición de pago) al asistir a bares o cafetería se obtuvo que un 45% de los encuestados gasta entre \$10.000 y \$20.000 y prácticamente un 30% entre \$20.000 y \$30.000 cuando visitan Bares como se puede ver en Figura 19.

⁴⁹ <https://www.marketingsgm.es/marketing-mix-servicios-las-7-ps/>

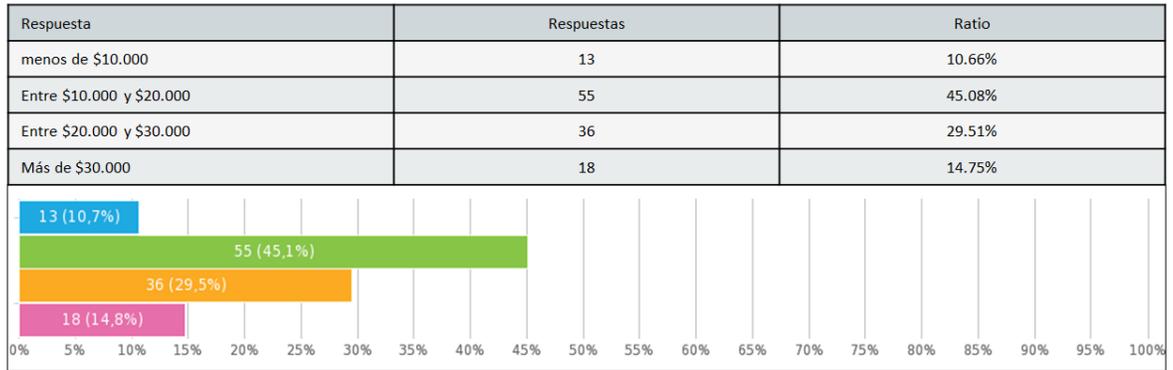


Figura 19: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta respecto consulta: “Cuanto sueles gastar por persona cuando asiste a un Bar”. (Fuente: Elaboración Propia).

Respecto a cuándo asisten a cafeterías un 50% indicó que gasta entre \$10.000 y \$20.000 y un 38% menos de \$10.000 por persona, tal como se muestra en Figura 20.

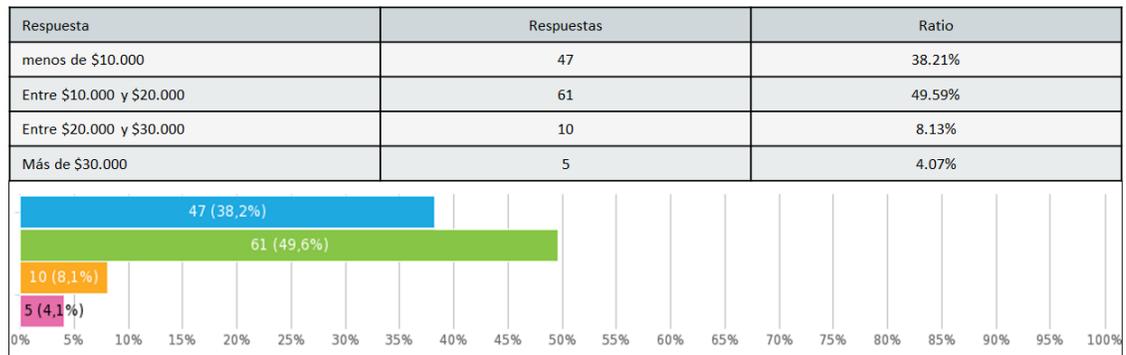


Figura 20: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta respecto consulta: “Cuanto sueles gastar por persona cuando asiste a un Café”. (Fuente: Elaboración Propia).

Tal como se verá más adelante en el capítulo de evaluación económica, los tickets promedio considerados se encuentran en el rango resultado de la encuesta, sin embargo, aún por debajo de los valores promedio. Esto implica que existe un espacio de crecimiento en el precio, lo que impactaría directa y positivamente a la variable ingresos.

Respecto al precio del servicio de grabación audiovisual, se consideran valores promedio del mercado de estudios de grabación de audio, por lo que también existe un espacio de crecimiento dado que además se complementa con la opción de grabación de video.

- b. Producto: En este caso no solo corresponde a los productos físicos a entregar, como tragos, comida, grabación del show, los espectáculos, etc. El principal

producto del Café Bar El Artístico es la experiencia del cliente y la oferta de una gran variedad de eventos artísticos y culturales que no se encuentran en el mercado. En este sentido los principales productos y sus atributos son:

- Servicio de atención al cliente cordial, cercano, alegre, de calidad, el que a través de las redes sociales y plataformas tecnológicas tenderá a ser cada vez más personalizado.
- Espectáculos artísticos y culturales diversos, tales como, música en vivo (popular y clásica), obras de teatro, agrupaciones de danza (clásica y moderna), exposiciones de fotografía y pintura, charlas magistrales, grupos de discusión.
- El ambiente y la atmosfera del local, especialmente diseñado para la comodidad y confort del cliente.
- Para los artistas que se presentan, la posibilidad de grabar en formato de audio y video el show, además de opción de transmisión on line en vivo como medio de promoción.
- Los productos de coctelería, comida y cafetería de alta calidad, exquisitos sabores y con bellas presentaciones.

En suma al fundir todo lo indicado anteriormente se obtiene el producto principal que ofrece el Café Bar: Una experiencia única, entretenida, llena de cultura y arte, que el cliente va a querer repetir.

Como para todo producto se deberá cuidar en la etiqueta, marca, sus características, el empaque o formato, etc.

- c. Punto de venta: En un primer lugar el punto de venta es fijo, único y corresponde al local donde se establecerá el Café Bar. Tal como la competencia, se ubicará en un sector de alto tráfico, con accesos fáciles y estacionamientos habilitados, la Plaza Ñuñoa. Este sector ya se ha posicionado dentro de Santiago como un lugar de encuentro para miles de personas por sus diversos bares, cafés y la oferta cultural. Su ubicación es central respecto del resto de las comunas de la capital y está bien conectado con servicios de transporte público (buses y metro), así como también de servicios de taxi.

En la comuna de Ñuñoa el 82% de los hogares pertenece a los grupos socioeconómicos que caracterizan el segmento objetivo del negocio (ABC1, C2 y C3). Colindan con esta otras comunas (o están muy próximas), como La Reina, Las Condes, Providencia, donde en promedio el 89% de los hogares son parte del mismo segmento, tal como se muestra en Tabla 10. Lo anterior indica que la ubicación seleccionada es favorable, dada la cercanía con el mercado objetivo.

Tabla 10: Hogares por grupos Socioeconómicos de las comunas centro oriente de Santiago (Fuente: Elaboración Propia)

Comuna	Total Hogares	Cantidad de Hogares por Grupo Socio Económico				
		ABC1	C2	C3	Total Grupos	Porcentaje
Ñuñoa	82.205	20.443	30.332	16.897	67.671	82%
Peñalolén	70.065	6.802	9.984	14.406	31.192	45%
Las Condes	106.564	48.815	36.361	13.090	98.267	92%
Providencia	61.987	20.031	26.067	10.895	56.993	92%
Santiago	173.881	16.057	53.448	49.884	119.389	69%
Macul	39.822	4.022	10.311	10.178	24.511	62%
La Reina	28.703	10.648	8.357	4.772	23.777	83%
Total	563.227	126.818	174.859	120.122	421.800	

Otro aspecto a considerar es que ninguno de los competidores directos, salvo La Batuta (cuyo foco en realidades diferente), se encuentra en el sector. Sin embargo, una condición que se repite en bares como Jazz Corner, Thelonious, por ejemplo, es su ubicación en sectores de alto tráfico de personas que buscan donde divertirse. Si bien es cierto esto trae como desventaja un mayor costo de arriendo (o adquisición si se quisiera), tiene como ventaja que es una plaza con mayor visibilidad y que pueden llegar clientes sin conocer al Café Bar.

Al respecto, a través de la encuesta de indagación se consultó por los sectores de preferencia para salir a divertirse, donde el 35% de los encuestados indicó que prefiere el sector de Plaza Ñuñoa, seguido por un 29% que indica que prefiere el sector Barrio Lastarria, tal como se muestra en Figura 21, resultado que es consistente y que soporta la ubicación establecida.

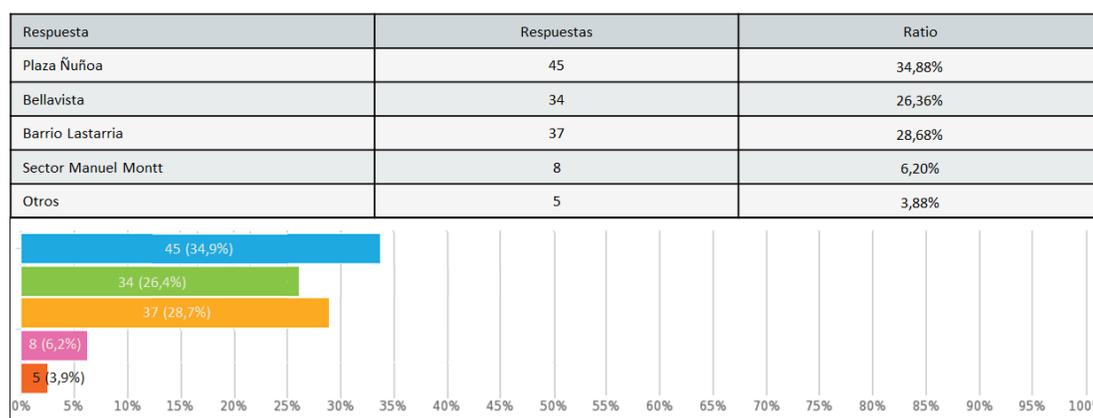


Figura 21: Resultado encuesta de elaboración propia a la consulta respecto consulta: “¿Qué sectores de Santiago frecuentas cuando sales a divertirte?”. (Fuente: Elaboración Propia).

Finalmente indicar que en un futuro se deberá evaluar la alternativa de una plataforma en página web o tipo aplicación de celular para que los clientes puedan adelantar sus pedidos (pagando una parte del valor de lo que se ordena), de tal forma que al momento de llegar al local los productos estén listos. Esto resultaría en un punto de venta adicional, no físico.

- d. Promoción: La promoción tiene como foco transmitir y comunicar lo que el Café Bar El Artístico hará, como lo hará y porque. Estará diseñada para captar la atención, ser atractiva y para enviar un mensaje coherente y consistente al cliente, indicándole los beneficios de preferir El Artístico por sobre las opciones que ofrece la competencia.

Principalmente se utilizará la promoción on line, a través de página web y redes sociales, lo que va en línea con el uso cada vez más masivo de estas. Respecto de las redes sociales se indica lo siguiente:

- **Facebook®**: Con el objetivo de, además de publicar la información base del Café Bar, fotografías y videos de los espectáculos, de los productos y otros, la idea es lograr una comunidad, para lo cual es clave generar instancias donde los clientes puedan participar y opinar, por ejemplo, respecto de nuevos platos, festivales, venta de cuadros o fotografías en exposición, nuevos shows, etc.
- **Instagram®**: Plataforma especial para mantener una galería de videos y fotos actualizada. El concepto es poder compartir no solo imágenes de los productos, sino también transmitir la atmósfera, conceptos de diseño y, lógicamente, los espectáculos. La idea es lograr la cercanía con los clientes y mostrar de forma natural al Café Bar.
- **Twitter®**: Fundamental para mantener una comunicación directa y rápida con los clientes, lo que hará la diferencia respecto de la competencia. Además se entregará información respecto de lo que está ocurriendo, además de compartir comentarios de arte y culturales.
- **Google+®**: Importante debido a que Google como buscador le da prioridad a su red social, por lo cual se debe tener una cuenta plus. Importante incluir hashtag con palabras clave búsqueda, así se logrará mayor visibilidad.

- **Tripadvisor®:** Siendo la comunidad de viajeros más grande del mundo es perfecto para lograr promoción. Lo más relevante es que es un medio por el cual los clientes dan puntuación al local y, aunque a veces es “doloroso”, es una buena forma de recibir feedback de los clientes, en aspectos que tal vez que no se están logrando de la manera planificada.
- **YouTube®:** Principalmente como plataforma para subir videos de los espectáculos y otros que se realicen en el bar. Como se lograrán productos artísticos de buena calidad audiovisual se espera que sean altamente visitados.

Tal vez el aspecto más relevante del uso de algunas redes sociales y plataformas on line y que, sin duda, es un medio de promoción, es que se realizarán transmisiones en vivo (Streaming) a través de estas, por lo que incluso quienes no puedan ir al local físico, podrán disfrutar de los espectáculos. Esto genera un vínculo de ganar – ganar con las agrupaciones que se presenten, ya que ellos podrán también promocionarse, mientras la marca de Café Bar se extiende también entre sus seguidores. Para esto se utilizará Facebook®, Instagram® y Youtube®.

Tal como se indica en el plan organizacional, habrá un responsable de redes sociales del Café Bar, ya que como se ha insistido, además de servir como plataformas de promoción, es la forma más directa de comunicación con los clientes.

Finalmente, un nuevo concepto que también tiene que ver con promoción y las redes sociales, el de la propina digital, la cual supone un agradecimiento por parte del nuevo cliente digital al sentirse satisfecho por un excelente servicio o experiencia. Esta se puede entregar como fotografía, tuit, post, recomendación, comentario u opinión en las distintas redes y comunidades. La organización del Café Bar trabajará constantemente para obtener este tipo de propina, ya que sin duda, de ser positiva, genera fama y posiciona la marca, factor clave para atraer nuevos clientes.

- e. Evidencia Física: Como evidencia física se considera todo lo que el cliente percibirá sensorialmente en su experiencia. Esto incluye desde el diseño, la ornamentación y la limpieza del local, la presentación de los productos, la calidad del sonido, hasta los uniformes del equipo de trabajo, la cercanía y las competencias en la atención, entre otros. Es evidencia física también cualquier testimonio o comentario que pueda aparecer en la red, ya que actualmente los clientes eligen si estas opiniones concuerdan con lo que ellos esperan. Todos estos aspectos son abordados dentro del presente plan de negocio.

- f. Personas: Al ser un servicio donde las personas hacen la diferencia y son quienes finalmente logran las relaciones con los clientes y pueden hacer que estas sean duraderas, en el Café Bar se seguirá un plan de preparación del staff detallado, el cual tendrá como foco lograr un trabajo alineado a la propuesta de valor, la misión y visión del negocio. Esto se detalla en el plan organizacional del presente plan de negocio.
- g. Procesos: Son todos los procesos o rutinas mediante el cual se entrega el servicio. Dado esto es muy importante monitorearlos y controlarlos, de tal forma que el producto final sea el deseado y que se logre de forma productiva. Principalmente serán los jefes de área los responsables de gestionar estos procesos y de generar instancias de revisión y control. Para esto se implementarán instancias de planificación diaria, así como se contará con una serie de indicadores de gestión de dichos procesos, de tal forma de hacerles seguimientos y poder verificar que se cumple con las expectativas de los clientes de forma eficiente.

Para esto se implementará:

- Paneles de control de gestión.
- Encuestas de satisfacción a los clientes
- Se realizarán capacitaciones de los procesos esenciales, indicando que se espera de estos.
- Se realizarán reuniones de planificación diarias.
- Se realizará una reunión de control de gestión semanal con todo el equipo liderada por el gerente.

También se abordaran procesos como la espera en respuestas a consultas vía plataformas on line, compras, suministros, relación con la comunidad.

Finalmente, lo más relevante de los procesos es que estos deben estar pensados y focalizados en satisfacer las necesidades del cliente y del negocio, y no al revés.

12. EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación se presenta la evaluación financiera del plan de negocios Café Bar El Artístico, análisis que se llevó a cabo principalmente en función de criterios y supuestos, los resultados de la encuesta, benchmarking respecto de negocios similares (entrevistas) e información de estudios similares previos. En este capítulo se expone en detalle la estimación de los principales parámetros del ejercicio, además de los resultados de análisis complementarios. Estos son:

- Ingresos por cada servicio y producto del negocio: Cafetería, Bar, Almuerzo, Grabaciones, Entradas.
- Costos (de venta, fijos) y Gastos de Administración y Venta
- Inversión y Capital de Trabajo
- Tasa de descuento, Valor Actualizado Neto, Tasa Interna de Retorno, Periodo de Recuperación del Capital
- Alternativa de Proyecto completa o parcialmente financiado con capital propio y deuda.
- Análisis de Sensibilidad de la variables claves del ejercicio

Tal como se indica en páginas previas, el modelo de negocio por el cual se ha optado establece que se ofrecerán por un lado servicios de cafetería en horario de 10:00hrs hasta las 19:00hrs, donde se incluye la oferta de productos de almuerzo, y por otro lado que el local funcionará como bar desde las 19:00hrs hasta las 02:30hrs⁵⁰, donde los artistas que ofrezcan podrán grabar en formato audiovisual su show (precio se presenta más adelante). Lo anterior define en gran parte las variables que se exponen a continuación.

12.1 Ingresos

Dado que no existe mayor información disponible para la estimación de las ventas y en consecuencia los ingresos que tendría un negocio de esta naturaleza es que se establecen supuestos y criterios, sobre la base de estudios similares realizados (planes de negocios) y fundamentalmente tomando en cuenta los resultados de la entrevista a dueños de dos locales del mismo rubro (ver Anexo E). Con esta información se acota el ejercicio y se validan las estimaciones realizadas.

⁵⁰ El horario de atención es variable para los distintos días de la semana. En párrafo se muestra el correspondiente a los días de alta demanda.

12.1.1 Principales Criterios y Supuesto Considerados

12.1.1.1 Ticket Promedio

Se establece que cada uno de los servicios entregados tendrá un valor promedio, dado los productos ofrecidos en cada modalidad de atención (Cafetería, Bar, Grabación). Los valores establecidos como ticket promedio son consistentes con el precio de los productos en el menú del Artístico, así como también respecto de los precios de la competencia. Para la evaluación se considera:

- Ticket Cafetería: \$6.000 por persona
- Ticket Bar: \$15.000 por persona
- Ticket Almuerzo: \$6.000 por persona
- Ticket Entradas⁵¹: \$3.000 por persona
- Ticket Grabación⁵² Audiovisuales: \$790.000 por grabación

12.1.1.2 Fluctuaciones de la demanda anual y ramp up

Tal vez el criterio más relevante dado que pretende caracterizar o modelar el funcionamiento y las expectativas de este tipo de negocio en cuanto a sus ingresos por venta. En efecto, tal como se esperaría para un negocio de estas características la demanda es variable o estacionaria durante el año. A su vez también es diferente durante los diferentes días de la semana, siendo los días jueves, viernes, sábado los de mayor demanda tanto para la Cafetería como para el Bar. Para establecer la variabilidad de la demanda esperada se consideró principalmente los resultados de las entrevistas a los dueños de establecimientos similares. A continuación en Figura 22 se muestra un esquema que representa la estacionalidad de la demanda durante el año.

⁵¹ Precio establecido a partir de los resultados de la encuesta de elaboración propia realizada. Sus resultados se presentan en Anexo D

⁵² Precio establecido de acuerdo con los precios de mercado para productos similares, principalmente, grabaciones de audio en estudios dado que no se encontró en la web oferta de servicio igual. Se establece que por banda musical se grabará un total de 12 canciones, con un precio de \$90.000 cada una, dando un total de \$1.080.000 lo que implica un show de 1,5hrs aproximadamente. A su vez se establece que para cualquier otro show que sea grabado en formato audiovisual el precio del producto a entregar será de \$500.000 para un show de igual duración que el de las bandas. Con esto se obtiene un precio medio por cada show de \$790.000.



Figura 22: Estacionalidad de la demanda anual para el servicio de Cafetería y Bar (*Fuente: Elaboración Propia*)

Dada esta definición se tiene que el servicio de cafetería tendrá un total de dos (02) meses de baja demanda y de diez (10) meses de alta, consideración que impacta también el servicio de almuerzo que se ofrece durante el horario de Cafetería. Por otro lado el servicio de Bar tendrá un total de tres (03) meses de baja y media demanda, por lo que para los seis (06) meses restantes del año se espera alta demanda⁵³. De forma complementaria y en línea con el funcionamiento típico de este tipo de establecimiento se considera una variación de la demanda en función de los días de la semana, siendo el jueves, viernes y sábado, los días de mayor afluencia. Finalmente para completar la proyección de flujos del ejercicio se consideró una curva de crecimiento o ramp up de las ventas las cuales parten en el año 1 con su volumen más bajo y llegando a régimen el año 5 y manteniéndose constantes de ahí en adelante. A continuación, en Tabla 11 y Tabla 12 se muestra el número de tickets por mes de acuerdo con el flujo de demanda esperado (alto, medio o bajo), indicando además un promedio de los tickets diarios que se estima vender, en horario de cafetería, bar y por concepto de almuerzos.

⁵³ Se establece y considera este criterio de estacionalidad de la demanda (Alta, Media y Baja) en función de lo indicado por los dueños de establecimientos similares en entrevista de elaboración propia. Dado esto, para la operación de cafetería se considera sólo demanda Alta y Baja, mismo comportamiento aplicado para los almuerzos que se venderán en el mismo horario.

Tabla 11: Variabilidad de la demanda en número de tickets proyectados por mes – bar; cafetería y almuerzos (Fuente: Elaboración Propia)

Variabilidad de la Demanda (N° Tickets Proyectados)		BAR			CAFÉ			ALMUERZO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
Año1	mes	3.500	3.000	2.500	2.000		1.200	500		250
	Prom día	140	120	100	80		48	20		10
	esperados mes	2.858	2.800	2.500	1.960		540	490		113
	Esperados Prom día	114	112	100	78		22	20		5
Año2	mes	4.500	4.000	3.500	2.500		1.700	750		500
	Prom día	180	160	140	100		68	30		20
Año3	mes	5.300	4.800	4.300	2.900		2.100	1.000		750
	Prom día	212	192	172	116		84	40		30
Año4	mes	5.700	5.200	4.700	3.100		2.300	1.125		875
	Prom día	228	208	188	124		92	45		35
Año5	mes	6.100	5.600	5.100	3.300		2.500	1.125		875
	Prom día	244	224	204	132		100	45		35

Para el primer año de operación se estima un número de tickets por mes de 3.500, 3.000 y 2.500 para demanda alta, media y baja, respectivamente, sin embargo, la cantidad considerada para el cálculo de los ingresos es el número indicado como “esperados mes” (2.858, 2.800, 2.500 para demanda alta, media y baja, respectivamente), el cual es resultado de la aplicación de un factor de castigo a las ventas para los primeros meses del inicio, dado que será un negocio nuevo, desconocido para los clientes habituales del sector, y se requerirá mayor esfuerzo (por ejemplo de marketing) para captarlos. La misma consideración se aplica a las ventas de cafetería y almuerzo.

Tabla 12: Número de tickets e incremento porcentual anual desde inicio a régimen de operación (Fuente: Elaboración Propia)

N° TICKETS ESTIMADOS E INCREMENTO PORCENTUAL ANUAL				
PERIODO	Bar	Incremento Porcentual	Cafetería	Incremento Porcentual
Año1	33.050		20.680	
Año2	49.500	33%	28.400	27%
Año3	59.100	16%	33.200	14%
Año4	63.900	8%	35.600	7%
Año5	68.700	7%	38.000	6%

Como también se muestra en Tabla 12 el crecimiento anual de las ventas para la cafetería como el bar (o el negocio completo) es de aproximadamente 33% entre el primer año y el segundo, situación que se explica por un inicio con menor volumen de ventas aplicado en los primeros meses de operación y debido a que se ha visto que este sector, para los casos de éxito, el segundo año es de bastante crecimiento, cercano al 30%. Luego continúa creciendo de forma similar por el siguiente año, aunque con un poco de menos fuerza; finalmente hacia el cuarto año se va estabilizando, con crecimientos no

significativos (Elgueta, G. 2017). Para el ejercicio se considera que los flujos crecen hasta el año 5 de operación y luego se mantienen constantes, con deltas incrementales de un 16%, 8% y 7%, para el tercer, cuarto y quinto año, respectivamente.

Respecto de las entradas se consideró que estas se cobrarán sólo para los días con eventos o shows estelares, es decir los jueves, viernes y sábado, todos a llevarse a cabo en el horario de funcionamiento del bar. La aplicación de este *Phi* adicional se sustenta en los resultados de la encuesta de indagación propia realizada, donde se obtuvo que el total de los encuestados están dispuestos a pagar un cargo adicional a cambio de un show artístico de calidad y estos más de un 70% está dispuesto a pagar \$3.000 o más. De esta forma se tiene que los ingresos por entradas vienen dados por la expresión que se muestra en Figura 23.



Figura 23: Esquema para el cálculo de ingreso por entradas (Fuente: Elaboración Propia)

Se estable como decisión táctica no cobrar entrada durante los primeros nueve meses de operación, con el fin de tener plazo suficiente para atraer y fidelizar clientes. Dado esto los ingresos por ventas de entradas del primer año son considerablemente más bajos que lo estimado para los años siguientes, como se muestra en páginas más adelante.

12.1.1.3 Proyección de Ingresos

Al aplicar los criterios y supuestos que se exponen anteriormente se ha estimado la proyección de ingresos del negocio. Estos ingresos se clasifican según por cómo se generan: Cafetería, Bar, Almuerzos, Entradas y Grabaciones. En Tabla 13 se presenta un resumen con los ingresos estimados para los cinco primeros años de operación y el detalle en los flujos de caja desagregados del Anexo D.

Tabla 13: Proyección de ingresos Café – Bar El Artístico (Fuente: Elaboración Propia)

INGRESOS ESTIMADOS CAFÉ - BAR EL ARTÍSTICO						
	BAR	CAFÉ	ALMUERZO	ENTRADAS	GRABACIÓN	TOTAL
Año1	\$ 495.750.000	\$ 124.080.000	\$ 30.750.000	\$ 19.500.000	\$ 3.160.000	\$ 673.240.000
Prom mes	\$ 41.312.500	\$ 10.340.000	\$ 2.562.500	\$ 1.625.000	\$ 263.333	\$ 56.103.333
Año2	\$ 742.500.000	\$ 170.400.000	\$ 51.000.000	\$ 77.220.000	\$ 11.850.000	\$ 1.052.970.000
Prom mes	\$ 61.875.000	\$ 14.200.000	\$ 4.250.000	\$ 6.435.000	\$ 987.500	\$ 87.747.500
Año3	\$ 886.500.000	\$ 199.200.000	\$ 69.000.000	\$ 92.196.000	\$ 11.850.000	\$ 1.258.746.000
Prom mes	\$ 73.875.000	\$ 16.600.000	\$ 5.750.000	\$ 7.683.000	\$ 987.500	\$ 104.895.500
Año4	\$ 958.500.000	\$ 213.600.000	\$ 78.000.000	\$ 99.684.000	\$ 21.330.000	\$ 1.371.114.000
Prom mes	\$ 79.875.000	\$ 17.800.000	\$ 6.500.000	\$ 8.307.000	\$ 1.777.500	\$ 114.259.500
Año5	\$ 1.030.500.000	\$ 228.000.000	\$ 78.000.000	\$ 107.172.000	\$ 30.810.000	\$ 1.474.482.000
Prom mes	\$ 85.875.000	\$ 19.000.000	\$ 6.500.000	\$ 8.931.000	\$ 2.567.500	\$ 122.873.500

Considerando los ingresos acumulados al quinto año de operación se obtiene la distribución porcentual de los ingresos totales en función de su origen o fuente generadora, en este caso, la operación como bar y cafetería y a causa de la venta de almuerzos y entradas, información que se muestra en Tabla 14 y Figura 24 a continuación.

Tabla 14: Distribución porcentual de los ingresos en función de su origen (Fuente: Elaboración Propia)

	BAR	CAFÉ	ALMUERZO	ENTRADAS	GRABACIÓN	TOTAL
Ingresos Acumulados al Año 5	\$ 4.113.750.000	\$ 935.280.000	\$ 306.750.000	\$ 395.772.000	\$ 79.000.000	\$ 5.830.552.000
Distribución Porcentual de los	70,6%	16,0%	5,3%	6,8%	1,4%	100%

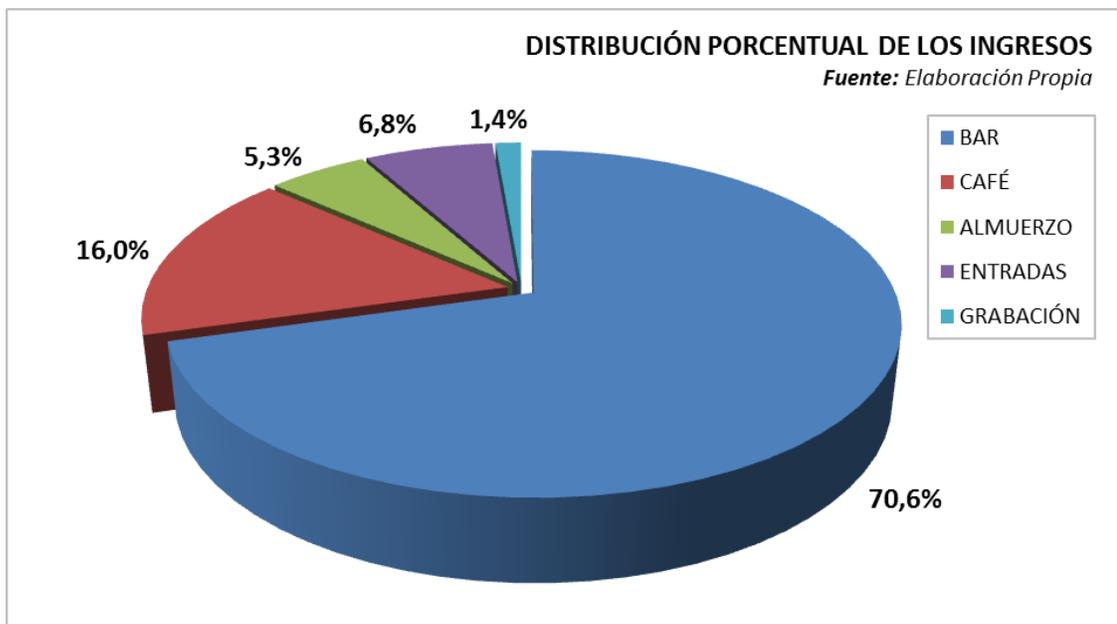


Figura 24: Distribución porcentual de los ingresos en función de su origen (Fuente: Elaboración Propia)

De lo anterior se puede ver que prácticamente el 70% de los ingresos proviene de la operación como Bar, fundamentalmente dado el volumen de ventas esperado y el valor del ticket promedio. Esto va en línea con el foco del negocio, el cual propone transformar el establecimiento en un pequeño teatro de espectáculos en el horario de operación del bar.

12.2 Egresos: Costos Materia Prima, Otros Variables y Gastos de Administración y Venta

Los costos de materia prima, variables en función de la venta de productos, se presentan desagregados por la fuente de su origen, es decir, si son generados a propósito de productos de cafetería o bar. De acuerdo con la entrevista, información de la web es páginas relativas al rubro y otros planes de negocio se establece que el costo de materia prima será de 40% de los ingresos generados a propósito de la venta de productos de la cafetería, almuerzos y bar, tal como se puede ver en Tabla 15.

Tabla 15: Referencias de food cost o costo de materia prima y estimación para Café-Bar El Artístico (Fuente: Elaboración Propia)

Referencias	Food Cost
Internet (diferentes páginas web del rubro)	35%
Tesis Plan de Negocio Bar Interactivo (2017)	40%
Tesis Plan de Negocio Cafeterías (2017)	19%
Tesis Plan de Negocio Restaurant Bohemia (2013)	50%
Local Ñuñoa - Cafetería (entrevista)	31%
Local Patio Bellavista - The Hip Hotel (entrevista)	30 a 40%
Tesis Plan de Negocio Global Coffe (2008)	30%
Costo Materia Prima Café-Bar El Artístico	40%

Para el presente ejercicio también se consideró que harán otros costos variables en función de la cantidad de eventos que se lleven a cabo y por otro lado asociado a la cantidad producto video grabación del show. Estos son el pago por eventos artísticos realizados y el de remuneración del personal a cargo de las grabaciones y edición de video, respectivamente. El detalle de los pagos asociados se muestra en Tabla 16.

Tabla 16: Detalle pagos asociados a otros costos variables (Fuente: Elaboración Propia)

EVENTOS		Pago
Música	Bandas (≥ 4 integrantes), Cuartetos, Otros	\$ 200.000
	Tríos, dúos, solistas	\$ 100.000
Charlas	Charlas magistrales temas varios	\$ 50.000
Artes Escénicas	Teatro (agrupación)	\$ 300.000
	Stand up comedy	\$ 100.000
Danza	Danza pareja	\$ 100.000
	Danza agrupación	\$ 200.000
GRABACIÓN STAFF		Pago
Grabación Video	Líder + 02 Camarógrafos	\$ 130.000

Respecto de los gastos fijos, que no dependen de lo producido, se puede observar que las remuneraciones y la alimentación del personal es más baja el primer año que el resto de los periodos, lo que se debe a la consideración de que los primero meses de operación no se requiere el staff directo completo. De la misma forma el gasto por mantención y limpieza se incrementa desde el año de inicio hasta el régimen, dado que crece en función del aumento de la demanda.

A continuación en Tabla 17 se presenta un resumen con los costos y gastos por año, los cuales se totalizan bajo el concepto de Total Egresos. Los valores considerados en cada ítem que se muestran en la tabla de resumen de egresos fueron obtenidos desde datos en la web, las entrevistas realizadas y otros planes de negocio de giro similar.

Tabla 17: Egresos anuales del ejercicio (Fuente: Elaboración Propia)

Egresos por año del ejercicio	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
COSTOS					
Materia Prima Café	-\$ 49.632.000	-\$ 68.160.000	-\$ 79.680.000	-\$ 85.440.000	-\$ 91.200.000
Materia Prima Almuerzo	-\$ 12.300.000	-\$ 20.400.000	-\$ 27.600.000	-\$ 31.200.000	-\$ 31.200.000
Materia Prima Bar	-\$ 198.300.000	-\$ 297.000.000	-\$ 354.600.000	-\$ 383.400.000	-\$ 412.200.000
Remuneración Grabación Video	-\$ 520.000	-\$ 1.950.000	-\$ 1.950.000	-\$ 3.510.000	-\$ 5.070.000
Eventos Artísticos	-\$ 29.000.000	-\$ 43.500.000	-\$ 71.666.667	-\$ 71.666.667	-\$ 86.000.000
Derecho de Autor: Reproducción musical fines comerciales SCD	-\$ 30.295.800	-\$ 47.383.650	-\$ 56.643.570	-\$ 61.700.130	-\$ 66.014.730
TOTAL COSTOS	-\$ 320.047.800	-\$ 478.393.650	-\$ 592.140.237	-\$ 636.916.797	-\$ 691.684.730
% de los Ingresos	48%	45%	47%	46%	47%
GASTOS					
Remuneraciones	-\$ 235.704.000	-\$ 307.440.000	-\$ 307.440.000	-\$ 307.440.000	-\$ 307.440.000
Alimentación Personal	-\$ 21.275.000	-\$ 27.750.000	-\$ 27.750.000	-\$ 27.750.000	-\$ 27.750.000
Cuentas de Servicio (Agua, Electricidad, Gas)	-\$ 39.400.000	-\$ 39.400.000	-\$ 39.400.000	-\$ 39.400.000	-\$ 39.400.000
Arriendo	-\$ 60.000.000	-\$ 60.000.000	-\$ 60.000.000	-\$ 60.000.000	-\$ 60.000.000
Patentes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio de monitoreo y vigilancia (camaras)	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000
Mantenimiento y limpieza	-\$ 9.600.000	-\$ 9.600.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 14.400.000
Capacitaciones	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000
Publicidad	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000
TOTAL GASTOS	-\$ 377.979.000	-\$ 456.190.000	-\$ 458.590.000	-\$ 458.590.000	-\$ 460.990.000
% de los Ingresos	56%	43%	36%	33%	31%
TOTAL EGRESOS	-\$ 698.026.800	-\$ 934.583.650	-\$ 1.050.730.237	-\$ 1.095.506.797	-\$ 1.152.674.730
% de los Ingresos	104%	89%	83%	80%	78%

12.3 Inversión y Capital de Trabajo

La inversión para el presente proyecto se presenta agrupada en Tabla 18, donde se puede observar que los mayores montos están asociados con la adquisición del equipamiento de soporte para los eventos artísticos que se realizarán en el Café-Bar (el core del negocio) por un monto de \$22.408.000, toda vez que el mayor esfuerzo económico estará destinado a la remodelación de instalaciones, el acondicionamiento acústico y visual y el diseño y ornamentación de los espacios al interior del local, el cual se estima en aproximadamente \$33.390.000. La inversión total estimada es de \$96.705.000 y el detalle considerado se presenta en anexo xx. Esta se hace efectiva en el periodo cero del ejercicio, tal como se ve más adelante en el flujo de caja.

Tabla 18: Resumen de la Inversión Estimada (Fuente: Elaboración Propia)

Resumen de la Inversiones	
Categoría	Monto (CLP)
Muebles	\$ 15.730.000
Equipamiento Cocina	\$ 3.855.000
Equipamiento Cafetería y Bar	\$ 8.100.000
Equipos de Audio y Grabación	\$ 22.408.000
Instalaciones y Acondicionamiento	\$ 33.390.000
Articulos de Cocina	\$ 3.222.000
Otros	\$ 10.000.000
Total Inversión	\$ 96.705.000

De forma gráfica en Figura 25 se puede ver la distribución porcentual de la inversión estimada.

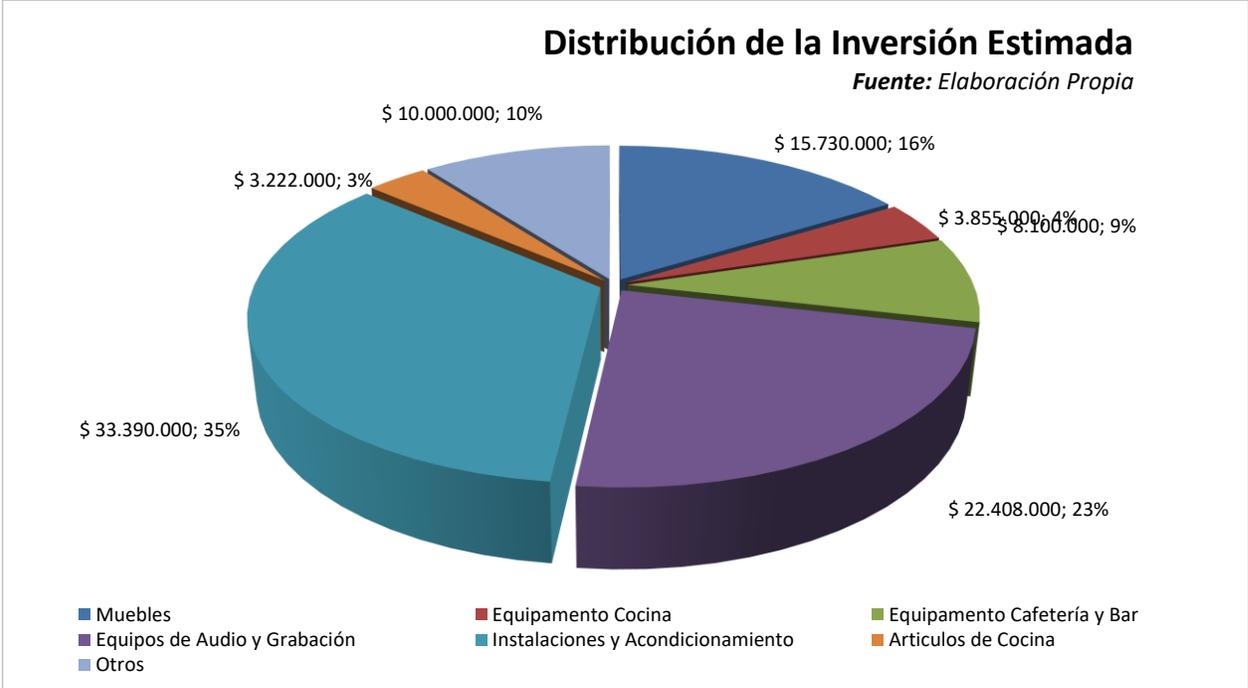


Figura 25: Distribución de la inversión estimada (Fuente: Elaboración Propia)

Dado que los ingresos y egresos del ejercicio también pueden ser considerados como activos y pasivos de mayor liquidez, al hacer la diferencia es posible obtener el capital de trabajo requerido. Capital de Trabajo se puede definir como la inversión de dinero que realiza la empresa o negocio para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo (periodos no mayores a un año)⁵⁴. Haciendo la resta entre ingresos y egresos de los flujos del primer año de operación se obtiene que el capital de trabajo requerido es de \$30.804.878 (utilidad operacional acumulada hasta el mes 8 del primer año), para cubrir y asegurar la operación del negocio sin problemas, tal como se muestra en Tabla 19.

⁵⁴ Tomado desde: <https://www.gestiopolis.com/capital-de-trabajo/>

Tabla 19: Estimación del Capital de Trabajo - Primer Año de Operaciones (Fuente: Elaboración Propia)

CAPITAL DE TRABAJO	MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6	MES7	MES8
INGRESO	\$ 18.360.000	\$ 36.720.000	\$ 48.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 52.500.000	\$ 52.500.000	\$ 52.500.000
EGRESO	-\$ 28.244.394	-\$ 39.207.844	-\$ 47.020.694	-\$ 55.153.944	-\$ 57.947.194	-\$ 57.402.944	-\$ 61.807.306	-\$ 64.600.556
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 9.884.394	-\$ 2.487.844	\$ 979.306	\$ 4.846.056	\$ 2.052.806	-\$ 4.902.944	-\$ 9.307.306	-\$ 12.100.556

CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 30.804.878
---------------------------	-----------------------

12.4 Flujo de Caja y Estado de Resultados

Con la información y antecedentes indicados en páginas previas se construye el flujo de caja para un horizonte de cinco años (periodo en el cual se considera que el negocio llega a un régimen de operación). Para esto se consideró el impuesto de 27% para este tipo de empresa fijado para el 2018 de acuerdo con la reforma tributaria⁵⁵. Por otro lado para estimar la depreciación se consideró la tabla de vida útil de los bienes físicos del activo publicada por el servicio de impuestos internos, desde donde se utilizó los valores de depreciación acelerada⁵⁶ (ver anexo F).

A continuación en Tabla 20 se presenta el flujo de caja proyectado para un horizonte de cinco años de operación. Se puede observar que desde el segundo año se obtienen resultados positivos.

Tabla 20: Flujo de caja proyectado a un horizonte de cinco años (Fuente: Elaboración Propia)

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 673.240.000	\$ 1.052.970.000	\$ 1.258.746.000	\$ 1.371.114.000	\$ 1.474.482.000
Costo Venta		-\$ 320.047.800	-\$ 478.393.650	-\$ 592.140.237	-\$ 636.916.797	-\$ 692.021.690
Gasto de Administración y Ventas		-\$ 377.979.000	-\$ 456.190.000	-\$ 458.590.000	-\$ 458.590.000	-\$ 460.990.000
Depreciación Legal		-\$ 37.406.000	-\$ 34.184.000	-\$ 15.115.000		
Pago de Intereses						
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 62.192.800	\$ 84.202.350	\$ 192.900.763	\$ 275.607.203	\$ 321.470.310
Impuesto a la Renta (27%)			-\$ 22.734.635	-\$ 52.083.206	-\$ 74.413.945	-\$ 86.796.984
Utilidad Despues de Impuesto		-\$ 62.192.800	\$ 61.467.716	\$ 140.817.557	\$ 201.193.258	\$ 234.673.326
Depreciación Legal		\$ 37.406.000	\$ 34.184.000	\$ 15.115.000		
Inversión	-\$ 96.705.000					
Capital de Trabajo	-\$ 30.804.878					
Prestamo						
Flujo de Caja	-\$ 127.509.878	-\$ 24.786.800	\$ 95.651.716	\$ 155.932.557	\$ 201.193.258	\$ 234.673.326
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 127.509.878	-\$ 152.296.678	-\$ 56.644.962	\$ 99.287.595	\$ 300.480.853	\$ 535.154.180

⁵⁵ Tomado desde: <http://www.sii.cl/noticias/2017/050117noti01as.htm>

⁵⁶ Tomado desde: http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

Con los mismos antecedentes que para el flujo de caja se construye el estado de resultados, el cual se presenta en detalle en Tabla 21, el cual además de permitir una evaluación precisa de la rentabilidad del negocio, da una visión panorámica del comportamiento de la misma, ofreciendo información relevante para la toma de decisiones estratégicas⁵⁷.

Tabla 21: Estado de Resultados proyectado a un horizonte de cinco años (Fuente: Elaboración Propia)

ESTADO DE RESULTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Ventas	\$ 673.240.000	\$ 1.052.970.000	\$ 1.258.746.000	\$ 1.371.114.000	\$ 1.474.482.000
Costo Ventas	-\$ 320.047.800	-\$ 478.393.650	-\$ 592.140.237	-\$ 636.916.797	-\$ 692.021.690
Margen Bruto	\$ 353.192.200	\$ 574.576.350	\$ 666.605.763	\$ 734.197.203	\$ 782.460.310
Gastos de Administración y Ventas	-\$ 377.979.000	-\$ 456.190.000	-\$ 458.590.000	-\$ 458.590.000	-\$ 460.990.000
EBITDA (Utilidad Operacional)	-\$ 24.786.800	\$ 118.386.350	\$ 208.015.763	\$ 275.607.203	\$ 321.470.310
Margen Operacional	-4%	11%	17%	20%	22%
Depreciación	-\$ 37.406.000	-\$ 34.184.000	-\$ 15.115.000		
Gastos Financieros					
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 62.192.800	\$ 84.202.350	\$ 192.900.763	\$ 275.607.203	\$ 321.470.310
Impuesto (27%)		-\$ 22.734.635	-\$ 52.083.206	-\$ 74.413.945	-\$ 86.796.984
Utilidad Después de Impuestos		\$ 61.467.716	\$ 140.817.557	\$ 201.193.258	\$ 234.673.326

12.5 Indicadores Financieros del Ejercicio

En Tabla 22 se muestra la tasa de descuento calculada a través del método CAMP, con la cual se estima el VAN del ejercicio. Como se puede ver la tasa de descuento estimada es de 10%.

Tabla 22: Calculo de la tasa de descuento a través del método CAMPP (Fuente: Elaboración Propia)

Dato	Referencia	valor
Rf	https://datosmacro.expansion.com/bolsa/chile	5,35
	https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx?idCuadro=TSF_24	
	https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951	4,48
	http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2018/04/24/El-efecto-en-Chile-de-las-nuevas-tasas-de-interes-de-EEUU.aspx	4,41
β	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/	0,96
Rm	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/	5,78
R	Calculado	10,02

⁵⁷ Tomado desde: <http://www.businessconsulting.cl/la-importancia-de-utilizar-el-estado-de-resultado-en-una-empresa/>

Por otro lado, en Figura 26 se muestra el flujo de caja acumulado, donde se puede apreciar que para el año tres ya se obtienen flujos positivos de \$99 millones, esto quiere decir que el ejercicio arroja un **payback de 2 años y 5 meses**.

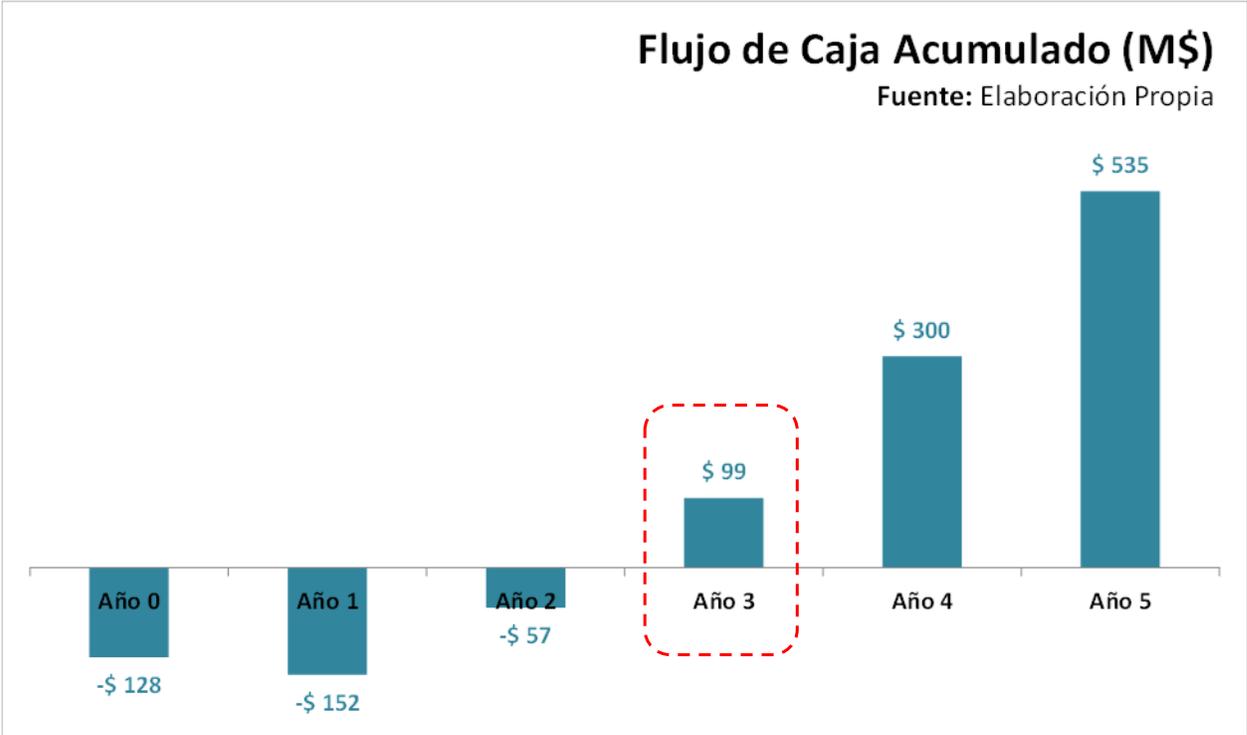


Figura 26: Gráfico de flujo de caja acumulado y payback (Fuente: Elaboración Propia)

Considerando los flujos anuales y la tasa de descuento calculada se obtienen los indicadores financieros del ejercicio que se muestran en Tabla 23.

:

Tabla 23: Indicadores financieros Café Bar El Artístico (Fuente: Elaboración Propia)

VAN	\$ 328.972.675
TIR	54,8%

12.6 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se considera que el volumen de ventas y, por lo tanto los ingresos, es la variable más relevante respecto de su impacto en la rentabilidad del negocio. En consecuencia con lo anterior en Tabla 24 se muestra la variación de los indicadores financieros VAN y TIR para diferentes escenarios de disminución de ventas.

Tal como se puede ver se evaluaron cuatro casos donde las ventas anuales fueron reducidas en 5%, 10%, 15% y 20%, respectivamente, siendo para este último valor (20%) donde el VAN se vuelve negativo.

Tabla 24: Variación de los indicadores financieros (Fuente: Elaboración Propia)

Indicadores	Caso Base	Disminución en las Ventas			
		-5%	-10%	-15%	-20%
VAN	\$ 328.972.675	\$ 241.317.584	\$ 153.662.494	\$ 65.564.831	-\$ 28.498.492
TIR	55%	43%	31%	19%	6%
Disminución VAN		27%	53%	80%	109%

13. CONCLUSIÓN

- De acuerdo con los resultados obtenidos existe una oportunidad de negocio conveniente de implementar, logrando VAN de 329 millones de pesos y una TIR de 55%, lo anterior para una tasa de descuento de 10% y una inversión de 96 millones de pesos. Por su parte el análisis de sensibilidad, respecto de la variable volumen de ventas, indica que una disminución en un 20% de estas (para los cinco periodos evaluados) hace que el VAN del negocio sea negativo.
- Respecto del análisis externo se concluye que las variables del entorno al negocio son favorables para una implementación y posterior operación exitosa. Si bien es cierto existe un grado de amenaza, por ejemplo, que pudiese desprenderse de una desaceleración en la economía producto de crisis internacionales o por afección en la industria minera, eje del motor económico del país, se concluye que el resto de los aspectos ofrecen más bien oportunidades, toda vez que estén correctamente caracterizados, identificados y que se aborden de acuerdo con los plazos y la profundidad que se requiere. De acuerdo con el análisis externos se establece que el entorno del negocio es estable, bien reconocido y, por lo tanto, favorable.
- Se observa una industria en crecimiento, un mercado potencial que ofrece espacio de participación y sobre todo necesidades de clientes no cubiertas (encuesta: 96% indica que se debe fomentar; 83% indica que nos es fácil encontrar locales similares). Esto se desprende
- Del análisis de mercado se concluye que existe un segmento de clientes potenciales atractivo (gasto anual de 344 millones de dólares y compuesto por una población de 716 mil habitantes). De la mano de lo anterior se identifican necesidades que la competencia no es capaz de resolver, dado que en general mantienen un foco de diferenciación específico (como Jazz Corner, Thelonious) u ofrecen un servicio estándar y homogéneo (por ejemplo, coctelería, karaoke).
- Respecto del análisis de recursos, capacidades y competencias centrales, se puede indicar que existen capacidades que deben ser desarrolladas como competencias centrales, ya que estas son fuente de ventaja competitiva. En general estas competencias dicen relación con el capital humano, en cuanto a su capacidad, conocimiento, liderazgo y foco en los valores del negocio. Otro aspecto que se identifica como ventaja sostenible es la red de artísticas que se propone lograr, aun cuando esta no es insustituible por la competencia
- Los esfuerzos en marketing deben ser muy intensivos en los primeros años de funcionamiento, ya que al ser un negocio nuevo éste debe darse a conocer entre

los clientes con el fin de atraer, retener y fidelizar a éstos, para alcanzar las estimaciones de demanda realizadas en el plan de ventas y el conocimiento de marca deseado.

- Considerando los resultados económicos y el porcentaje captado del mercado potencial existe una oportunidad de implementar una cadena de locales.

14. BIBLIOGRAFÍA

ELGUETA, G. (2017). Plan de Negocios para un bar musical interactivo: Una experiencia innovadora en servicio y entretención. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

ARANA, D. MALLEA, M. VALENZUELA, A., (2013). Análisis de la industria gastronómica de Santiago de Chile, Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.

VELASQUEZ, A. (2017). Plan de Negocios para CADENA DE CAFES EN Santiago, Chile. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

HITT, M. IRELAND, R. HOSKISSON, R (2008), Administration Estratégica, Competitividad y globalización, Conceptos y Casos, 7ma Edición.

KOTLER, P. KELLER, K. L. (2006) Dirección de Marketing, Duodécima edición ed. México: Pearson Educación.

BEST, R. J. (2005), Marketing Estratégico, 4ta Edición, Editorial Pearson.

PORTER, M., Análisis de las fuerzas Porter.

DIEZ, C. (2017) Curso IN77Q-3 Gestión Comercial I, Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

TUBINO, F. (2017). Curso IN75R-2 Gestión de Operaciones I. En: Magister En Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

KOHLER, E. (2017). Curso IN79P-3 Política de Negocios. En: Magister En Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

DIEZ, C. (2017). Curso IN77R-3 Gestión Comercial II. En: Magister En Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

CRUZ, J. M. (2018). Curso IN74R.01 Gestión Financiera II. En: Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

BARAHONA, A. BINIMELIS, C. CARO, C. (2017). Curso IN74V-2 Habilidades Directivas I. En: Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

BARAHONA, A. BINIMELIS, C. CARO, C. (2018). Curso IN74W-2 Habilidades Directivas II. En: Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

CORREA, M. (2013). Cuatro mitos sobre la gestión de equipos. Harvard Deusto Business Review, 227, 58-68.

CORTÉS, J. E. (2012). Gestión del Desempeño y Efectividad organizacional. Apuntes de clases.

KOTTER, J. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review, Noviembre.

ANEXO A

Análisis del Entorno

CONTRATO DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

En _____, a ____ de ____ de 20__

Comparecen don/ña _____, de _____ nacionalidad _____, de profesión _____, estado civil _____, domiciliado/a en _____ número _____, oficina/departamento número _____, de la ciudad de _____, cédula nacional de identidad número _____, y don/ña _____, de nacionalidad _____, de profesión _____, estado civil _____, domiciliado/a en _____, número _____, oficina/departamento número _____, de la ciudad de _____, cédula nacional de identidad número _____, y don/ña _____, de nacionalidad _____, de profesión _____, estado civil _____, domiciliado/a en _____, N° _____, oficina/departamento número _____, de la ciudad de _____, cédula nacional de identidad número _____ todos mayores de edad, y exponen que han convenido en el siguiente contrato de sociedad:

PRIMERO: Por el presente instrumento, los comparecientes constituyen una sociedad comercial de responsabilidad limitada, en conformidad a las prescripciones de la ley número 3.918 de Marzo de 1923 y sus modificaciones, teniendo además, presentes las disposiciones del Código Civil y de Comercio que versan sobre la materia, en todo lo que no se hubiese estipulado en este contrato.

SEGUNDO: El objeto de la sociedad es _____ y toda otra actividad relacionada con lo anterior.

TERCERO: La razón social será “_____ Limitada”. Sin embargo, la compañía podrá funcionar y actuar, inclusive con los bancos, con el nombre de “_____ Ltda”.

CUARTO: La administración y el uso de la razón social corresponderán al socio don/ña _____, quien actuando por la sociedad y anteponiendo la razón social a su firma, la representará con las más amplias facultades, pudiendo obligarla en toda clase de actos; y sin que la enumeración sea taxativa, podrá comprar toda clase de establecimiento, negocios, marcas, patentes, derechos y privilegios sobre productos o materias primas; comprar y vender bienes raíces y muebles y darlos y tomarlos en arrendamiento; celebrar con bancos, instituciones financieras o de créditos, sociedades civiles y comerciales y personas naturales y jurídicas, según fuere procedente, contratos de préstamos, mutuos, depósitos, cuentas corrientes bancarias y mercantiles, de depósito y de crédito, girar y sobregirar en estas cuentas, girar, cobrar y depositar, endosar revalidar y protestar cheques, girar, aceptar, reaceptar, endosar en cobranza en garantía y documentos de embarque, retirar valores en custodia o en garantía; dar poderes generales y especiales, nombrar liquidadores y árbitros y darles el carácter de arbitradores y, en general, ejecutar toda clase de operaciones bancarias y comerciales que la práctica sancione, sin que la enumeración anterior importe limitación alguna. En el orden judicial tendrá todas las facultades que enumera el artículo séptimo del Código de Procedimiento Civil en sus dos incisos, que se dan por expresamente

reproducidas, con declaración de que la facultad de transigir comprende también la transacción extrajudicial.

QUINTO: El capital social será la suma de \$ _____.- (_____ pesos), que se aporta en la siguiente forma:

- a) don/ña _____ suscribe el 33,3% del capital social, el 33,3% en efectivo, pagado con la suma de \$ _____ - (_____ pesos) en dinero efectivo que ha ingresado en la caja social; siendo el restante 33,3% a integrar dentro del plazo de _____ meses a la fecha de la firma del presente contrato.
- b) don/ña _____ suscribe el 33,3 % del capital social, el 33,3% en efectivo, pagado con la suma de \$ _____ - (_____ pesos) en dinero efectivo que ha ingresado en la caja social; siendo el restante 33,3% a integrar dentro del plazo de _____ meses a la fecha de la firma del presente contrato.
- c) don/ña _____ suscribe el 33,3 % del capital social, el 33,3% en efectivo, pagado con la suma de \$ _____ - (_____ pesos) en dinero efectivo que ha ingresado en la caja social; siendo el restante 33,3% a integrar dentro del plazo de _____ meses a la fecha de la firma del presente contrato.

SEXTO: En caso de que los socios no integran las cuotas sociales suscritas por ellos, en el plazo convenido, la sociedad procederá a requerirle el cumplimiento de su obligación mediante notificación por escrito donde se lo intimará por un plazo no mayor de _____ días al cumplimiento de la misma. En caso de así no hacerlo dentro del plazo concedido la sociedad podrá optar entre iniciar la acción judicial para lograr su integración o rescindir la suscripción realizada, pudiendo los socios restantes, que así lo deseen, suscribir las cuotas e integrarlas totalmente.

SÉPTIMO: Las utilidades se repartirán entre los socios en la siguiente proporción: un 33,3 % para el socio don/ña _____, un 33,3 % para el socio don/ña _____ y un 33,3 % para el socio don/ña _____.

Las pérdidas se distribuirán en igual proporción que la de distribución de las ganancias.

OCTAVO: Los socios tendrán derecho a retirar, a cuenta de utilidades, las cantidades que ellos estimen conveniente en relación a las circunstancias y de común acuerdo.

NOVENO: Los socios limitan su responsabilidad hasta concurrencia del monto de sus aportes.

DÉCIMO: La sociedad practicará balance general e inventario los días 30 de Junio y 31 de Diciembre de cada año, siendo este último el balance oficial.

UNDÉCIMO: La sociedad empezará a regir el día _____ de _____ de este año y tendrá una duración de _____ años, renovable tácita y sucesivamente, por periodos iguales, si ninguno de los socios manifestare su voluntad de ponerle término al final del período que estuviere en curso, mediante escritura pública que se inscribirá al margen de la inscripción social, con una anticipación de, a lo menos, seis meses antes de fin del respectivo período.

DECIMOSEGUNDO: En caso de fallecer uno de los socios, la sociedad continuará con el sobreviviente y con los herederos del socio fallecido, quienes deberán designar procurador común para actuar ante la sociedad, mandatario que no tendrá facultades de administrador ni podrá usar de la razón social. La administración de la sociedad y el uso de la razón social quedará radicada, desde la fecha del fallecimiento, en el socio sobreviviente, con las mismas facultades indicadas en la cláusula 4ª. Se convino expresamente que la designación de don/ña _____, como socio administrador, no constituye cláusula esencial de la sociedad, por lo que en caso de fallecimiento se aplican las normas precedentemente.

DECIMOTERCERO: Cualquier dificultad que se suscite entre los socios en relación con este contrato o con motivo de su aplicación, interpretación cumplimiento o incumplimiento, o de disolución anticipada o no, de la sociedad, será resuelta por un árbitro arbitrador o amigable componedor en cuanto al procedimiento y al fallo, sin que las partes puedan interponer en contra sus resoluciones recurso alguno. Este árbitro será nombrado por las partes de común acuerdo; y si así no lo hiciesen, lo nombrará el Juez letrado en lo Civil competente. Este árbitro nombrado ya sea o por las partes o por el Juez Letrado en subsidio, tendrá competencia para disolver anticipadamente la sociedad, y para liquidar y repartir, en este caso, el haber social, en desacuerdo de los socios. Con acuerdo de los socios, éstos podrán hacer por sí mismos la liquidación, o nombrar una persona al efecto.

DECIMOCUARTO: La sociedad fija su domicilio en la ciudad de _____, sin perjuicio de las Sucursales o Agencias que establezca en el resto del país.

DECIMOQUINTO: Se faculta al portador de copia autorizada de la presente escritura, para que requiera las anotaciones, inscripciones o subinscripciones que sean de rigor para la legalización de este contrato.

De acuerdo con las anteriores cláusulas, los socios rubrican cada hoja y firman el presente contrato, hecho en tres (3) originales, en el lugar y fecha indicados arriba.

ANEXO B

Análisis de la Industria

Tabla resumen confeccionada a partir de los datos del SII “Gestión y Estadística” con que se estimaron las ventas de la industria de restaurantes, cafetería y bares en Chile.

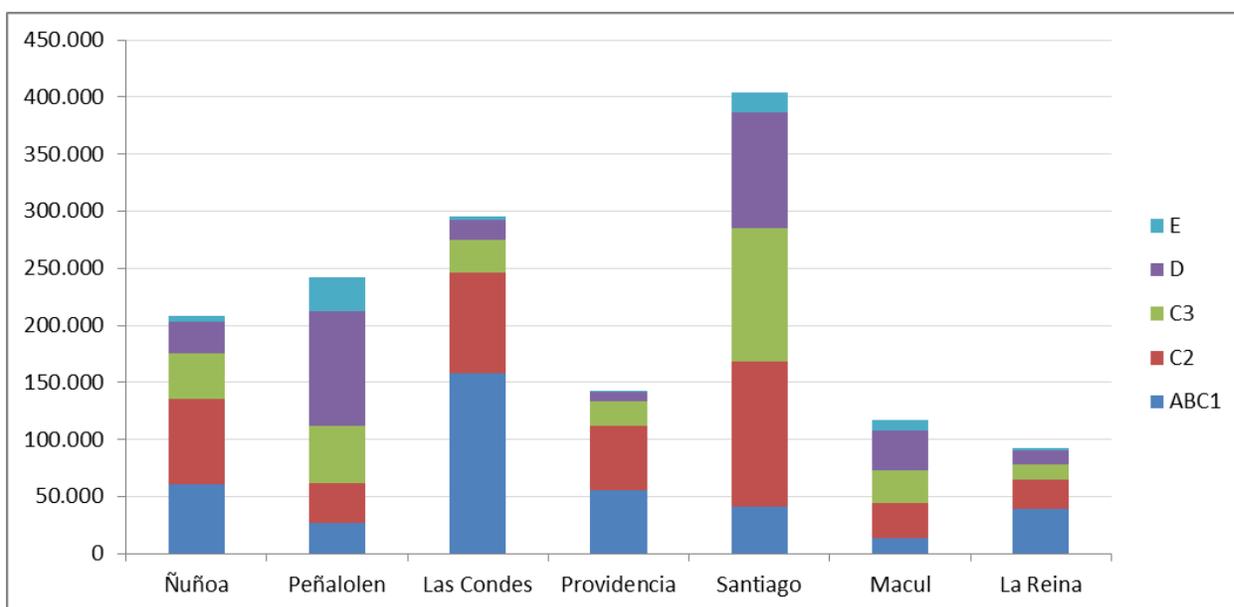
Suma de Ventas (USD)	Etiquetas de fila	Etiquetas de fila	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
I DE TARAPACA			\$ 22.237.341	\$ 28.255.529	\$ 28.718.807	\$ 30.838.219	\$ 34.128.434	\$ 35.977.799	\$ 44.562.179	\$ 46.575.180	\$ 51.643.360	\$ 56.536.948	\$ 57.084.979	\$ 55.381.967
II DE ANTOFAGASTA			\$ 62.499.196	\$ 71.549.396	\$ 68.723.300	\$ 77.452.833	\$ 70.729.362	\$ 79.522.954	\$ 91.989.538	\$ 101.534.968	\$ 128.464.473	\$ 130.640.596	\$ 139.210.002	\$ 119.381.455
III DE ATACAMA			\$ 20.950.571	\$ 24.934.182	\$ 23.647.604	\$ 27.224.965	\$ 22.938.306	\$ 29.794.406	\$ 52.262.777	\$ 58.644.131	\$ 56.756.990	\$ 53.315.105	\$ 49.530.999	\$ 46.436.217
IV DE COQUIMBO			\$ 43.743.016	\$ 55.247.197	\$ 55.114.310	\$ 51.139.770	\$ 55.613.987	\$ 59.686.086	\$ 73.388.181	\$ 75.346.490	\$ 78.906.211	\$ 86.692.051	\$ 81.341.061	\$ 82.027.928
IX DE LA ARAUCANIA			\$ 41.521.626	\$ 67.930.230	\$ 76.326.375	\$ 51.859.938	\$ 52.832.690	\$ 57.237.338	\$ 67.266.062	\$ 74.003.934	\$ 81.207.877	\$ 89.544.774	\$ 102.678.732	\$ 115.366.128
V DE VALPARAISO			\$ 200.289.681	\$ 169.826.574	\$ 158.614.425	\$ 154.996.694	\$ 165.581.206	\$ 175.156.488	\$ 229.675.615	\$ 231.122.458	\$ 253.330.105	\$ 255.987.430	\$ 283.244.775	\$ 325.317.648
VI DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS			\$ 36.262.533	\$ 38.608.915	\$ 39.410.568	\$ 51.671.476	\$ 36.108.351	\$ 123.831.722	\$ 191.599.692	\$ 59.339.002	\$ 193.143.784	\$ 180.661.591	\$ 187.150.421	\$ 221.299.563
VII DEL MAULE			\$ 40.174.739	\$ 40.978.326	\$ 42.224.602	\$ 43.399.251	\$ 45.220.646	\$ 45.699.612	\$ 58.958.804	\$ 74.413.586	\$ 68.329.377	\$ 72.297.086	\$ 80.743.417	\$ 81.457.065
VIII DEL BIO BIO			\$ 94.983.242	\$ 107.666.827	\$ 113.003.278	\$ 112.792.618	\$ 156.754.082	\$ 138.225.473	\$ 189.011.877	\$ 186.653.725	\$ 204.937.512	\$ 197.965.667	\$ 190.473.555	\$ 206.486.686
X DE LOS LAGOS			\$ 50.814.628	\$ 55.649.335	\$ 93.476.803	\$ 61.444.249	\$ 66.646.047	\$ 54.263.786	\$ 69.787.589	\$ 60.520.934	\$ 73.169.858	\$ 69.274.164	\$ 74.555.785	\$ 81.291.860
XI AISEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO			\$ 5.099.501	\$ 6.009.291	\$ 5.418.516	\$ 6.551.114	\$ 6.113.704	\$ 7.545.888	\$ 6.647.672	\$ 6.910.198	\$ 5.384.474	\$ 6.004.518	\$ 7.964.584	\$ 10.962.519
XII DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA			\$ 19.477.335	\$ 21.220.678	\$ 21.600.945	\$ 22.951.696	\$ 35.843.792	\$ 44.468.492	\$ 24.725.514	\$ 27.399.088	\$ 28.812.496	\$ 30.560.285	\$ 32.941.521	\$ 35.303.146
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO			\$ 1.125.813.631	\$ 1.264.098.858	\$ 1.308.308.188	\$ 1.343.331.383	\$ 1.371.542.075	\$ 1.612.101.085	\$ 1.797.709.678	\$ 1.851.916.279	\$ 2.073.069.786	\$ 2.205.411.938	\$ 2.282.882.696	\$ 2.366.116.054
XIV DE LOS RIOS			\$ 15.973.120	\$ 19.546.809	\$ 22.881.558	\$ 22.992.476	\$ 33.441.631	\$ 40.377.696	\$ 28.583.159	\$ 28.735.818	\$ 31.814.355	\$ 33.725.630	\$ 37.536.690	\$ 37.889.678
XV DE ARICA Y PARINACOTA			\$ 14.292.961	\$ 14.153.964	\$ 21.703.637	\$ 15.962.959	\$ 29.990.432	\$ 27.774.705	\$ 31.410.567	\$ 34.203.577	\$ 31.827.160	\$ 31.206.640	\$ 40.401.022	\$ 42.284.661
Total general			\$ 1.794.133.123	\$ 1.985.676.110	\$ 2.079.172.916	\$ 2.074.609.640	\$ 2.183.484.746	\$ 2.531.663.530	\$ 2.957.578.906	\$ 2.917.319.368	\$ 3.360.797.819	\$ 3.499.824.423	\$ 3.647.740.241	\$ 3.827.002.576

ANEXO C

Análisis del Mercado

A continuación se presentan tablas y gráficos que resumen los cálculos para la estimación del tamaño de mercado total y potencial

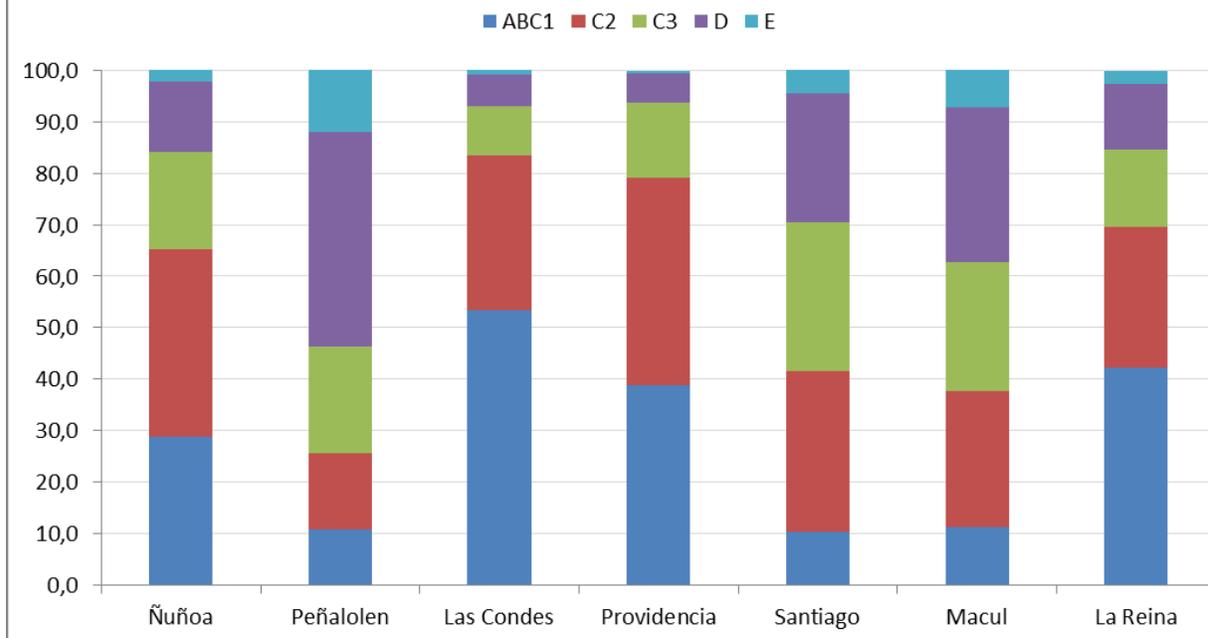
Comuna	Población (hab)	Cantidad de Habitantes por Grupo Socio Económico				
		ABC1	C2	C3	D	E
Ñuñoa	208.445	60.180	75.590	39.565	28.112	4.998
Peñalolen	241.599	26.334	35.273	50.253	100.505	29.233
Las Condes	295.133	157.738	88.451	28.304	17.985	2.654
Providencia	141.937	55.269	57.116	20.886	8.099	568
Santiago	404.495	41.663	126.607	116.899	101.124	18.202
Macul	116.534	13.052	30.765	29.367	34.844	8.507
La Reina	92.694	39.156	25.424	13.918	11.784	2.412
Total	1.500.837	393.393	439.226	299.191	302.452	66.575



Comuna	Población (hab)	Distribución Porcentual Grupos Socio				
		ABC1	C2	C3	D	E
Ñuñoa	208.237	28,9	36,3	19,0	13,5	2,4
Peñalolen	241.599	10,9	14,6	20,8	41,6	12,1
Las Condes	294.838	53,5	30	9,6	6,1	0,9
Providencia	142.079	38,9	40,2	14,7	5,7	0,4
Santiago	404.495	10,3	31,3	28,9	25	4,5
Macul	116.534	11,2	26,4	25,2	29,9	7,3
La Reina	92.787	42,2	27,4	15	12,7	2,6

Distribución Socio - Económica por Gran Santiago

Comunas Seleccionadas



Comuna	Población Total (hab)	Población (entre 20 y 65 años)		Población (GSE Seleccionados)				
		% en el rango	hab en el rango	ABC1	C2	C3	Total Grupos	% Grupos
Ñuñoa	208.445	62%	129.170	32.122	47.661	26.550	106.333	51%
Peñalolén	241.599	64%	154.111	14.962	21.960	31.687	68.609	28%
Las Condes	295.133	64%	190.349	87.196	64.950	23.383	175.528	59%
Providencia	141.937	64%	90.715	29.314	38.148	15.944	83.406	59%
Santiago	404.495	68%	273.641	25.269	84.113	78.503	187.886	46%
Macul	116.534	64%	74.555	7.531	19.304	19.056	45.890	39%
La Reina	92.694	63%	58.554	21.722	17.048	9.735	48.505	52%
Total	1.500.837	64%	971.096	218.116	293.182	204.859	716.156	48%

Tabla resumen con los datos de la VII Encuesta de Presupuesto Familiar INE.

CCIF	GLOSA	GRUPO QUINTIL				
		I	II	III	IV	V
--	AGREGADO SERVICIOS CULTURALES Y DISCOTECAS	201	356	702	1.590	8.579
09.4.1.01.05	SERVICIOS PRESTADOS POR DISCOTECAS Y CENTROS NOCTURNOS	67	75	89	194	486
09.4.2.01.02	SERVICIOS CULTURALES PRESTADOS POR TEATROS, ESTADIOS, SALAS DE CONCIERTOS Y CINES	134	282	613	1.396	8.093
11.1.1.01.00	SERVICIOS DE COMIDAS, BEBIDAS Y SIMILARES EN RESTAURANTES, BUFÉS, FUENTES DE SODA, SALONES DE TÉ, CAFÉS, BARES, CANTINAS, PUB Y DISCOTECAS	3.063	5.019	10.500	18.896	70.955
11.1.1.01.01	SÁNDWICH, PIZZAS Y EMPANADAS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	371	843	1.702	2.306	8.160
11.1.1.01.02	PAPAS FRITAS, TABLAS Y SIMILARES CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	76	249	581	769	1.872
11.1.1.01.03	TÉ, CAFÉ E INFUSIONES SIMILARES CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	22	92	174	377	2.317
11.1.1.01.04	BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS CONSUMIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	101	255	365	587	2.240
11.1.1.01.05	BEBIDAS ALCOHÓLICAS FERMENTADAS O DESTILADAS (PURAS), CONSUMIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	0	13	49	45	253
11.1.1.01.06	BEBIDAS ALCOHÓLICAS COMBINADAS Y CÓCTELES, CONSUMIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	5	83	366	416	2.348
11.1.1.01.07	VINOS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	35	8	53	49	455
11.1.1.01.08	CERVEZAS CONSUMIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	71	123	287	365	928
11.1.1.01.09	HELADOS Y GRANIZADOS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	89	150	423	653	1.088
11.1.1.01.10	MASAS DULCES, TORTAS Y TARDELETAS, CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	16	58	65	150	820
11.1.1.01.11	ALMUERZO Y CENAS NO DESGLOSADOS, CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	1.280	1.504	3.775	8.331	31.845
11.1.1.01.12	ENTRADA PARA ALMUERZO Y CENA CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	15	5	37	131	563
11.1.1.01.13	PLATO DE FONDO PARA ALMUERZO Y CENA CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	620	902	1.713	2.835	14.129
11.1.1.01.14	POSTRE PARA ALMUERZO Y CENA CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	5	5	10	4	353
11.1.1.01.15	SERVICIO DE COMIDA RÁPIDA CONSUMIDA EN RESTAURANTES Y SIMILARES	296	665	791	1.332	2.283
11.1.1.01.16	DESAYUNOS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	18	32	60	255	665
11.1.1.01.17	ONCES CONSUMIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	43	32	48	289	636
	TOTAL	3.264	5.375	11.201	20.486	79.534

ANEXO D

Análisis Financiero

EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación se presentan los cálculos y la información base considerada para la evaluación financiera del Café Bar.

INVERSIÓN

Café - bar	Cantidad	Precio	Total
mobiliario			
mesas	42	\$ 50.000	\$ 2.100.000
sillas	168	\$ 40.000	\$ 6.720.000
sillon 2 cuerpos	9	\$ 400.000	\$ 3.600.000
Sillon 1 cuerpo (o similar)	3	\$ 100.000	\$ 300.000
mesas centro (grande)	3	\$ 200.000	\$ 600.000
Barra Bar	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Pisos Bar	8	\$ 40.000	\$ 320.000
Estanteria/Repisa Café Bar	3	\$ 250.000	\$ 750.000
Estanteria metalica cocica	2	\$ 120.000	\$ 240.000
Escritorio y silla oficina y otros oficina	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Vajilla y Vasos	gl		\$ 2.162.000
Jarros Agua, Jugos, Sangría, Otros	20	\$ 3.000	\$ 60.000
Otros			\$ 1.000.000
Subtotal Café Bar			\$ 18.952.000

Dispensador de cerveza	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Maquina de Café	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Vitrina refrigerador Pasteles	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Vitrina refrigerador Cervezas y otros	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Congelador	1	\$ 270.000	\$ 270.000
Refrigeradores	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Mesones Cocina (acero)	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Micro ondas	3	\$ 120.000	\$ 360.000
Hervidor 20l	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Cocina	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Plancha Churrasquera	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Horno	1		\$ 0
Licadoras	3	\$ 35.000	\$ 105.000
Cockteleras + conjunto	4	\$ 15.000	\$ 60.000
Freidora	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Campana Mural 2m	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Habilitación Redcompra	1		\$ 0
Acondicionamiento y Diseño			\$ 23.000.000
sistema de Seguridad (4camaras + disco500gb)			\$ 390.000
Caja registradora	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Software	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Computador de control	2	\$ 550.000	\$ 1.100.000
Publicidad inicial, web, otros			\$ 2.000.000
Patentes y otros gastos tramites			\$ 8.000.000

Subtotal Café Bar			\$ 45.345.000
--------------------------	--	--	----------------------

Audio Visual	Cantidad	Precio	Total
Sub bajos	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Line array	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Cajas Activas Sala	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Amplificador de Potencia	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Monitores de piso	4	\$ 500.000	\$ 2.000.000
Mesa de sonido	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Atriles micrófonos	14	\$ 30.000	\$ 420.000
Atril mic bombo	1	\$ 17.000	\$ 17.000
Microfono Voz Inhañambrico	1	\$ 286.000	\$ 286.000
Micrófonos voces	5	\$ 87.000	\$ 435.000
Microfonos Instrumentos	5	\$ 90.000	\$ 450.000
Cajas Directas	6	\$ 60.000	\$ 360.000
Set Microfonos batería	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Multipar	1	\$ 270.000	\$ 270.000
Amplificador Bajo	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Amplificador Guitarra	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Bateria + Platillos	1	\$ 630.000	\$ 630.000
Sistema de iluminación Escenario	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Mesa para control iluminación	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Computador Grabación y Edición	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Software grabación Pro Tools	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Sistema telon	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Torres de iluminación	3	\$ 500.000	\$ 1.500.000
Tarima Escenario	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Cables	gl		\$ 500.000
Camaras de Viedo Sony HDR CX 405 + otros	4	\$ 300.000	\$ 1.200.000
TVs	4	\$ 500.000	\$ 2.000.000
Acondicionamiento Acustico y ptras instalacione	gl		\$ 8.000.000
Servicio de diseño acustico	gl		\$ 2.000.000
Subtotal Audio Visual			\$ 32.408.000

Vajilla y Vasos			
tenedor	\$ 800	200	\$ 160.000
cuchillo	\$ 800	200	\$ 160.000
plato de madera	\$ 3.000	100	\$ 300.000
Plato greda	\$ 3.000	100	\$ 300.000
tasa	\$ 1.000	100	\$ 100.000
plato de tasa	\$ 1.000	100	\$ 100.000
cuchara te	\$ 270	200	\$ 54.000
Tasones	\$ 2.500	50	\$ 125.000
vasos largos	\$ 860	200	\$ 172.000
tablas madera	\$ 6.000	30	\$ 180.000
posillos greda postres	\$ 1.000	100	\$ 100.000
tablas otras	\$ 3.000	20	\$ 60.000
copas	\$ 1.100	150	\$ 165.000
vasos whisky	\$ 860	100	\$ 86.000
Otros			\$ 100.000
			\$ 2.162.000

FLUJOS DE CAJA POR AÑO

AÑO 1

		0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1	1	1	1	
	Factor Ramp up Remuneraciones													
	Factor Ramp up inicio	0,3	0,6	0,8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ITEM	Inversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Parcial Año
1	INGRESOS													
1.1	Número de ventas Café	360	720	1600	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	20680
1.2	Ingreso por ventas Café	\$ 2.160.000	\$ 4.320.000	\$ 9.600.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 124.080.000
1.3	Número de ventas Almuerzo	75	150	400	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5125
1.4	Ingreso por Ventas almuerzo	\$ 450.000	\$ 900.000	\$ 2.400.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 30.750.000
1.5	Número de ventas Bar	1050	2100	2400	3000	3000	2500	2500	2500	3500	3500	3500	3500	33050
1.6	Ingreso por Ventas Bar	\$ 15.750.000	\$ 31.500.000	\$ 36.000.000	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 52.500.000	\$ 52.500.000	\$ 52.500.000	\$ 52.500.000	\$ 495.750.000
1.7	Número de servicios de grabación	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4
1.8	Ingreso por Ventas Grabaciones En Vivo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 3.160.000
1.9	Ingreso por Entradas									\$ 4.875.000	\$ 4.875.000	\$ 4.875.000	\$ 4.875.000	\$ 19.500.000
	Total INGRESOS	\$ 18.360.000	\$ 36.720.000	\$ 48.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 52.500.000	\$ 52.500.000	\$ 52.500.000	\$ 73.165.000	\$ 73.165.000	\$ 73.165.000	\$ 73.165.000	\$ 673.240.000
2	COSTOS													
2.1	Materia Prima Café	-\$ 864.000	-\$ 1.728.000	-\$ 3.840.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 49.632.000
2.2	Materia Prima Almuerzo	-\$ 180.000	-\$ 360.000	-\$ 960.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 12.300.000
2.3	Materia Prima Bar	-\$ 6.300.000	-\$ 12.600.000	-\$ 14.400.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 15.000.000	-\$ 15.000.000	-\$ 15.000.000	-\$ 21.000.000	-\$ 21.000.000	-\$ 21.000.000	-\$ 21.000.000	-\$ 198.300.000
2.4	Remuneración Grabación Video	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 130.000	-\$ 130.000	-\$ 130.000	-\$ 130.000	-\$ 520.000
2.6	Eventos Artísticos	-\$ 1.611.111	-\$ 1.611.111	-\$ 1.611.111	-\$ 1.611.111	-\$ 1.611.111	-\$ 1.611.111	-\$ 3.222.222	-\$ 3.222.222	-\$ 3.222.222	-\$ 3.222.222	-\$ 3.222.222	-\$ 3.222.222	-\$ 29.000.000
	Derecho de Autor: Reproducción musical fines comerciales SCD	-\$ 826.200	-\$ 1.652.400	-\$ 2.160.000	-\$ 2.700.000	-\$ 2.700.000	-\$ 2.362.500	-\$ 2.362.500	-\$ 2.362.500	-\$ 3.292.425	-\$ 3.292.425	-\$ 3.292.425	-\$ 3.292.425	-\$ 30.295.800
	TOTAL COSTOS	-\$ 9.781.311	-\$ 17.951.511	-\$ 22.971.111	-\$ 28.311.111	-\$ 28.311.111	-\$ 24.973.611	-\$ 26.584.722	-\$ 26.584.722	-\$ 33.644.647	-\$ 33.644.647	-\$ 33.644.647	-\$ 33.644.647	-\$ 320.047.800
3	GASTOS													
3.1	Remuneraciones	-\$ 7.686.000	-\$ 10.248.000	-\$ 12.810.000	-\$ 15.372.000	-\$ 17.934.000	-\$ 20.496.000	-\$ 23.058.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 235.704.000
2.5	Alimentación Personal	-\$ 693.750	-\$ 925.000	-\$ 1.156.250	-\$ 1.387.500	-\$ 1.618.750	-\$ 1.850.000	-\$ 2.081.250	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 21.275.000
3.2	Cuentas de Servicio (Agua, Electricidad, Gas)	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 39.400.000
3.3	Arriendo	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 60.000.000
3.4	Patentes													\$ 0
3.6	Servicio de monitoreo y vigilancia (cameras)	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 1.200.000
3.7	Mantenimiento y limpieza	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 9.600.000
3.8	Capacitaciones	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
3.9	Publicidad	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 6.000.000
	TOTAL GASTOS	-\$ 18.463.083	-\$ 21.256.333	-\$ 24.049.583	-\$ 26.842.833	-\$ 29.636.083	-\$ 32.429.333	-\$ 35.222.583	-\$ 38.015.833	-\$ 377.979.000				
	TOTAL EGRESOS	-\$ 28.244.394	-\$ 39.207.844	-\$ 47.020.694	-\$ 55.153.944	-\$ 57.947.194	-\$ 57.402.944	-\$ 61.807.306	-\$ 64.600.556	-\$ 71.660.481	-\$ 71.660.481	-\$ 71.660.481	-\$ 71.660.481	-\$ 698.026.800
		-\$ 9.884.394	-\$ 2.487.844	\$ 979.306	\$ 4.846.056	\$ 2.052.806	-\$ 4.902.944	-\$ 9.307.306	-\$ 12.100.556	\$ 1.504.519	\$ 1.504.519	\$ 1.504.519	\$ 1.504.519	-\$ 24.786.800
														\$ 0
4.0	Depreciación Legal	-\$ 3.117.167	-\$ 3.117.167	-\$ 3.117.167	-\$ 3.117.167	-\$ 3.117.167	-\$ 3.117.167	-\$ 3.117.167	-\$ 3.117.167	-\$ 3.117.167	-\$ 3.117.167	-\$ 3.117.167	-\$ 3.117.167	-\$ 37.406.000
5.0	Pago de Intereses													\$ 0
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 13.001.561	-\$ 5.605.011	-\$ 2.137.861	\$ 1.728.889	-\$ 1.064.361	-\$ 8.020.111	-\$ 12.424.472	-\$ 15.217.722	-\$ 1.612.647	-\$ 1.612.647	-\$ 1.612.647	-\$ 1.612.647	-\$ 62.192.800
6.0	Impuesto (27%)		27%											\$ 0
	UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-\$ 13.001.561	-\$ 5.605.011	-\$ 2.137.861	\$ 1.728.889	-\$ 1.064.361	-\$ 8.020.111	-\$ 12.424.472	-\$ 15.217.722	-\$ 1.612.647	-\$ 1.612.647	-\$ 1.612.647	-\$ 1.612.647	-\$ 62.192.800
7.0	Depreciación Legal	\$ 3.117.167	\$ 3.117.167	\$ 3.117.167	\$ 3.117.167	\$ 3.117.167	\$ 3.117.167	\$ 3.117.167	\$ 3.117.167	\$ 3.117.167	\$ 3.117.167	\$ 3.117.167	\$ 3.117.167	\$ 37.406.000
7.1	Inversión	-\$ 96.705.000												\$ 0
7.2	Capital de Trabajo	-\$ 30.804.878												\$ 0
7.3	Prestamo													\$ 0
	FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 127.509.878	-\$ 9.884.394	-\$ 2.487.844	\$ 979.306	\$ 4.846.056	\$ 2.052.806	-\$ 4.902.944	-\$ 9.307.306	-\$ 12.100.556	\$ 1.504.519	\$ 1.504.519	\$ 1.504.519	-\$ 24.786.800
	FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 127.509.878	-\$ 137.394.272	-\$ 139.882.117	-\$ 138.902.811	-\$ 134.056.756	-\$ 132.003.950	-\$ 136.906.894	-\$ 146.214.200	-\$ 158.314.756	-\$ 156.810.236	-\$ 155.305.717	-\$ 153.801.197	-\$ 152.296.678

AÑO 2

Factor Ramp up inicio		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Inversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Parcial Año	
INGRESOS															
Número de ventas Café		1700	1700	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	28400
Ingresos por ventas Café		\$ 10.200.000	\$ 10.200.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 170.400.000
Número de ventas Almuerzo		500	500	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	8500
Ingreso por Ventas almuerzo		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 51.000.000
Número de ventas Bar		4500	4500	4000	4000	4000	3500	3500	3500	4500	4500	4500	4500	4500	49500
Ingreso por Ventas Bar		\$ 67.500.000	\$ 67.500.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 52.500.000	\$ 52.500.000	\$ 52.500.000	\$ 67.500.000	\$ 67.500.000	\$ 67.500.000	\$ 67.500.000	\$ 67.500.000	\$ 742.500.000
Número de servicios de grabación		2	2	1	1	1	0	0	0	2	2	2	2	2	15
Ingreso por Ventas Grabaciones En Vivo		\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 11.850.000
Ingreso por Entradas		\$ 6.435.000	\$ 6.435.000	\$ 6.435.000	\$ 6.435.000	\$ 6.435.000	\$ 6.435.000	\$ 6.435.000	\$ 6.435.000	\$ 6.435.000	\$ 6.435.000	\$ 6.435.000	\$ 6.435.000	\$ 6.435.000	\$ 77.220.000
Total INGRESOS		\$ 88.715.000	\$ 88.715.000	\$ 86.725.000	\$ 86.725.000	\$ 86.725.000	\$ 78.435.000	\$ 78.435.000	\$ 78.435.000	\$ 95.015.000	\$ 95.015.000	\$ 95.015.000	\$ 95.015.000	\$ 95.015.000	\$ 1.052.970.000
COSTOS															
Materia Prima Café		-\$ 4.080.000	-\$ 4.080.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 68.160.000
Materia Prima Almuerzo		-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 20.400.000
Materia Prima Bar		-\$ 27.000.000	-\$ 27.000.000	-\$ 24.000.000	-\$ 24.000.000	-\$ 24.000.000	-\$ 21.000.000	-\$ 21.000.000	-\$ 21.000.000	-\$ 27.000.000	-\$ 27.000.000	-\$ 27.000.000	-\$ 27.000.000	-\$ 27.000.000	-\$ 297.000.000
Remuneración Grabación Video		-\$ 260.000	-\$ 260.000	-\$ 130.000	-\$ 130.000	-\$ 130.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 260.000	-\$ 260.000	-\$ 260.000	-\$ 260.000	-\$ 1.950.000	
Eventos Artísticos		-\$ 3.625.000	-\$ 3.625.000	-\$ 3.625.000	-\$ 3.625.000	-\$ 3.625.000	-\$ 3.625.000	-\$ 3.625.000	-\$ 3.625.000	-\$ 3.625.000	-\$ 3.625.000	-\$ 3.625.000	-\$ 3.625.000	-\$ 3.625.000	-\$ 43.500.000
Derecho de Autor: Reproducción musical fines comerciales SCD		-\$ 3.992.175	-\$ 3.992.175	-\$ 3.902.625	-\$ 3.902.625	-\$ 3.902.625	-\$ 3.529.575	-\$ 3.529.575	-\$ 3.529.575	-\$ 4.275.675	-\$ 4.275.675	-\$ 4.275.675	-\$ 4.275.675	-\$ 4.275.675	-\$ 47.383.650
TOTAL COSTOS		-\$ 40.157.175	-\$ 40.157.175	-\$ 39.457.625	-\$ 39.457.625	-\$ 39.457.625	-\$ 35.954.575	-\$ 35.954.575	-\$ 35.954.575	-\$ 42.960.675	-\$ 42.960.675	-\$ 42.960.675	-\$ 42.960.675	-\$ 42.960.675	-\$ 478.393.650
GASTOS															
Remuneraciones		-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 307.440.000
Alimentación Personal		-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 27.750.000
Cuentas de Servicio (Agua, Electricidad, Gas)		-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 39.400.000
Arriendo		-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 60.000.000
Patentes															\$ 0
Servicio de monitoreo y vigilancia (camaras)		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 1.200.000
Mantenión y limpieza		-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 800.000	-\$ 9.600.000
Capacitaciones		-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
Publicidad		-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 6.000.000
TOTAL GASTOS		-\$ 38.015.833	-\$ 38.015.833	-\$ 38.015.833	-\$ 38.015.833	-\$ 38.015.833	-\$ 456.190.000								
TOTAL EGRESOS		-\$ 78.173.008	-\$ 78.173.008	-\$ 77.473.458	-\$ 77.473.458	-\$ 77.473.458	-\$ 73.970.408	-\$ 73.970.408	-\$ 73.970.408	-\$ 80.976.508	-\$ 80.976.508	-\$ 80.976.508	-\$ 80.976.508	-\$ 80.976.508	-\$ 934.583.650
		\$ 10.541.992	\$ 10.541.992	\$ 9.251.542	\$ 9.251.542	\$ 9.251.542	\$ 4.464.592	\$ 4.464.592	\$ 4.464.592	\$ 14.038.492	\$ 14.038.492	\$ 14.038.492	\$ 14.038.492	\$ 14.038.492	\$ 118.386.350
															\$ 0
Depreciación Legal		-\$ 2.848.667	-\$ 2.848.667	-\$ 2.848.667	-\$ 2.848.667	-\$ 2.848.667	-\$ 2.848.667	-\$ 2.848.667	-\$ 2.848.667	-\$ 2.848.667	-\$ 2.848.667	-\$ 2.848.667	-\$ 2.848.667	-\$ 2.848.667	-\$ 34.184.000
Pago de Intereses															\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 7.693.325	\$ 7.693.325	\$ 6.402.875	\$ 6.402.875	\$ 6.402.875	\$ 1.615.925	\$ 1.615.925	\$ 1.615.925	\$ 11.189.825	\$ 11.189.825	\$ 11.189.825	\$ 11.189.825	\$ 11.189.825	\$ 84.202.350
Impuesto (27%)	27%	-\$ 2.077.198	-\$ 2.077.198	-\$ 1.728.776	-\$ 1.728.776	-\$ 1.728.776	-\$ 436.300	-\$ 436.300	-\$ 436.300	-\$ 3.021.253	-\$ 3.021.253	-\$ 3.021.253	-\$ 3.021.253	-\$ 3.021.253	-\$ 22.734.635
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$ 5.616.127	\$ 5.616.127	\$ 4.674.099	\$ 4.674.099	\$ 4.674.099	\$ 1.179.625	\$ 1.179.625	\$ 1.179.625	\$ 8.168.572	\$ 8.168.572	\$ 8.168.572	\$ 8.168.572	\$ 8.168.572	\$ 61.467.716
Depreciación Legal		\$ 2.848.667	\$ 2.848.667	\$ 2.848.667	\$ 2.848.667	\$ 2.848.667	\$ 2.848.667	\$ 2.848.667	\$ 2.848.667	\$ 2.848.667	\$ 2.848.667	\$ 2.848.667	\$ 2.848.667	\$ 2.848.667	\$ 34.184.000
Inversión															\$ 0
Capital de Trabajo															\$ 0
Prestamo															\$ 0
FLUJO DE CAJA NETO		\$ 0	\$ 8.464.794	\$ 8.464.794	\$ 7.522.765	\$ 7.522.765	\$ 7.522.765	\$ 4.028.292	\$ 4.028.292	\$ 4.028.292	\$ 11.017.239	\$ 11.017.239	\$ 11.017.239	\$ 11.017.239	\$ 95.651.716
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		-\$ 152.296.678	-\$ 143.831.884	-\$ 135.367.090	-\$ 127.844.325	-\$ 120.321.559	-\$ 112.798.794	-\$ 108.770.502	-\$ 104.742.210	-\$ 100.713.918	-\$ 89.696.679	-\$ 78.679.440	-\$ 67.662.201	-\$ 56.644.962	

AÑO 3

Factor Ramp up inicio		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Inversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Parcial Año	
INGRESOS															
Número de ventas Café		2100	2100	2900	2900	2900	2900	2900	2900	2900	2900	2900	2900	2900	33200
Ingresos por ventas Café		\$ 12.600.000	\$ 12.600.000	\$ 17.400.000	\$ 17.400.000	\$ 17.400.000	\$ 17.400.000	\$ 17.400.000	\$ 17.400.000	\$ 17.400.000	\$ 17.400.000	\$ 17.400.000	\$ 17.400.000	\$ 17.400.000	\$ 199.200.000
Número de ventas Almuerzo		750	750	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	11500
Ingreso por Ventas almuerzo		\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 69.000.000
Número de ventas Bar		5300	5300	4800	4800	4800	4300	4300	4300	4300	5300	5300	5300	5300	59100
Ingreso por Ventas Bar		\$ 79.500.000	\$ 79.500.000	\$ 72.000.000	\$ 72.000.000	\$ 72.000.000	\$ 64.500.000	\$ 64.500.000	\$ 64.500.000	\$ 64.500.000	\$ 79.500.000	\$ 79.500.000	\$ 79.500.000	\$ 79.500.000	\$ 886.500.000
Número de servicios de grabación		2	2	1	1	1	0	0	0	0	2	2	2	2	15
Ingreso por Ventas Grabaciones En Vivo		\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 11.850.000
Ingreso por Entradas		\$ 7.683.000	\$ 7.683.000	\$ 7.683.000	\$ 7.683.000	\$ 7.683.000	\$ 7.683.000	\$ 7.683.000	\$ 7.683.000	\$ 7.683.000	\$ 7.683.000	\$ 7.683.000	\$ 7.683.000	\$ 7.683.000	\$ 92.196.000
Total INGRESOS		\$ 105.863.000	\$ 105.863.000	\$ 103.873.000	\$ 103.873.000	\$ 103.873.000	\$ 95.583.000	\$ 95.583.000	\$ 95.583.000	\$ 112.163.000	\$ 1.258.746.000				
COSTOS															
Materia Prima Café		-\$ 5.040.000	-\$ 5.040.000	-\$ 6.960.000	-\$ 6.960.000	-\$ 6.960.000	-\$ 6.960.000	-\$ 6.960.000	-\$ 6.960.000	-\$ 6.960.000	-\$ 6.960.000	-\$ 6.960.000	-\$ 6.960.000	-\$ 6.960.000	-\$ 79.680.000
Materia Prima Almuerzo		-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 2.400.000	-\$ 2.400.000	-\$ 2.400.000	-\$ 2.400.000	-\$ 2.400.000	-\$ 2.400.000	-\$ 2.400.000	-\$ 2.400.000	-\$ 2.400.000	-\$ 2.400.000	-\$ 2.400.000	-\$ 27.600.000
Materia Prima Bar		-\$ 31.800.000	-\$ 31.800.000	-\$ 28.800.000	-\$ 28.800.000	-\$ 28.800.000	-\$ 25.800.000	-\$ 25.800.000	-\$ 25.800.000	-\$ 25.800.000	-\$ 31.800.000	-\$ 31.800.000	-\$ 31.800.000	-\$ 31.800.000	-\$ 354.600.000
Remuneración Grabación Video		-\$ 260.000	-\$ 260.000	-\$ 130.000	-\$ 130.000	-\$ 130.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 260.000	-\$ 260.000	-\$ 260.000	-\$ 260.000	-\$ 1.950.000	
Eventos Artísticos		-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 71.666.667
Derecho de Autor: Reproducción musical fines comerciales SCD		-\$ 4.763.835	-\$ 4.763.835	-\$ 4.674.285	-\$ 4.674.285	-\$ 4.674.285	-\$ 4.301.235	-\$ 4.301.235	-\$ 4.301.235	-\$ 4.301.235	-\$ 5.047.335	-\$ 5.047.335	-\$ 5.047.335	-\$ 5.047.335	-\$ 56.643.570
TOTAL COSTOS		-\$ 49.636.057	-\$ 49.636.057	-\$ 48.936.507	-\$ 48.936.507	-\$ 48.936.507	-\$ 45.433.457	-\$ 45.433.457	-\$ 45.433.457	-\$ 52.439.557	-\$ 592.140.237				
GASTOS															
Remuneraciones		-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 307.440.000
Alimentación Personal		-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 27.750.000
Cuentas de Servicio (Agua, Electricidad, Gas)		-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 39.400.000
Arriendo		-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 60.000.000
Patentes															\$ 0
Servicio de monitoreo y vigilancia (camaras)		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 1.200.000
Mantenión y limpieza		-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 12.000.000
Capacitaciones		-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
Publicidad		-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 6.000.000
TOTAL GASTOS		-\$ 38.215.833	-\$ 458.590.000												
TOTAL EGRESOS		-\$ 87.851.891	-\$ 87.851.891	-\$ 87.152.341	-\$ 87.152.341	-\$ 87.152.341	-\$ 83.649.291	-\$ 83.649.291	-\$ 83.649.291	-\$ 90.655.391	-\$ 1.050.730.237				
		\$ 18.011.109	\$ 18.011.109	\$ 16.720.659	\$ 16.720.659	\$ 16.720.659	\$ 11.933.709	\$ 11.933.709	\$ 11.933.709	\$ 21.507.609	\$ 21.507.609	\$ 21.507.609	\$ 21.507.609	\$ 21.507.609	\$ 208.015.763
															\$ 0
Depreciación Legal		-\$ 1.259.583	-\$ 1.259.583	-\$ 1.259.583	-\$ 1.259.583	-\$ 1.259.583	-\$ 1.259.583	-\$ 1.259.583	-\$ 1.259.583	-\$ 1.259.583	-\$ 1.259.583	-\$ 1.259.583	-\$ 1.259.583	-\$ 1.259.583	-\$ 15.115.000
Pago de Intereses															\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 16.751.526	\$ 16.751.526	\$ 15.461.076	\$ 15.461.076	\$ 15.461.076	\$ 10.674.126	\$ 10.674.126	\$ 10.674.126	\$ 20.248.026	\$ 192.900.763				
Impuesto (27%)	27%	-\$ 4.522.912	-\$ 4.522.912	-\$ 4.174.491	-\$ 4.174.491	-\$ 4.174.491	-\$ 2.882.014	-\$ 2.882.014	-\$ 2.882.014	-\$ 5.466.967	-\$ 5.466.967	-\$ 5.466.967	-\$ 5.466.967	-\$ 5.466.967	-\$ 52.083.206
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$ 12.228.614	\$ 12.228.614	\$ 11.286.586	\$ 11.286.586	\$ 11.286.586	\$ 7.792.112	\$ 7.792.112	\$ 7.792.112	\$ 14.781.059	\$ 140.817.557				
Depreciación Legal		\$ 1.259.583	\$ 1.259.583	\$ 1.259.583	\$ 1.259.583	\$ 1.259.583	\$ 1.259.583	\$ 1.259.583	\$ 1.259.583	\$ 1.259.583	\$ 1.259.583	\$ 1.259.583	\$ 1.259.583	\$ 1.259.583	\$ 15.115.000
Inversión															\$ 0
Capital de Trabajo															\$ 0
Prestamo															\$ 0
FLUJO DE CAJA NETO		\$ 0	\$ 13.488.197	\$ 13.488.197	\$ 12.546.169	\$ 12.546.169	\$ 9.051.695	\$ 9.051.695	\$ 9.051.695	\$ 16.040.642	\$ 155.932.557				
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		-\$ 56.644.962	-\$ 43.156.765	-\$ 29.668.567	-\$ 17.122.399	-\$ 4.576.230	\$ 7.969.939	\$ 17.021.635	\$ 26.073.330	\$ 35.125.025	\$ 51.165.668	\$ 67.206.310	\$ 83.246.953	\$ 99.287.595	

AÑO 4

Factor Ramp up inicio		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Total Parcial Año
	Inversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
INGRESOS															
Número de ventas Café		2300	2300	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3600
Ingresos por ventas Café		\$ 13.800.000	\$ 13.800.000	\$ 18.600.000	\$ 18.600.000	\$ 18.600.000	\$ 18.600.000	\$ 18.600.000	\$ 18.600.000	\$ 18.600.000	\$ 18.600.000	\$ 18.600.000	\$ 18.600.000	\$ 18.600.000	\$ 213.600.000
Número de ventas Almuerzo		875	875	1125	1125	1125	1125	1125	1125	1125	1125	1125	1125	1125	1300
Ingreso por Ventas almuerzo		\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 6.750.000	\$ 6.750.000	\$ 6.750.000	\$ 6.750.000	\$ 6.750.000	\$ 6.750.000	\$ 6.750.000	\$ 6.750.000	\$ 6.750.000	\$ 6.750.000	\$ 6.750.000	\$ 78.000.000
Número de ventas Bar		5700	5700	5200	5200	5200	4700	4700	4700	4700	5700	5700	5700	5700	63900
Ingreso por Ventas Bar		\$ 85.500.000	\$ 85.500.000	\$ 78.000.000	\$ 78.000.000	\$ 78.000.000	\$ 70.500.000	\$ 70.500.000	\$ 70.500.000	\$ 85.500.000	\$ 85.500.000	\$ 85.500.000	\$ 85.500.000	\$ 85.500.000	\$ 958.500.000
Número de servicios de grabación		3	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	27
Ingreso por Ventas Grabaciones En Vivo		\$ 2.370.000	\$ 2.370.000	\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 2.370.000	\$ 2.370.000	\$ 2.370.000	\$ 2.370.000	\$ 2.370.000	\$ 21.330.000
Ingreso por Entradas		\$ 8.307.000	\$ 8.307.000	\$ 8.307.000	\$ 8.307.000	\$ 8.307.000	\$ 8.307.000	\$ 8.307.000	\$ 8.307.000	\$ 8.307.000	\$ 8.307.000	\$ 8.307.000	\$ 8.307.000	\$ 8.307.000	\$ 99.684.000
Total INGRESOS		\$ 115.227.000	\$ 115.227.000	\$ 113.237.000	\$ 113.237.000	\$ 113.237.000	\$ 104.947.000	\$ 104.947.000	\$ 104.947.000	\$ 121.527.000	\$ 1.371.114.000				
COSTOS															
Materia Prima Café		-\$ 5.520.000	-\$ 5.520.000	-\$ 7.440.000	-\$ 7.440.000	-\$ 7.440.000	-\$ 7.440.000	-\$ 7.440.000	-\$ 7.440.000	-\$ 7.440.000	-\$ 7.440.000	-\$ 7.440.000	-\$ 7.440.000	-\$ 7.440.000	-\$ 85.440.000
Materia Prima Almuerzo		-\$ 2.100.000	-\$ 2.100.000	-\$ 2.700.000	-\$ 2.700.000	-\$ 2.700.000	-\$ 2.700.000	-\$ 2.700.000	-\$ 2.700.000	-\$ 2.700.000	-\$ 2.700.000	-\$ 2.700.000	-\$ 2.700.000	-\$ 2.700.000	-\$ 31.200.000
Materia Prima Bar		-\$ 34.200.000	-\$ 34.200.000	-\$ 31.200.000	-\$ 31.200.000	-\$ 31.200.000	-\$ 28.200.000	-\$ 28.200.000	-\$ 28.200.000	-\$ 34.200.000	-\$ 34.200.000	-\$ 34.200.000	-\$ 34.200.000	-\$ 34.200.000	-\$ 383.400.000
Remuneración Grabación Video		-\$ 390.000	-\$ 390.000	-\$ 260.000	-\$ 260.000	-\$ 260.000	-\$ 130.000	-\$ 130.000	-\$ 130.000	-\$ 390.000	-\$ 390.000	-\$ 390.000	-\$ 390.000	-\$ 390.000	-\$ 3.510.000
Eventos Artísticos		-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 5.972.222	-\$ 71.666.667
Derecho de Autor: Reproducción musical fines comerciales SCD		-\$ 5.185.215	-\$ 5.185.215	-\$ 5.095.665	-\$ 5.095.665	-\$ 5.095.665	-\$ 4.722.615	-\$ 4.722.615	-\$ 4.722.615	-\$ 5.468.715	-\$ 5.468.715	-\$ 5.468.715	-\$ 5.468.715	-\$ 5.468.715	-\$ 61.700.130
TOTAL COSTOS		-\$ 53.367.437	-\$ 53.367.437	-\$ 52.667.887	-\$ 52.667.887	-\$ 52.667.887	-\$ 49.164.837	-\$ 49.164.837	-\$ 49.164.837	-\$ 56.170.937	-\$ 636.916.797				
GASTOS															
Remuneraciones		-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 25.620.000	-\$ 307.440.000
Alimentación Personal		-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 2.312.500	-\$ 27.750.000
Cuentas de Servicio (Agua, Electricidad, Gas)		-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 3.283.333	-\$ 39.400.000
Arriendo		-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 60.000.000
Patentes															\$ 0
Servicio de monitoreo y vigilancia (camaras)		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 1.200.000
Mantenimiento y limpieza		-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 12.000.000
Capacitaciones		-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
Publicidad		-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 6.000.000
TOTAL GASTOS		-\$ 38.215.833	-\$ 458.590.000												
TOTAL EGRESOS		-\$ 91.583.271	-\$ 91.583.271	-\$ 90.883.721	-\$ 90.883.721	-\$ 90.883.721	-\$ 87.380.671	-\$ 87.380.671	-\$ 87.380.671	-\$ 94.386.771	-\$ 1.095.506.797				
		\$ 23.643.729	\$ 23.643.729	\$ 22.353.279	\$ 22.353.279	\$ 22.353.279	\$ 17.566.329	\$ 17.566.329	\$ 17.566.329	\$ 27.140.229	\$ 27.140.229	\$ 27.140.229	\$ 27.140.229	\$ 27.140.229	\$ 275.607.203
Depreciación Legal															\$ 0
Pago de Intereses															\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 23.643.729	\$ 23.643.729	\$ 22.353.279	\$ 22.353.279	\$ 22.353.279	\$ 17.566.329	\$ 17.566.329	\$ 17.566.329	\$ 27.140.229	\$ 275.607.203				
Impuesto (27%)	27%	-\$ 6.383.807	-\$ 6.383.807	-\$ 6.035.385	-\$ 6.035.385	-\$ 6.035.385	-\$ 4.742.909	-\$ 4.742.909	-\$ 4.742.909	-\$ 7.327.862	-\$ 7.327.862	-\$ 7.327.862	-\$ 7.327.862	-\$ 7.327.862	-\$ 74.413.945
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$ 17.259.922	\$ 17.259.922	\$ 16.317.894	\$ 16.317.894	\$ 16.317.894	\$ 12.823.420	\$ 12.823.420	\$ 12.823.420	\$ 19.812.367	\$ 201.193.258				
Depreciación Legal															\$ 0
Inversión															\$ 0
Capital de Trabajo															\$ 0
Prestamo															\$ 0
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 0	\$ 17.259.922	\$ 17.259.922	\$ 16.317.894	\$ 16.317.894	\$ 16.317.894	\$ 12.823.420	\$ 12.823.420	\$ 12.823.420	\$ 19.812.367	\$ 201.193.258				
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ 99.287.595	\$ 116.547.517	\$ 133.807.440	\$ 150.125.334	\$ 166.443.228	\$ 182.761.122	\$ 195.584.542	\$ 208.407.963	\$ 221.231.383	\$ 241.043.751	\$ 260.856.118	\$ 280.668.486	\$ 300.480.853		

AÑO 5

Factor Ramp up inicio		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Inversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Parcial Año	
INGRESOS															
Número de ventas Café		2,500	2,500	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	38,000	
Ingresos por ventas Café		\$ 15,000.000	\$ 15,000.000	\$ 19,800.000	\$ 19,800.000	\$ 19,800.000	\$ 19,800.000	\$ 19,800.000	\$ 19,800.000	\$ 19,800.000	\$ 19,800.000	\$ 19,800.000	\$ 19,800.000	\$ 228,000.000	
Número de ventas Almuerzo		875	875	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	13,000	
Ingreso por Ventas almuerzo		\$ 5,250.000	\$ 5,250.000	\$ 6,750.000	\$ 6,750.000	\$ 6,750.000	\$ 6,750.000	\$ 6,750.000	\$ 6,750.000	\$ 6,750.000	\$ 6,750.000	\$ 6,750.000	\$ 6,750.000	\$ 78,000.000	
Número de ventas Bar		6,100	6,100	5,600	5,600	5,600	5,100	5,100	5,100	6,100	6,100	6,100	6,100	68,700	
Ingreso por Ventas Bar		\$ 91,500.000	\$ 91,500.000	\$ 84,000.000	\$ 84,000.000	\$ 84,000.000	\$ 76,500.000	\$ 76,500.000	\$ 76,500.000	\$ 91,500.000	\$ 91,500.000	\$ 91,500.000	\$ 91,500.000	\$ 1,030,500.000	
Número de servicios de grabación		4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	39	
Ingreso por Ventas Grabaciones En Vivo		\$ 3,160.000	\$ 3,160.000	\$ 2,370.000	\$ 2,370.000	\$ 2,370.000	\$ 1,580.000	\$ 1,580.000	\$ 1,580.000	\$ 3,160.000	\$ 3,160.000	\$ 3,160.000	\$ 3,160.000	\$ 30,810.000	
Ingreso por Entradas		\$ 8,931.000	\$ 8,931.000	\$ 8,931.000	\$ 8,931.000	\$ 8,931.000	\$ 8,931.000	\$ 8,931.000	\$ 8,931.000	\$ 8,931.000	\$ 8,931.000	\$ 8,931.000	\$ 8,931.000	\$ 107,172.000	
Total INGRESOS		\$ 123,841.000	\$ 123,841.000	\$ 121,851.000	\$ 121,851.000	\$ 121,851.000	\$ 113,561.000	\$ 113,561.000	\$ 113,561.000	\$ 130,141.000	\$ 130,141.000	\$ 130,141.000	\$ 130,141.000	\$ 1,474,482.000	
COSTOS															
Materia Prima Café		-\$ 6,000.000	-\$ 6,000.000	-\$ 7,920.000	-\$ 7,920.000	-\$ 7,920.000	-\$ 7,920.000	-\$ 7,920.000	-\$ 7,920.000	-\$ 7,920.000	-\$ 7,920.000	-\$ 7,920.000	-\$ 7,920.000	-\$ 91,200.000	
Materia Prima Almuerzo		-\$ 2,100.000	-\$ 2,100.000	-\$ 2,700.000	-\$ 2,700.000	-\$ 2,700.000	-\$ 2,700.000	-\$ 2,700.000	-\$ 2,700.000	-\$ 2,700.000	-\$ 2,700.000	-\$ 2,700.000	-\$ 2,700.000	-\$ 31,200.000	
Materia Prima Bar		-\$ 36,600.000	-\$ 36,600.000	-\$ 33,600.000	-\$ 33,600.000	-\$ 33,600.000	-\$ 30,600.000	-\$ 30,600.000	-\$ 30,600.000	-\$ 36,600.000	-\$ 36,600.000	-\$ 36,600.000	-\$ 36,600.000	-\$ 412,200.000	
Remuneración Grabación Video		-\$ 520.000	-\$ 520.000	-\$ 390.000	-\$ 390.000	-\$ 390.000	-\$ 260.000	-\$ 260.000	-\$ 260.000	-\$ 520.000	-\$ 520.000	-\$ 520.000	-\$ 520.000	-\$ 5,070.000	
Eventos Artísticos		-\$ 7,166.667	-\$ 7,166.667	-\$ 7,166.667	-\$ 7,166.667	-\$ 7,166.667	-\$ 7,166.667	-\$ 7,166.667	-\$ 7,166.667	-\$ 7,166.667	-\$ 7,166.667	-\$ 7,166.667	-\$ 7,166.667	-\$ 86,000.000	
Derecho de Autor: Reproducción musical fines comerciales SCD		-\$ 5,572.845	-\$ 5,572.845	-\$ 5,483.295	-\$ 5,483.295	-\$ 5,483.295	-\$ 5,110.245	-\$ 5,110.245	-\$ 5,110.245	-\$ 5,856.345	-\$ 5,856.345	-\$ 5,856.345	-\$ 5,856.345	-\$ 66,351.690	
TOTAL COSTOS		-\$ 57,959.512	-\$ 57,959.512	-\$ 57,259.962	-\$ 57,259.962	-\$ 57,259.962	-\$ 53,756.912	-\$ 53,756.912	-\$ 53,756.912	-\$ 60,763.012	-\$ 60,763.012	-\$ 60,763.012	-\$ 60,763.012	-\$ 692,021.690	
GASTOS															
Remuneraciones		-\$ 25,620.000	-\$ 25,620.000	-\$ 25,620.000	-\$ 25,620.000	-\$ 25,620.000	-\$ 25,620.000	-\$ 25,620.000	-\$ 25,620.000	-\$ 25,620.000	-\$ 25,620.000	-\$ 25,620.000	-\$ 25,620.000	-\$ 307,440.000	
Alimentación Personal		-\$ 2,312.500	-\$ 2,312.500	-\$ 2,312.500	-\$ 2,312.500	-\$ 2,312.500	-\$ 2,312.500	-\$ 2,312.500	-\$ 2,312.500	-\$ 2,312.500	-\$ 2,312.500	-\$ 2,312.500	-\$ 2,312.500	-\$ 27,750.000	
Cuentas de Servicio (Agua, Electricidad, Gas)		-\$ 3,283.333	-\$ 3,283.333	-\$ 3,283.333	-\$ 3,283.333	-\$ 3,283.333	-\$ 3,283.333	-\$ 3,283.333	-\$ 3,283.333	-\$ 3,283.333	-\$ 3,283.333	-\$ 3,283.333	-\$ 3,283.333	-\$ 39,400.000	
Arriendo		-\$ 5,000.000	-\$ 5,000.000	-\$ 5,000.000	-\$ 5,000.000	-\$ 5,000.000	-\$ 5,000.000	-\$ 5,000.000	-\$ 5,000.000	-\$ 5,000.000	-\$ 5,000.000	-\$ 5,000.000	-\$ 5,000.000	-\$ 60,000.000	
Patentes														\$ 0	
Servicio de monitoreo y vigilancia (camaras)		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 1,200.000	
Mantenición y limpieza		-\$ 1,200.000	-\$ 1,200.000	-\$ 1,200.000	-\$ 1,200.000	-\$ 1,200.000	-\$ 1,200.000	-\$ 1,200.000	-\$ 1,200.000	-\$ 1,200.000	-\$ 1,200.000	-\$ 1,200.000	-\$ 1,200.000	-\$ 14,400.000	
Capacitaciones		-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 4,800.000	
Publicidad		-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 6,000.000	
TOTAL GASTOS		-\$ 38,415.833	-\$ 460,990.000												
TOTAL EGRESOS		-\$ 96,375.345	-\$ 96,375.345	-\$ 95,675.795	-\$ 95,675.795	-\$ 95,675.795	-\$ 92,172.745	-\$ 92,172.745	-\$ 92,172.745	-\$ 99,178.845	-\$ 99,178.845	-\$ 99,178.845	-\$ 99,178.845	-\$ 1,153,011.690	
		\$ 27,465.655	\$ 27,465.655	\$ 26,175.205	\$ 26,175.205	\$ 26,175.205	\$ 21,388.255	\$ 21,388.255	\$ 21,388.255	\$ 30,962.155	\$ 30,962.155	\$ 30,962.155	\$ 30,962.155	\$ 321,470.310	
Depreciación Legal														\$ 0	
Pago de Intereses														\$ 0	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 27,465.655	\$ 27,465.655	\$ 26,175.205	\$ 26,175.205	\$ 26,175.205	\$ 21,388.255	\$ 21,388.255	\$ 21,388.255	\$ 30,962.155	\$ 30,962.155	\$ 30,962.155	\$ 30,962.155	\$ 321,470.310	
Impuesto (27%)	27%	-\$ 7,415.727	-\$ 7,415.727	-\$ 7,067.305	-\$ 7,067.305	-\$ 7,067.305	-\$ 5,774.829	-\$ 5,774.829	-\$ 5,774.829	-\$ 8,359.782	-\$ 8,359.782	-\$ 8,359.782	-\$ 8,359.782	-\$ 86,796.984	
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$ 20,049.928	\$ 20,049.928	\$ 19,107.900	\$ 19,107.900	\$ 19,107.900	\$ 15,613.426	\$ 15,613.426	\$ 15,613.426	\$ 22,602.373	\$ 22,602.373	\$ 22,602.373	\$ 22,602.373	\$ 234,673.326	
Depreciación Legal														\$ 0	
Inversión														\$ 0	
Capital de Trabajo														\$ 0	
Prestamo														\$ 0	
FLUJO DE CAJA NETO		\$ 0	\$ 20,049.928	\$ 20,049.928	\$ 19,107.900	\$ 19,107.900	\$ 15,613.426	\$ 15,613.426	\$ 15,613.426	\$ 22,602.373	\$ 22,602.373	\$ 22,602.373	\$ 22,602.373	\$ 234,673.326	
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		\$ 300,480.853	\$ 320,530.782	\$ 340,580.710	\$ 359,688.609	\$ 378,796.509	\$ 397,904.409	\$ 413,517.835	\$ 429,131.261	\$ 444,744.687	\$ 467,347.060	\$ 489,949.433	\$ 512,551.807	\$ 535,154.180	

REMUNERACIONES

Personal	Remuneración (\$/mes)	Remuneración Bruta (\$/mes)	Cafetería (\$/mes)		Bar (\$/mes)		Total Negocio (\$/mes)
			Cantidad	Sub Total	Cantidad	Sub Total	
Gerente	\$ 2.000.000	\$ 2.400.000			1	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Jefe Administrador Local y Jefe Eventos Dircom	\$ 1.200.000	\$ 1.440.000	1	\$ 1.440.000	1	\$ 1.440.000	\$ 2.880.000
Encargado de Caja (y ventas mostrador)	\$ 500.000	\$ 600.000		\$ 0	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Coordinadores	\$ 850.000	\$ 1.020.000	1	\$ 1.020.000	1	\$ 1.020.000	\$ 2.040.000
Cocinero	\$ 600.000	\$ 720.000	2	\$ 1.440.000	2	\$ 1.440.000	\$ 2.880.000
Ayudante de Cocina	\$ 400.000	\$ 480.000		\$ 0	2	\$ 960.000	\$ 960.000
Barman	\$ 500.000	\$ 600.000		\$ 0	2	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Ayudante Bar	\$ 350.000	\$ 420.000		\$ 0	2	\$ 840.000	\$ 840.000
Barista	\$ 450.000	\$ 540.000	2	\$ 1.080.000		\$ 0	\$ 1.080.000
Garzón	\$ 450.000	\$ 540.000	5	\$ 2.700.000	10	\$ 5.400.000	\$ 8.100.000
Anfitrión	\$ 450.000	\$ 540.000		\$ 0	1	\$ 540.000	\$ 540.000
Limpieza	\$ 300.000	\$ 360.000	1	\$ 360.000	1	\$ 360.000	\$ 720.000
Ingeniero Sonido (*)	\$ 800.000	\$ 960.000	0	\$ 0	1	\$ 960.000	\$ 960.000
Técnicos Pr. Eventos (*)	\$ 350.000	\$ 420.000	0	\$ 0	1	\$ 420.000	\$ 420.000
Remuneración Total Mensual			12	\$ 8.040.000	25	\$ 15.180.000	\$ 25.620.000
Remuneración Total (Anual)				\$ 96.480.000		\$ 182.160.000	\$ 278.640.000

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Ventas se reducen en : 5%		Bar	Cafetería	Grabación	Entradas	Almuerzos	Ingresos	Costo Variable
PERIODO								
Año1		31397,5	19646	3,8	6175	4868,75	639.578.000	304.045.410
Año2		47025	26980	14,25	24453	8075	1.000.321.500	454.473.968
Año3		56145	31540	14,25	29195,4	10925	1.195.808.700	562.533.225
Año4		60705	33820	25,65	31566,6	12350	1.302.558.300	605.070.957
Año5		65265	36100	37,05	33937,8	12350	1.400.757.900	657.420.606

FLUJO DE CAJA CASO BASE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 639.578.000	\$ 1.000.321.500	\$ 1.195.808.700	\$ 1.302.558.300	\$ 1.400.757.900
Costo Venta		-\$ 304.045.410	-\$ 454.473.968	-\$ 562.533.225	-\$ 605.070.957	-\$ 657.420.606
Gasto de Administración y Ventas		-\$ 377.979.000	-\$ 456.190.000	-\$ 458.590.000	-\$ 458.590.000	-\$ 460.990.000
Depreciación Legal		-\$ 37.406.000	-\$ 34.184.000	-\$ 15.115.000		
Pago de Intereses						
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 79.852.410	\$ 55.473.533	\$ 159.570.475	\$ 238.897.343	\$ 282.347.295
Impuesto a la Renta (27%)			-\$ 14.977.854	-\$ 43.084.028	-\$ 64.502.283	-\$ 76.233.770
Utilidad Despues de Impuesto		-\$ 79.852.410	\$ 40.495.679	\$ 116.486.447	\$ 174.395.061	\$ 206.113.525
Depreciación Legal		\$ 37.406.000	\$ 34.184.000	\$ 15.115.000		
Inversión	-\$ 96.705.000					
Capital de Trabajo	-\$ 30.804.878					
Prestamo						
Flujo de Caja	-\$ 127.509.878	-\$ 42.446.410	\$ 74.679.679	\$ 131.601.447	\$ 174.395.061	\$ 206.113.525
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 127.509.878	-\$ 169.956.288	-\$ 95.276.609	\$ 36.324.838	\$ 210.719.898	\$ 416.833.423

VAN	\$ 241.317.584
TIR	43%

Ventas se reducen en : 10%		Bar	Cafetería	Grabación	Entradas	Almuerzos	Ingresos
PERIODO							
Año1		29745	18612	3,6	5850	4612,5	605.916.000
Año2		44550	25560	13,5	23166	7650	947.673.000
Año3		53190	29880	13,5	27658,8	10350	1.132.871.400
Año4		57510	32040	24,3	29905,2	11700	1.234.002.600
Año5		61830	34200	35,1	32151,6	11700	1.327.033.800

FLUJO DE CAJA CASO BASE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 605.916.000	\$ 947.673.000	\$ 1.132.871.400	\$ 1.234.002.600	\$ 1.327.033.800
Costo Venta		-\$ 288.043.020	-\$ 430.554.285	-\$ 532.926.213	-\$ 573.225.117	-\$ 622.819.521
Gasto de Administración y Ventas		-\$ 377.979.000	-\$ 456.190.000	-\$ 458.590.000	-\$ 458.590.000	-\$ 460.990.000
Depreciación Legal		-\$ 37.406.000	-\$ 34.184.000	-\$ 15.115.000		
Pago de Intereses						
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 97.512.020	\$ 26.744.715	\$ 126.240.187	\$ 202.187.483	\$ 243.224.279
Impuesto a la Renta (27%)			-\$ 7.221.073	-\$ 34.084.850	-\$ 54.590.620	-\$ 65.670.555
Utilidad Despues de Impuesto		-\$ 97.512.020	\$ 19.523.642	\$ 92.155.337	\$ 147.596.863	\$ 177.553.724
Depreciación Legal		\$ 37.406.000	\$ 34.184.000	\$ 15.115.000		
Inversión	-\$ 96.705.000					
Capital de Trabajo	-\$ 30.804.878					
Prestamo						
Flujo de Caja	-\$ 127.509.878	-\$ 60.106.020	\$ 53.707.642	\$ 107.270.337	\$ 147.596.863	\$ 177.553.724
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 127.509.878	-\$ 187.615.898	-\$ 133.908.256	-\$ 26.637.919	\$ 120.958.943	\$ 298.512.667

VAN	\$ 153.662.494
TIR	31%

Ventas se reducen en : 15%

PERIODO	Bar	Cafetería	Grabación	Entradas	Almuerzos	Ingresos
Año1	28092,5	17578	3,4	5525	4356,25	572.254.000
Año2	42075	24140	12,75	21879	7225	895.024.500
Año3	50235	28220	12,75	26122,2	9775	1.069.934.100
Año4	54315	30260	22,95	28243,8	11050	1.165.446.900
Año5	58395	32300	33,15	30365,4	11050	1.253.309.700

FLUJO DE CAJA CASO BASE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 572.254.000	\$ 895.024.500	\$ 1.069.934.100	\$ 1.165.446.900	\$ 1.253.309.700
Costo Venta		-\$ 272.040.630	-\$ 406.634.603	-\$ 503.319.201	-\$ 541.379.277	-\$ 588.218.437
Gasto de Administración y Ventas		-\$ 377.979.000	-\$ 456.190.000	-\$ 458.590.000	-\$ 458.590.000	-\$ 460.990.000
Depreciación Legal		-\$ 37.406.000	-\$ 34.184.000	-\$ 15.115.000		
Pago de Intereses						
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 115.171.630	-\$ 1.984.102	\$ 92.909.899	\$ 165.477.623	\$ 204.101.264
Impuesto a la Renta (27%)				-\$ 25.085.673	-\$ 44.678.958	-\$ 55.107.341
Utilidad Después de Impuesto		-\$ 115.171.630	-\$ 1.984.102	\$ 67.824.226	\$ 120.798.665	\$ 148.993.922
Depreciación Legal		\$ 37.406.000	\$ 34.184.000	\$ 15.115.000		
Inversión	-\$ 96.705.000					
Capital de Trabajo	-\$ 30.804.878					
Prestamo						
Flujo de Caja	-\$ 127.509.878	-\$ 77.765.630	\$ 32.199.898	\$ 82.939.226	\$ 120.798.665	\$ 148.993.922
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 127.509.878	-\$ 205.275.508	-\$ 173.075.610	-\$ 90.136.384	\$ 30.662.281	\$ 179.656.203

VAN	\$ 65.564.831
TIR	19%

Ventas se reducen en : 20%

PERIODO	Bar	Cafetería	Grabación	Entradas	Almuerzos	Ingresos
Año1	26440	16544	3,2	5200	4100	538.592.000
Año2	39600	22720	12	20592	6800	842.376.000
Año3	47280	26560	12	24585,6	9200	1.006.996.800
Año4	51120	28480	21,6	26582,4	10400	1.096.891.200
Año5	54960	30400	31,2	28579,2	10400	1.179.585.600

FLUJO DE CAJA CASO BASE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 538.592.000	\$ 842.376.000	\$ 1.006.996.800	\$ 1.096.891.200	\$ 1.179.585.600
Costo Venta		-\$ 256.038.240	-\$ 382.714.920	-\$ 473.712.189	-\$ 509.533.437	-\$ 553.617.352
Gasto de Administración y Ventas		-\$ 377.979.000	-\$ 456.190.000	-\$ 458.590.000	-\$ 458.590.000	-\$ 460.990.000
Depreciación Legal		-\$ 37.406.000	-\$ 34.184.000	-\$ 15.115.000		
Pago de Intereses						
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 132.831.240	-\$ 30.712.920	\$ 59.579.611	\$ 128.767.763	\$ 164.978.248
Impuesto a la Renta (27%)				-\$ 16.086.495	-\$ 34.767.296	-\$ 44.544.127
Utilidad Después de Impuesto		-\$ 132.831.240	-\$ 30.712.920	\$ 43.493.116	\$ 94.000.467	\$ 120.434.121
Depreciación Legal		\$ 37.406.000	\$ 34.184.000	\$ 15.115.000		
Inversión	-\$ 96.705.000					
Capital de Trabajo	-\$ 30.804.878					
Prestamo						
Flujo de Caja	-\$ 127.509.878	-\$ 95.425.240	\$ 3.471.080	\$ 58.608.116	\$ 94.000.467	\$ 120.434.121
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 127.509.878	-\$ 222.935.118	-\$ 219.464.038	-\$ 160.855.922	-\$ 66.855.455	\$ 53.578.666

VAN	-\$ 28.498.492
TIR	6%

ESTIMACIÓN DE LA DEPRECIACIÓN

NÓMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACELERADA
A.- ACTIVOS GENÉRICOS		
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1
H.- OTRAS		
1) Enseres, artículos de porcelana, loza, vidrio, cuchillería, mantelería, ropa de cama y similares, utilizados en hoteles, moteles y restaurantes.	3	1
2) Redes utilizadas en la pesca.	3	1
3) Sistemas o estructuras físicas para criaderos de especies hidrobiológicas.	3	1
4) Pupitres, sillas, bancos, escritorios, pizarrones, laboratorios de química, gabinetes de física, equipos de gimnasia y atletismo, utilizados en establecimientos educacionales.	5	1
5) Aviones monomotores con cabina hasta seis personas.	10	3

ANEXO D

Encuesta y Resultados

Café-Bar El Artístico: Espacio para disfrutar de música en vivo, danza, teatro y otras expresiones...

Estimados Amig@s,

Muchas gracias por su apoyo rellenando esta breve encuesta.

Café-Bar El Artístico *está pensado como un espacio donde podrás compartir con tu familia, amigos, colegas, en un ambiente diseñado para tu comodidad y relaxo, y sobre todo para que puedas disfrutar de diferentes estilos de música en vivo (popular, clásica, jazz), danza, teatro, exposiciones, entre otras.*

¿Qué edad tienes?

- menos de 19 años
- entre 20 a 29 años
- entre 30 a 39 años
- más de 40 años

¿Cuál es tu sexo?

- Mujer
- Hombre

Aproximadamente tu salario es:

- Soy estudiante
- \$500.000 - \$1.000.000
- más de \$1.000.000

¿Qué tan seguido vas a un Café?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- No los frecuento

¿Qué tan seguido vas a un Bar?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- No los frecuento

De los días de la semana ¿Cuál(es) prefieres para salir por un Café?

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

De los días de la semana ¿Cuál(es) prefieres para salir por un Bar?

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

¿Crees que es importante fomentar y facilitar el acceso a las artes como: música, teatro, literatura, fotografía, pintura?

- Me parece imprescindible
- Me parece importante
- No es importante
- No es para nada necesario

¿Qué tan de acuerdo estas con esta afirmación?: En Santiago no es tan fácil encontrar Cafés/Bares con espacios cómodos, relajados y diseñados especialmente para disfrutar de música (clásica, popular) en vivo, teatro, danza, exposiciones, entre otros

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- No estoy de acuerdo
- No tengo información

¿Asistirías a un café bar donde pudieses acceder a diferentes formas de expresión artística como música popular/clásica en vivo, exposiciones, charlas temáticas, teatro, entre otros?.

- Si
- No lo haría

A la hora de escoger donde ir, ¿Cuál es el factor más importante en tu decisión?

- Precio
- Calidad de los productos y servicios
- Ambiente
- Que tenga fácil acceso
- Todas las anterior

¿Cuánto suelen gastar por persona cuando sales con tus amigos o pareja a un Café?

- menos de \$10.000
- Entre \$10.000 y \$20.000
- Entre \$20.000 y \$30.000
- Más de \$30.000

¿Cuánto suelen gastar por persona cuando sales con tus amigos o pareja a un Bar?

- menos de \$10.000
- Entre \$10.000 y \$20.000
- Entre \$20.000 y \$30.000
- Más de \$30.000

¿Qué sector de Santiago frecuentas más cuando sales a divertirte?

Instrucciones de pregunta: (Puedes elegir más de una opción)

- Plaza Ñuñoa
- Bellavista
- Barrio Lastarria
- Sector Manuel Montt
- Otros

¿Pagarías un adicional o un valor entrada para asistir a un café bar que te ofreciera la opción de música en vivo (popular o clásica), pintura, fotografía, charlas y discusiones temáticas, teatro, otros?.

- Si
- No

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue SI ¿Cuánto Pagarías?

- \$2.000 o menos
- Entre \$2.000 y \$3.000
- Entre \$3.000 y \$5000
- Más de \$5.000

Favor indica cuanto valoras la propuesta del Café Bar El Artístico

Instrucciones de pregunta: N° de Estrellas: 1: Nada buena 2: Regular 3: Me parece buena, nada nuevo 4: Me parece muy buena 5: Me parece excelente e innovadora

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ / 5

Café-Bar El Artístico: Espacio para disfrutar de música en vivo, danza, teatro y otras expresiones...

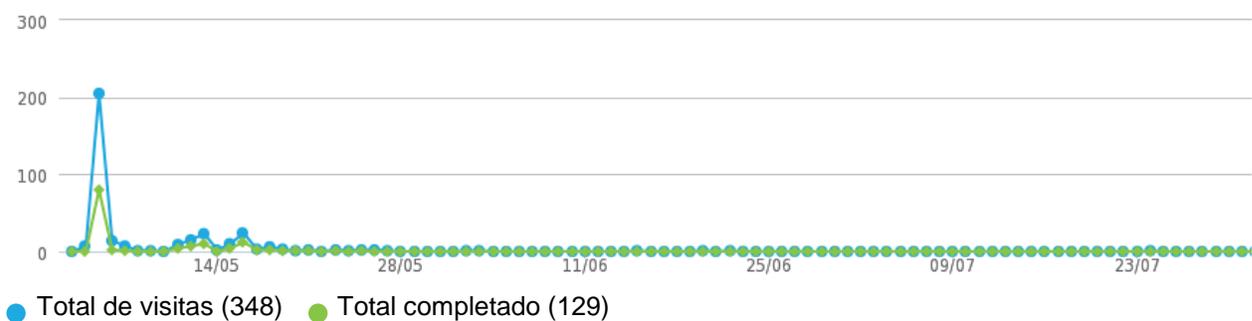
General

 Nombre encuesta	de	Café-Bar El Artístico: Espacio para disfrutar de música en vivo, danza, teatro y otras expresiones...
 Autor		Matías Olganier
 Idioma		 Español
 URL de la encuesta		https://www.surveio.com/survey/d/W2F9V6T9A1W6T5H1
 Primera respuesta		05/05/2018
 Última respuesta		25/05/2018
 Duración		21 días

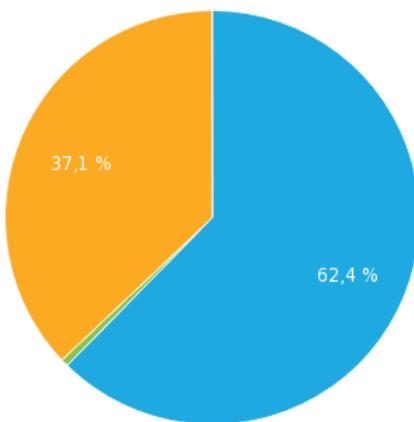
■ Visitas de la encuesta



Historial de visitas (05/05/2018 - 25/05/2018)

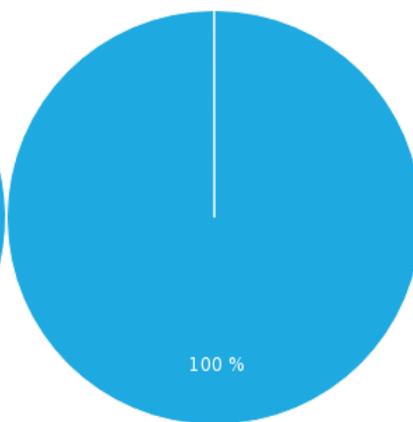


Total visitas



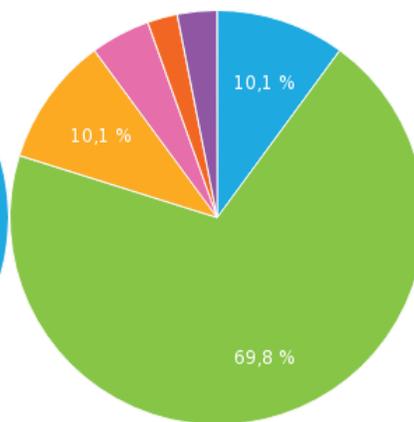
- Mostrando sólo (62,4 %)
- Incompleto (0,6 %)
- Completo (37,1 %)

Fuentes de visitas



- Enlace directo (100 %)

Tiempo medio de finalización



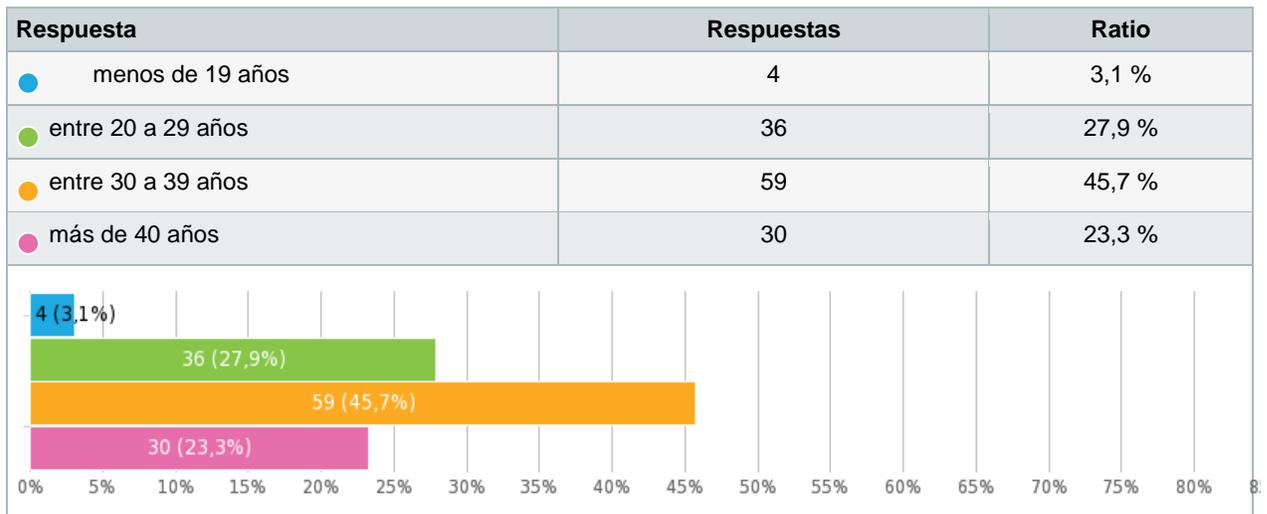
- 1-2 min. (10,1 %)
- 2-5 min. (69,8 %)
- 5-10 min. (10,1 %)

- 10-30 min. (4,7 %)
- 30-60 min. (2,3 %)
- >60 min. (3,1 %)

Respuestas

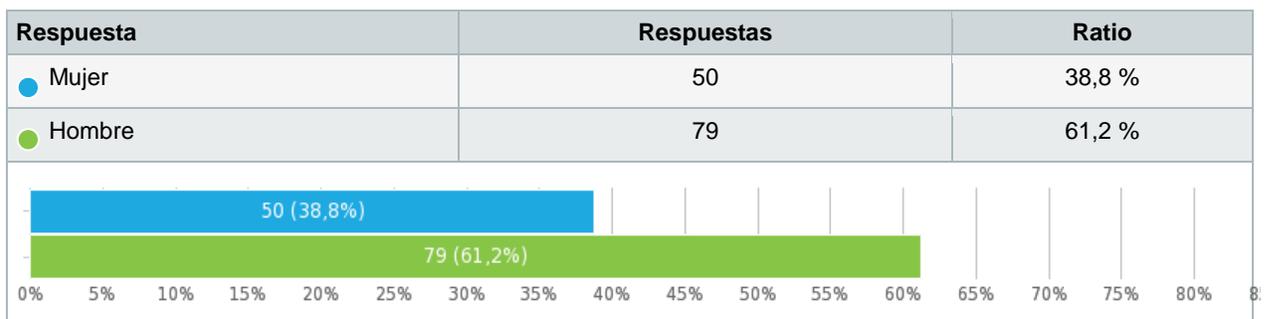
¿Qué edad tienes?

Elección simple, respuestas **129x**, no respondida **0x**



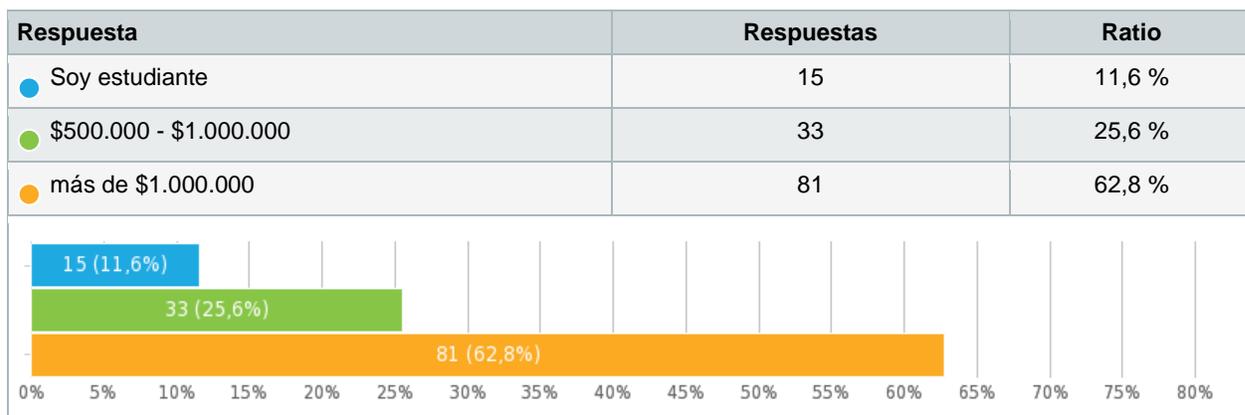
¿Cuál es tu sexo?

Elección simple, respuestas **129x**, no respondida **0x**



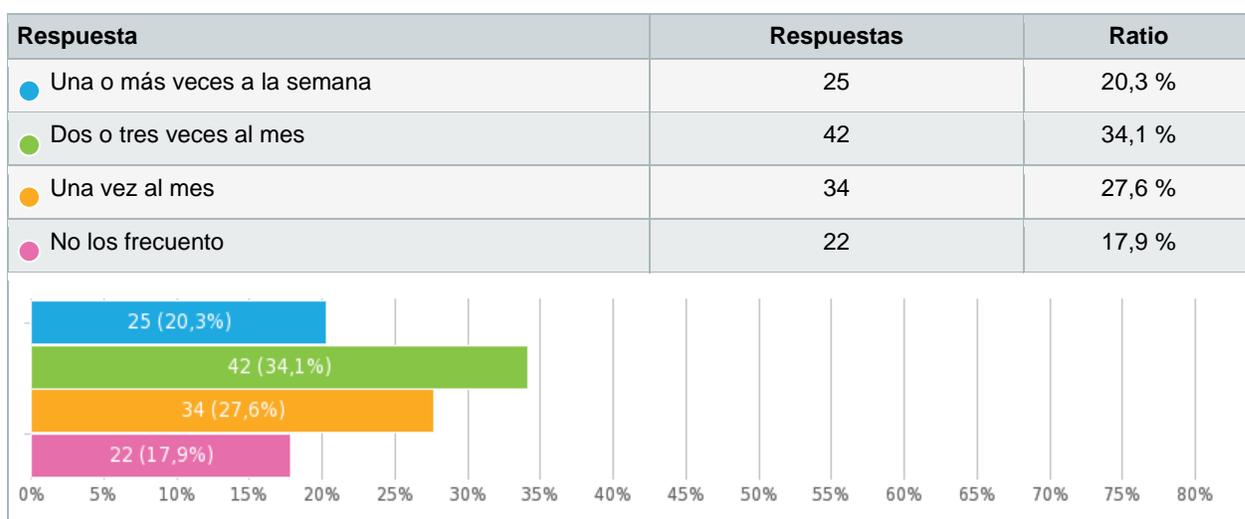
Aproximadamente tu salario es:

Elección simple, respuestas **129x**, no respondida **0x**



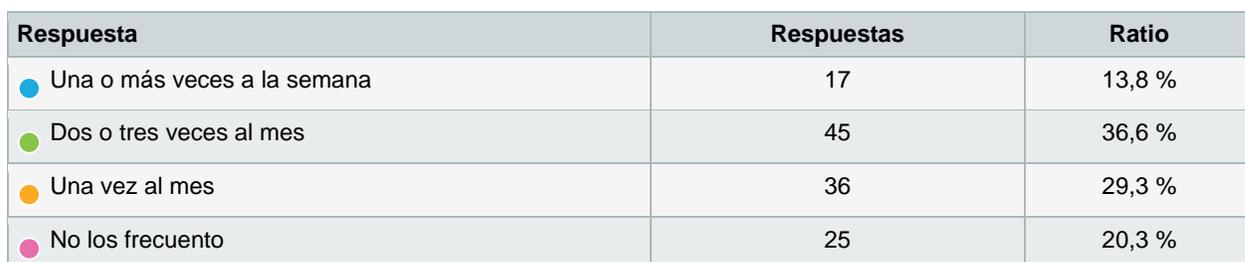
¿Qué tan seguido vas a un Café?

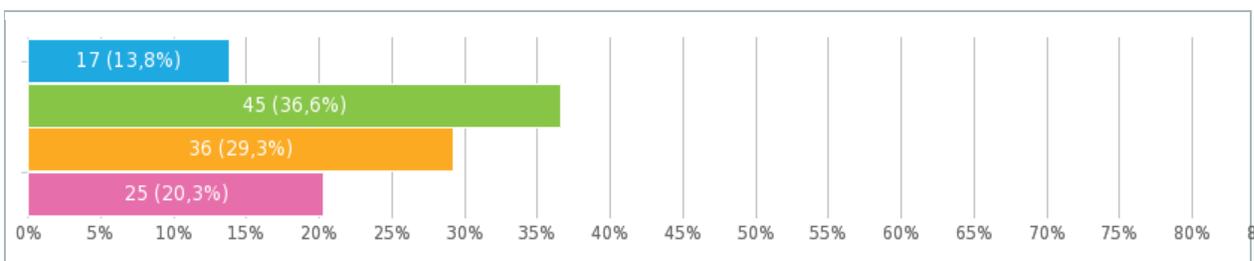
Elección simple, respuestas **123x**, no respondida **6x**



¿Qué tan seguido vas a un Bar?

Elección simple, respuestas **123x**, no respondida **6x**

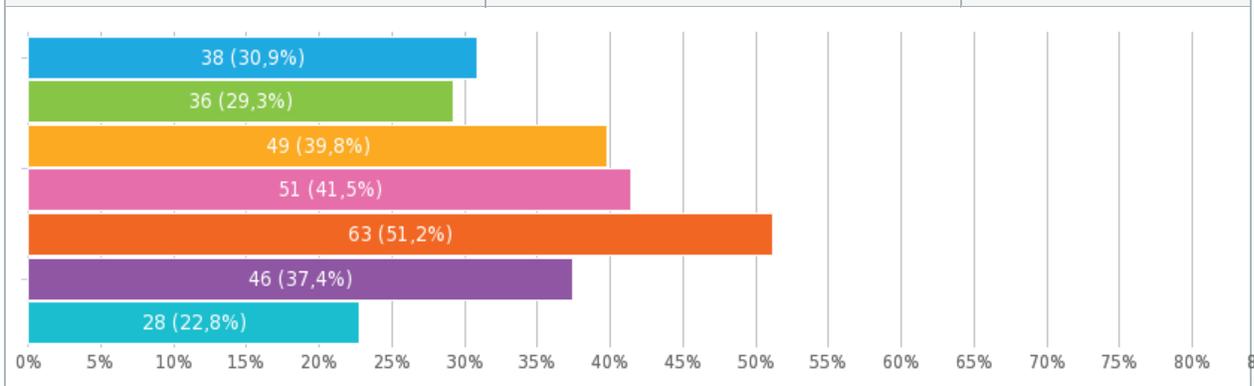




De los días de la semana ¿Cuál(es) prefieres para salir por un Café?

Elección múltiple, respuestas **123x**, no respondida **6x**

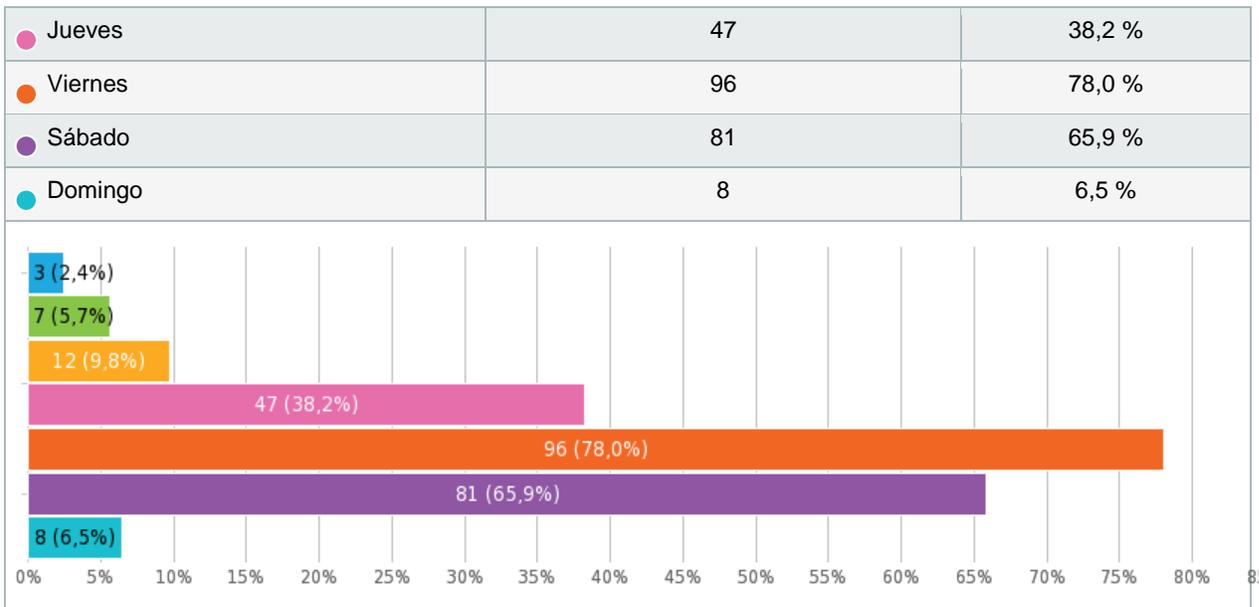
Respuesta	Respuestas	Ratio
● Lunes	38	30,9 %
● Martes	36	29,3 %
● Miércoles	49	39,8 %
● Jueves	51	41,5 %
● Viernes	63	51,2 %
● Sábado	46	37,4 %
● Domingo	28	22,8 %



De los días de la semana ¿Cuál(es) prefieres para salir por un Bar?

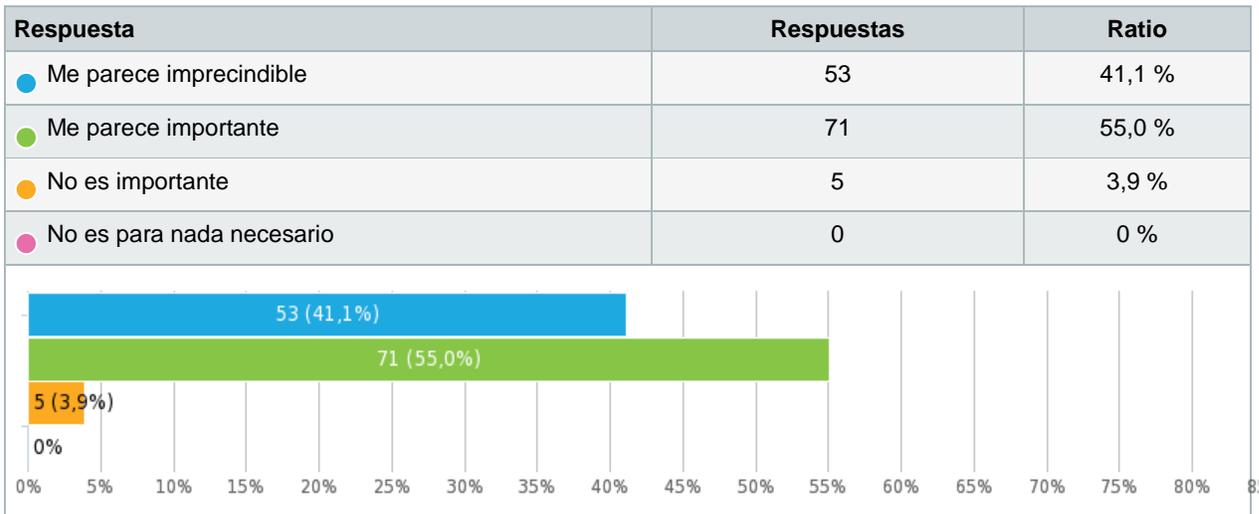
Elección múltiple, respuestas **123x**, no respondida **6x**

Respuesta	Respuestas	Ratio
● Lunes	3	2,4 %
● Martes	7	5,7 %
● Miércoles	12	9,8 %



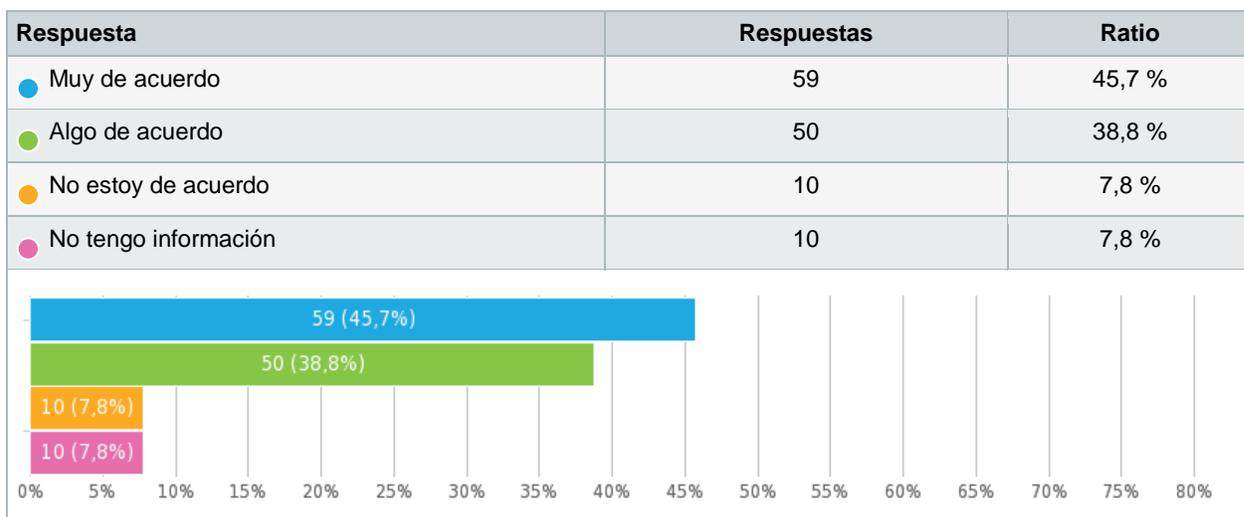
¿Crees que es importante fomentar y facilitar el acceso a las artes como: música, teatro, literatura, fotografía, pintura?

Elección simple, respuestas 129x, no respondida 0x



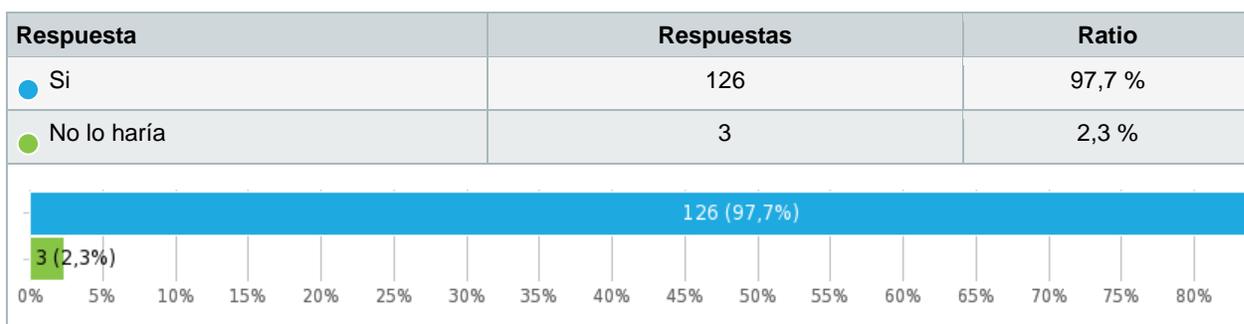
¿Qué tan de acuerdo estas con esta afirmación?: En Santiago no es tan fácil encontrar Cafés/Bares con espacios cómodos, relajados y diseñados especialmente para disfrutar de música (clásica, popular) en vivo, teatro, danza, exposiciones, entre otros

Elección simple, respuestas 129x, no respondida 0x



¿Asistirías a un café bar donde pudieses acceder a diferentes formas de expresión artística como música popular/clásica en vivo, exposiciones, charlas temáticas, teatro, entre otros?.

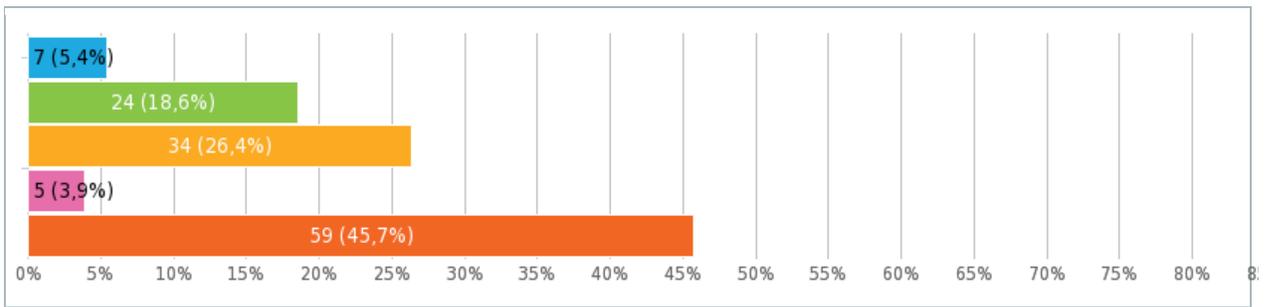
Elección simple, respuestas 129x, no respondida 0x



A la hora de escoger donde ir, ¿Cuál es el factor más importante en tu decisión?

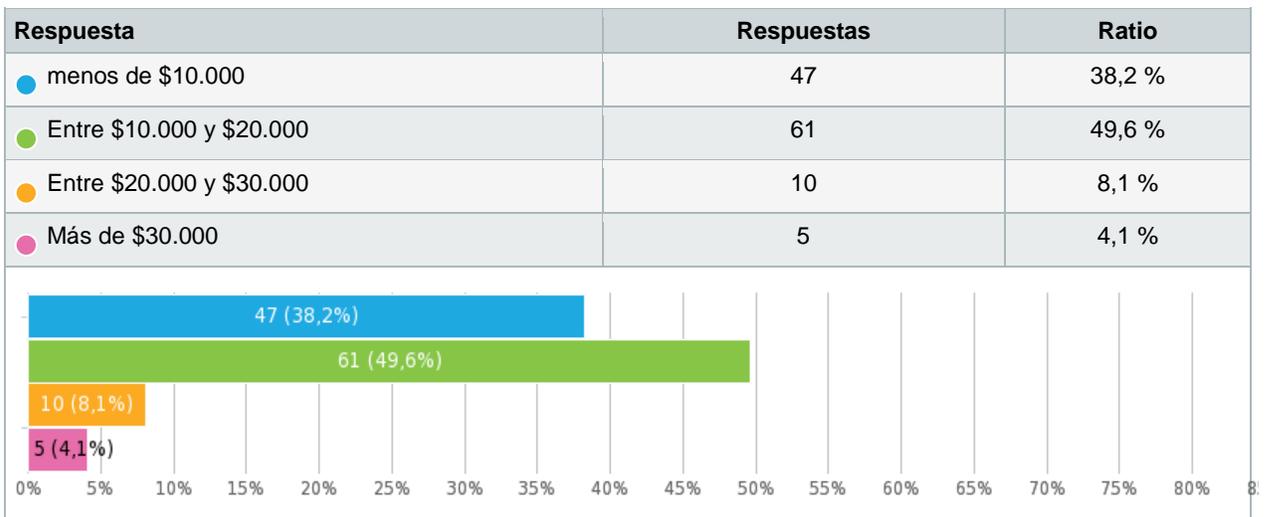
Elección simple, respuestas 129x, no respondida 0x

Respuesta	Respuestas	Ratio
<input type="radio"/> Precio	7	5,4 %
<input type="radio"/> Calidad de los productos y servicios	24	18,6 %
<input type="radio"/> Ambiente	34	26,4 %
<input type="radio"/> Que tenga fácil acceso	5	3,9 %
<input type="radio"/> Todas las anterior	59	45,7 %



¿Cuánto suelen gastar por persona cuando sales con tus amigos o pareja a un Café?

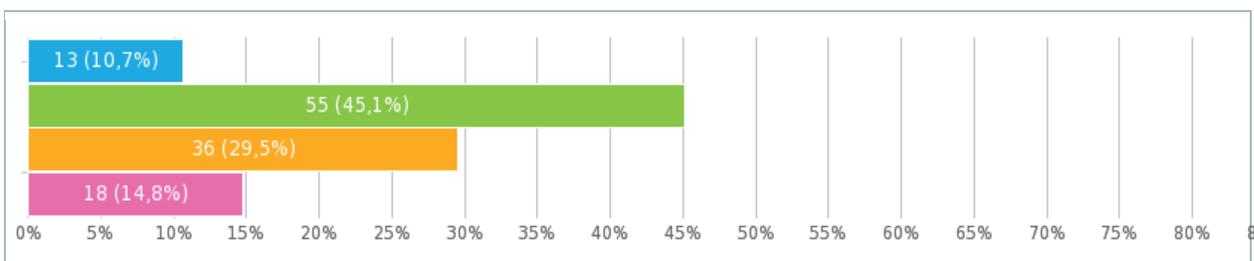
Elección simple, respuestas 123x, no respondida 6x



¿Cuánto suelen gastar por persona cuando sales con tus amigos o pareja a un Bar?

Elección simple, respuestas 122x, no respondida 7x

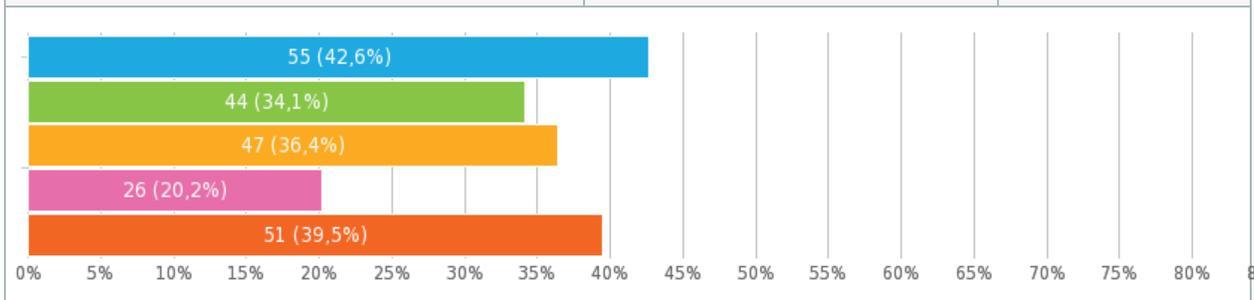
Respuesta	Respuestas	Ratio
● menos de \$10.000	13	10,7 %
● Entre \$10.000 y \$20.000	55	45,1 %
● Entre \$20.000 y \$30.000	36	29,5 %
● Más de \$30.000	18	14,8 %



¿Qué sector de Santiago frecuentas más cuando sales a divertirte?

Elección múltiple, respuestas **129x**, no respondida **0x**

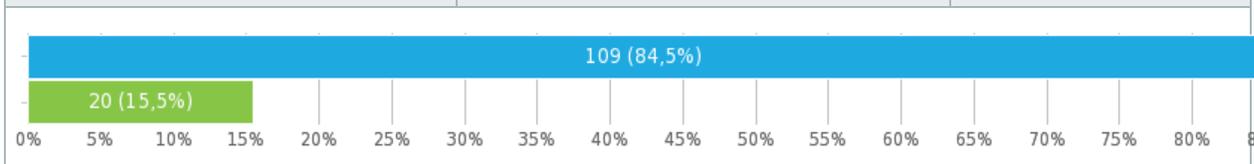
Respuesta	Respuestas	Ratio
● Plaza Ñuñoa	55	42,6 %
● Bellavista	44	34,1 %
● Barrio Lastarria	47	36,4 %
● Sector Manuel Montt	26	20,2 %
● Otros	51	39,5 %



¿Pagarías un adicional o un valor entrada para asistir a un café bar que te ofreciera la opción de música en vivo (popular o clásica), pintura, fotografía, charlas y discusiones temáticas, teatro, otros?.

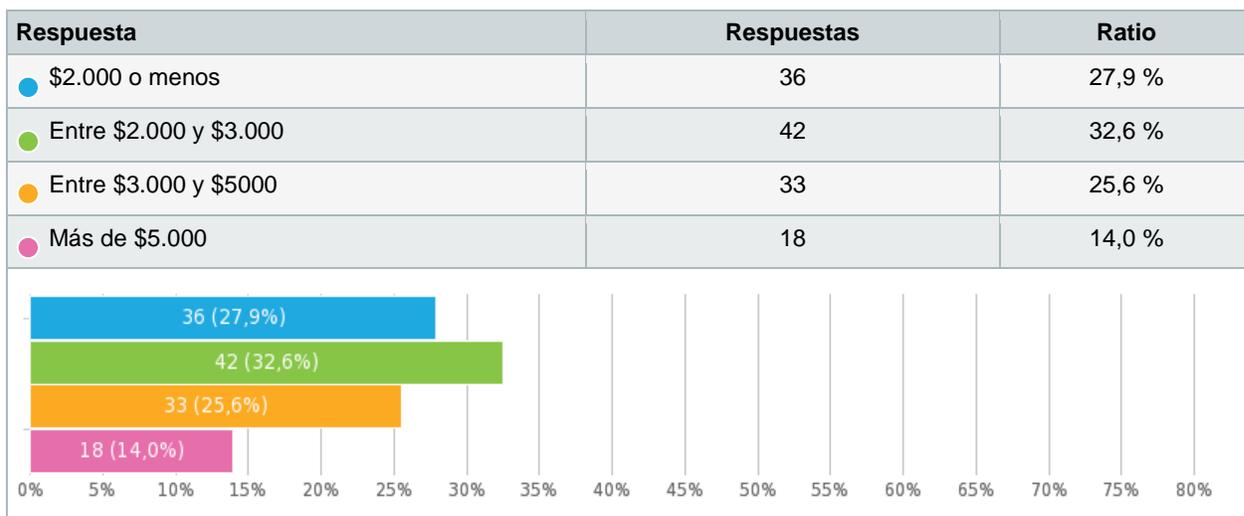
Elección simple, respuestas **129x**, no respondida **0x**

Respuesta	Respuestas	Ratio
● Si	109	84,5 %
● No	20	15,5 %



Si tu respuesta a la pregunta anterior fue SI ¿Cuánto Pagarías?

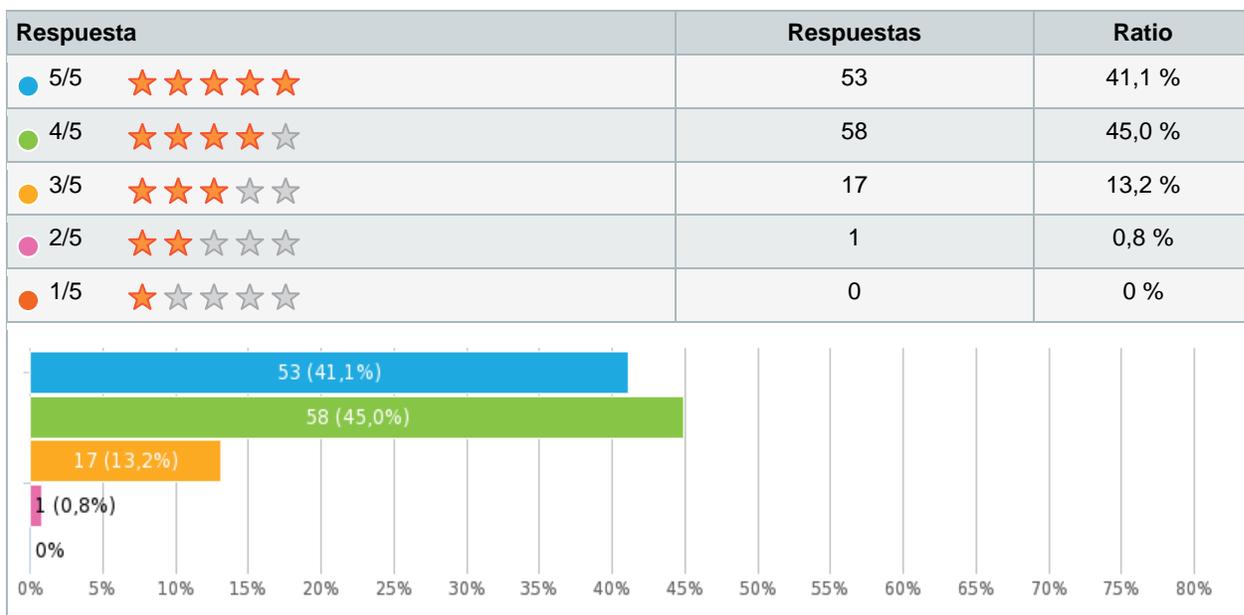
Elección simple, respuestas **129x**, no respondida **0x**



Favor indica cuanto valoras la propuesta del Café Bar El Artístico

Grado de la estrella, respuestas **129x**, no respondida **0x**

Número de estrellas 4,3/5



ANEXO E

Entrevistas

A continuación se presenta tabla que resume entrevista a dueños de locales, información que considerada para la estimación de ventas y otros parámetros del ejercicio.

	Descripción	BAR PATIO BELLAVISTA	CAFETERÍA ÑUÑO A
	Ubicación	Patio Bellavista, Providencia	Av. Pedro de Valdivia/Irarrazaval, Ñuñoa
	Capacidad	300	120
	Principal Productos	Cocktelaría, Gastronomía, Hotelería	Tortas, Pasteles.Sandwich, Cocktail, Novios
	Clientes Principales	Parejas, Grupos de Amigos, Empresas (eventos privados), de 20 a 50años	Familias, Empresas, entre 25 a 65 años
	Te eligen por	Energía de lugar (ambiente), calidad y excelente atención	Calidad Productos, Atención a los clientes
	Inicio de Operación	2016	1939
	Horario de Atención	20 a 02hrs	09 a 21hrs
	Staff	Gerente	Dueño
		Jefe de barra	Jefe de local
		jefe de abastecimiento	Pasteleros
		chef	Chef Cocina
		jefe de recepción	Vendedoras
		cocina	Garzones
		bar	
		staff de aseo y mantención	
	Rotación	5 a10 personas cada 2 meses	No mucha, principalmente aseo y mantención
	Compras	Lunes y jueves para máximo 3 días. Algunas cosas diarias	Mensual, semanal y diario
	Software	Aloha sistema de restaurantes	Programa español ICG manager y frontrest
	Equipos principales	Maquina de café profesional	Maquina de café
		Congeladores	Vitrina Pasteles
		Refrigeradores	Camara de frío
			Congeladores
			Refrigeradores
Ventas	Periodo Alta	Octubre, Noviembre, Diciembre, Enero, Febrero	de marzo a diciembre
	Periodo Media	Marzo, Agosto, Septiembre	
	Periodo Baja	Abril, Mayo, Junio, Julio	enero y febrero
	Periodo Alta	\$ 200.000.000	\$ 90.000.000
	Periodo Media	\$ 160.000.000	
Periodo Baja	\$ 120.000.000	\$ 76.500.000	
Remuneraciones	Administrador	\$ 1.000.000	\$ 900.000
	Encargado de Caja	\$ 450.000	\$ 480.000
	Jefe de Cocina	\$ 1.000.000	\$ 850.000
	Cocinero	\$ 400.000	\$ 850.000
	Barman	\$ 500.000	
	Ayudante Bar		
	Garzón	286.000 + propina	\$ 400.000
	Anfitrión	\$ 500.000	
	Limpieza	\$ 400.000	\$ 350.000
	Ingeniero Sonido	200.000 semanal	
Técnicos Pr. Eventos			
Cuentas	Servicios General	\$ 4.000.000	
	Gas	\$ 2.000.000	\$ 450.000
	Agua		\$ 180.000
	Electricidad		\$ 1.280.000
Arriendo	Arriendo	\$ 5.000.000	\$ 3.950.000
Mantenimiento	Mantenimiento	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Patentes	Tipo	Cabaret, que incluye alcohol, música en vivo, etc	Fabrica de pasteles, fuente de soda
	Costo	1.600.000 semestral	792.535 y 708.000 semestral
	Permiso	Restaurant diurno, nocturno	