



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN BAR-RESTAURANT EN LA
COMUNA DE PAINE**

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

DIEGO IGNACIO MENDEZ LAZO

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
JOAQUÍN MANTELLI DE LA FUENTE**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN BAR-RESTAURANT EN LA COMUNA DE PAINE

El propósito de este documento es el de diseñar un plan de negocios para la implementación de un bar-restaurant en la comuna de Paine. El proyecto debe ser por lo menos rentable al tercer año, con una recuperación de la inversión del 25%.

En la región Metropolitana de Chile, los lugares de comida se encuentran centralizados en las comunas de Santiago y Providencia, respecto a la comuna de Paine se encuentra en el lugar 112 de Chile y lugar 40 en la RM (de 52), lo cual refleja que la comuna presenta una oportunidad de mercado no explorada debido a la falta de lugares de comida en la zona. El índice de ventas de actividades de alojamiento y de servicio de comidas a precios corrientes creció un 43,8% en el último año (2022). Sobre la industria de los bares, se espera que esta siga creciendo, el boletín emitido por el INE indica un crecimiento a un ritmo promedio del 5,4% anual.

En Chile, el gasto en bar-restaurant es del 15,1% del presupuesto mensual. Llevando este % con el ingreso Per Cápita calculado, nos da un precio mensual aproximado (2023) de \$40.809 CLP. Respecto al mercado, el negocio se centrará en la comuna de Paine con una población de 72.759 habitantes. Para determinar la cantidad mensual de clientes, se segmentó el negocio, por los factores de rango de edad (18 a 44 años), frecuencia mensual (2 veces o más), estilo rural, música en vivo, utilizar el local como punto de encuentro, residente en la comuna de Paine o comunas vecinas. De la encuesta, se determinó que el 84% de estos pertenece a este conjunto, así, el mercado potencial es de 28.634 consumidores. Sobre la competencia, existen 8 locales en la comuna, la cual es deficiente, no son atractivos en su propuesta de valor, no cumplen con buena higiene y son genéricos, ninguno ofrece una experiencia de servicio diferenciada de uno con otros, muestra claramente una falta de innovación.

La estrategia para el negocio es el de diferenciación, la propuesta de valor del Bar-restaurant en Paine es entregar una experiencia memorable y atractiva en alimentos y entretenimiento, mediante espectáculos de música en vivo y consumo de bebidas con un servicio en general de gran calidad y orientado hacia la atención al cliente. Ya terminado el plan de negocios y viendo los resultados en los análisis desarrollados, se determinó que el proyecto a 5 años muestra un VAN positivo de \$2.008.250.000 con una tasa de descuento de 14,12%. La TIR es 115% y el periodo de recuperación es al segundo año de funcionamiento, cumpliendo con los objetivos propuestos, por esto, se concluye que el negocio es apto para llevarse a cabo. En resumen, el plan de negocios propuesto es atractivo y se recomienda invertir en él, sin olvidar que se debe mantener siempre la innovación en los espectáculos a realizar.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción	1
1.1	Descripción del tema a abordar y justificación de la oportunidad.....	1
1.2	Preguntas claves a responder	1
1.3	Objetivos y resultados esperados	2
1.3.1	Objetivo General	2
1.3.2	Objetivos Específicos	2
1.4	Alcance.....	2
1.5	Resultados esperados.....	3
2.	Marco conceptual	3
2.1	Análisis Externo.....	3
2.1.1	Cinco Fuerzas de Porter.....	3
2.1.2	Análisis PESTEL	4
2.2	Análisis Interno.....	4
2.3	Análisis FODA	4
2.4	Cadena de valor	4
2.5	Modelo CANVAS.....	5
3.	Diagnóstico del Mercado	6
3.1	Conclusiones del Diagnóstico del mercado.....	10
4.	Análisis del Mercado.....	11
4.1	Consumidores	11
4.1.1	Análisis de Clientes	11
4.1.2	Mercado Potencial.....	13
4.1.3	Primer bloque: captura y entrega de valor.....	14
4.1.4	Segundo bloque: creación de valor	19
4.1.5	Monetización del negocio	21
4.2	Competencia	21
4.4	Análisis del Macroentorno	25
4.4.1	Entorno Político	25
4.4.2	Entorno Económico	25
4.4.3	Entorno Social	27

4.4.4 Entorno Tecnológico.....	27
4.4.5 Entorno Ecológico	28
4.4.6 Entorno Legal	28
4.4.7 Conclusiones del análisis del macroentorno	29
4.5 Análisis del Microentorno	29
4.5.1 Amenaza de nuevos competidores	29
4.5.2 Poder de negociación de los proveedores	30
4.5.3 Poder de negociación de los compradores	30
4.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	30
4.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes	30
4.5.6 Conclusiones del Microentorno	31
4.6 FODA	31
4.6.1 Matriz FODA.....	33
5. Plan Estratégico	35
5.1 Definición del segmento objetivo.....	35
5.2 Estrategia genérica competitiva	35
5.3 Factores críticos de éxito.....	36
5.4 Cadena de valor	37
5.5 Misión.....	38
5.6 Visión.....	38
5.7 Objetivos estratégicos	38
5.8 Valores	38
6. Plan de marketing.....	39
6.1 Estrategia de marketing.....	39
6.1.1 Objetivos del plan de marketing	39
6.2 Marketing Mix	39
6.2.1 Producto	39
6.2.2 Precio	40
6.2.3 Canales	41
6.3.4 Promoción	43
7. Plan de operaciones y Recursos Humanos.....	43
7.1 Proveedores	44

7.2	Proceso de estrategia de operaciones	46
7.3	Contenido de estrategia operacional	46
7.3.1	Procesos	47
7.3.2	Flujo de Operaciones	49
7.3.3	Aspectos generales de la operación.....	49
7.3.4	Recursos humanos.....	52
8.	Plan Financiero.....	54
8.1	Proyección anual de ventas	54
8.2	Proyección anual de gastos y costos	56
8.2.1	Gastos	56
8.2.2	Costos	60
8.2.3	Resumen de gastos y costos	61
8.3	Depreciación	62
8.4	Financiamiento	63
8.5	EERR proyectado anualizado	64
8.6	Conclusiones EERR proyectado anualizado	65
8.7	Capital de trabajo	65
8.8	Flujo de caja esperado proyectado	65
8.9	Conclusiones sobre el flujo de caja proyectado	66
8.10	Evaluación financiera	66
8.10.1	Análisis de sensibilidad del flujo	67
8.10.2	Conclusiones de la evaluación financiera y el análisis de escenarios del flujo	72
8.11	Indicadores claves de desempeño	66
9.	Modelo CANVAS	75
9.1	Conclusiones respecto al modelo de negocio	77
10.	Conclusiones y Recomendaciones.....	77
11.	Bibliografía.....	81
12.	Anexos.....	85

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cadena de valor.....	5
Ilustración 2. Modelo Canvas.....	5
Ilustración 3. Perfil del cliente.....	6
Ilustración 4. Mapa de valor.....	6
Ilustración 5. Estudio de música chilena.....	7
Ilustración 6. Presupuesto hogares en Chile.....	9
Ilustración 7. Mercado del proyecto.....	14
Ilustración 8. Eventos de música en vivo en 2019.....	16
Ilustración 9. 20 canciones más escuchadas en radios chilenas.....	16
Ilustración 10. Competencia actual.....	22
Ilustración 11. Flujo de macroprocesos.....	49
Ilustración 12. Layout del bar.....	52
Ilustración 13. Estructura Organizacional.....	54
Ilustración 14. Gráfico de VAN de escenarios evaluados.....	73

1. Introducción

1.1 Descripción del tema a abordar y justificación de la oportunidad

El propósito de este documento es el de diseñar un plan de negocios para la implementación de un bar-restaurant en la comuna de Paine, el valor agregado del negocio es el del contar con música en vivo. Debe responder a las necesidades de un segmento de clientes que se encuentra en crecimiento (INE, 2022). Es un nicho de mercado donde actualmente es difícil de satisfacer, ya que los lugares de comida se encuentran centralizados principalmente en las comunas de Santiago y Providencia (SII.CL, 2022). El índice de ventas de actividades de alojamiento y de servicio de comidas a precios corrientes creció un 43,8% en el último año (2022), esto es un porcentaje que muestra que existe una demanda en crecimiento.

La industria creativa en los últimos años ha ido en aumento, en el 2002 el tamaño de esta industria era de \$208.000 millones de dólares al 2015 este valor llegó a ser de \$509.000 millones de dólares y siguió creciendo en el último tiempo, sin embargo, desde el 2020 ha sido fuertemente golpeada por la emergencia sanitaria por el COVID 19. Solo este sector ha perdido más de 10 mil millones de dólares. Esto se suma a que las ganancias en el año 2020 en evento en vivo son 18 mil millones de dólares menor que las del año 2019 (PwC, 2020).

En Latinoamérica, las proyecciones recientes estiman que la industria creativa produce \$124.000 millones de dólares anuales (un 2,2% del PIB regional y un 2% de las exportaciones totales) y genera más de 1.9 millones de empleos en total. Por su parte, a nivel global se estima que, del total de las personas empleadas entre 15 y 29 años, un 20% trabaja en esta industria, y en países de no tanta población desarrollados como Hong Kong, la industria creativa alcanza más del 4% del PIB total. (UNESCO, 2018)

Ahondando brevemente en las características que delimitan el espacio de las industrias creativas en Chile, el sector creativo se distingue por tener una gran cantidad de empresas especializadas, de tamaño pequeño y escaso poder de mercado. Según datos oficiales del Servicio de Impuestos Internos (SII), la industria creativa en Chile en el año 2018 estaba compuesta por un 76% de microempresas (ventas menores a 2.400 UF) y por un 19% de pequeñas empresas (ventas entre 2.400 y 25.000 UF).

Esperando una pronta recuperación de la industria una vez superada la crisis generada por el COVID-19, viendo los datos del crecimiento anterior a este periodo junto con la poca oferta en la comuna de Paine, se ve que puede existir una oportunidad de negocio la cual se evaluará en esta tesis.

1.2 Preguntas claves a responder

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuál es el valor que se creará?
- ¿Cómo genera ingresos este negocio?
- ¿Con qué lógica económica se explica que podamos entregar valor a los clientes a costos adecuados?

- ¿Existen competidores que entreguen el mismo servicio?
- ¿Es rentable el proyecto a realizar?

1.3 Objetivos y resultados esperados

1.3.1 Objetivo General

Realizar un plan de negocio para la implementación de un bar-restaurant en la comuna de Paine. El proyecto debe ser por lo menos rentable al tercer año, con una recuperación de la inversión del 25%.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Evaluar el mercado revisando la oferta actual, identificar la competencia que ya cuentan con un servicio similar.
2. Caracterizar el segmento objetivo y determinar la demanda estimada en la comuna de Paine.
3. Caracterizar el servicio que entregará el negocio y describir los medios necesarios para lograr el reconocimiento de la marca.
4. Formular el Plan de Marketing del proyecto.
5. Determinar el personal necesario para llevar a cabo la operación del negocio.
6. Determinar la estructura de egresos e ingresos del proyecto.
7. Evaluar económicamente por 5 años, la mínima exigencia será de un VAN > 0 y con una recuperación de la inversión por sobre el 25% al tercer año, esta se mide comparando el monto de la inversión actual, versus la suma de las utilidades mensualizados actualizado según proyección de la inflación (y este valor debe ser \geq inversión inicial * 1,25).

1.4 Alcance

El alcance es crear un plan de negocio para un bar-restaurant en la comuna de Paine, el estudio se realizará solo para esta comuna. Se hará desde la descripción de la situación actual de la región y comuna respecto a este negocio, identificación de los factores críticos para el éxito del negocio, la descripción de los servicios que contará el negocio, plan de marketing para que el negocio sea conocido, plan de operaciones para describir el funcionamiento del local, y finalmente el plan financiero para evaluar la rentabilidad del negocio. Se debe considerar los requisitos legales para su correcta implementación y funcionamiento.

Respecto a las limitaciones, la tesis no contempla la puesta en marcha en sí, sino un estudio para revisar si el negocio es viable y factible para su implementación a futuro. La metodología a seguir consta de 8 etapas, se partirá con la planificación y estructuración del plan de negocios, luego se realizará el diagnóstico del mercado, obteniendo cómo es la demanda y cuál es la oferta disponible respecto a los proveedores necesarios para la ejecución del negocio. Se continúa con el análisis del mercado donde se segmenta y perfila al cliente y qué valor se entregará, cuáles serán las alianzas estratégicas claves y cómo se generarán ingresos. Luego se realizará un análisis del entorno, en el macroentorno se realizará mediante el modelo PESTEL, y el análisis del microentorno se

realizará mediante las 5 fuerzas de Porter, Cadena de valor, análisis FODA para determinar como obtener ventajas respecto a las fortalezas y oportunidades con las debilidades y amenazas del mercado. Se desarrollará el plan estratégico, determinando la estrategia genérica, se desarrolla misión, visión, factores críticos y objetivos estratégicos. Se continúa con planes de acciones a realizar, con el plan de marketing que dará herramientas para obtener y luego mantener a los clientes, el plan de operaciones para determinar los procesos necesarios para el funcionamiento, determinación de recursos humanos y el plan financiero con la estructura de costos, proyección de ingresos y análisis de sensibilidad. Finalmente se confecciona el modelo CANVAS del negocio, donde se resume cómo funciona y se determinan conclusiones del modelo y conclusiones finales del proyecto. Para ver más detalles sobre la metodología revise el Anexo A.

1.5 Resultados esperados

Se espera que, a partir del análisis estratégico del mercado, se pueda obtener una caracterización y descripción de las necesidades de este tipo de negocio, tanto de música como de consumo gastronómico, junto con el potencial crecimiento de este segmento. Se debe determinar el perfil de mercado a partir del análisis y gracias a eso entregar un servicio diferenciado que tenga una ventaja competitiva respecto a sus competidores directos, este tipo de negocio es casi inexistente en la comuna de Paine, pero se debe demostrar su crecimiento.

Se espera también que a partir del plan de negocio se determine si la inversión es una buena oportunidad, si esta es rentable y atractiva.

2. Marco conceptual

2.1 Análisis Externo

Componente de la administración estratégica que analiza el ambiente externo de la organización. Su objetivo es identificar y analizar los factores beneficiosos o desfavorables para que la organización pueda cumplir con su misión.

2.1.1 Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo se utiliza para identificar las oportunidades y amenazas del mercado, se enfoca en 5 fuerzas que conforman la competencia de la industria:

- 1) El riesgo que entren nuevos competidores
- 2) La intensidad de la rivalidad entre compañías establecidas en una industria
- 3) El poder de negociación de compradores
- 4) El poder de negociación de los proveedores
- 5) La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En esta estructura, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las 5 fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. El

reto es reconocer la forma en que ocurren los cambios en las 5 fuerzas y formular estrategias apropiadas para darles respuesta.

2.1.2 Análisis PESTEL

Herramienta que se ocupará para identificar aquellos factores del macroentorno de una organización que pueden afectar la estructura y crecimiento de la industria en que participa. Su nombre deriva de los principales factores a analizar: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Tiene su origen en 1968 y el modelo, tal y como se utiliza, fue obra de V.K. Narayanan y Liam Fahey.

2.2 Análisis Interno

Se ocupará para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, proporciona a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitan lograr una ventaja competitiva sostenida. En el nivel básico, la rentabilidad de una compañía depende de tres factores:

1. El valor que los clientes asignan al producto o servicios de la empresa
2. El precio que esta cobra por sus productos o servicios
3. Los costos de crear esos productos o servicios.

2.3 Análisis FODA

Herramienta que se utilizará para el análisis de la situación competitiva de la empresa, es un marco conceptual sistemático que facilita la unión entre amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas a fin de evaluar el grado de impacto entre sí. Propuesta por Albert S. Humphrey durante los años 60 y 70. Este análisis debe enfocarse sólo en los factores clave para el éxito, debe resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas y compararlo de manera objetivo y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. De este análisis resulta las decisiones estratégicas a nivel corporativo; de negocio; y operacional para los planes de acción.

Las estrategias FODA deben clasificarse en:

- Estrategias Corporativas
- Estrategias de Negocio
- Estrategias operacionales

La ejecución de cada una de ellas conducirá al cumplimiento de objetivos, metas y planes de acciones a seguir.

2.4 Cadena de valor

La cadena de valor surge en 1985 cuando el profesor Michael E. Porter en su libro "Competitive Advantage" y puede definirse de dos formas:

- Como un conjunto de actividades que realiza la empresa o negocio para crear un valor agregado en los bienes o servicios que vende.
- Como un conjunto de factores controlables genéricos y/o de eventuales factores críticos de éxito para desarrollar y mantener una ventaja competitiva.

Sus elementos componentes son:

1. Actividades de valor: primarias y de apoyo.
2. Margen = precio – costo total.
3. Eslabones: dentro de la cadena de valor y verticales.



Ilustración 1. Cadena de valor

2.5 Modelo CANVAS

Modelo estratégico para determinar nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes, permite visualizar elementos como una propuesta de valor para la empresa, infraestructura, clientes y finanzas. Planteado por A. Osterwalder en su libro “Generación de modelos de negocio”. El modelo de negocio trata de reflejar de manera simplificada cómo una oportunidad o idea puede materializarse en un negocio. El modelo se divide en 9 módulos que cubren las 4 grandes áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

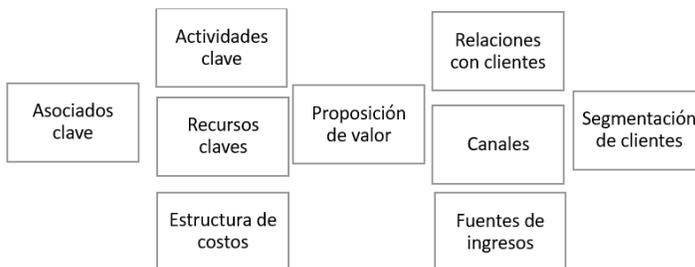


Ilustración 2. Modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2013).

Segmento de clientes, propuesta de valor, canales y relación con los clientes, indican cómo la empresa planea crear y entregar valor a sus potenciales clientes. Dentro del segmento de clientes se encuentra el perfil del cliente.

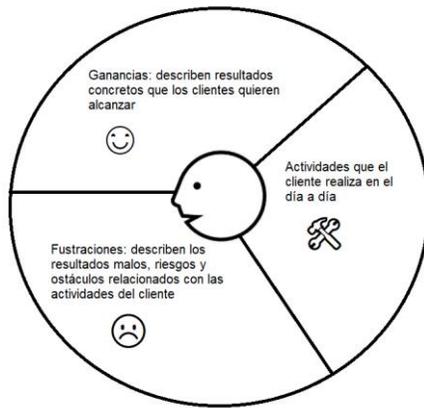


Ilustración 3. Perfil del cliente (Osterwalder y Pigneur, 2013).

Y dentro de la propuesta de valor se encuentra el mapa de valor.

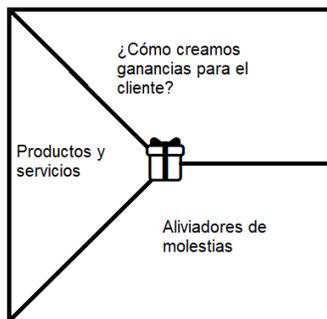


Ilustración 4. Mapa de valor (Osterwalder y Pigneur, 2013).

El encaje entre el mapa de valor y el perfil del cliente se denomina Canvas de la propuesta de valor.

Los recursos claves, las alianzas claves y las actividades claves describen como la empresa crear valor a sus grupos de interés.

La estructura de costos y las fuentes de ingresos indica como el modelo genera valor.

3. Diagnóstico del Mercado

La investigación de mercados se realizará con la función de conectar el consumidor, al cliente y al público con lo que puede ofrecer el negocio, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y evaluar las acciones, para luego monitorear el desempeño y mejorar su comprensión como un proceso (Malhotra, 2008). Para el diagnóstico del mercado primero se describirán los antecedentes del sector industrial y se estudiarán los mercados de consumidores y competidores.

Como se revisó en la justificación del estudio, en Latinoamérica, las proyecciones recientes estiman que la industria creativa produce \$124.000 millones de dólares anuales (un 2,2% del PIB regional y un 2% de las exportaciones totales) y genera más de 1.9 millones de empleos en total. (UNESCO, 2018). En Chile, el sector creativo se distingue

por tener una gran cantidad de empresas especializadas, de tamaño pequeño y escaso poder de mercado. Según datos oficiales del Servicio de Impuestos Internos (SII), la industria creativa en Chile en el año 2018 estaba compuesta por un 76% de microempresas (ventas menores a 2.400 UF) y por un 19% de pequeñas empresas (ventas entre 2.400 y 25.000 UF).

Respecto a la industria de los bares, se espera que esta siga creciendo, el boletín emitido por el INE indica un crecimiento a un ritmo promedio del 5,4% (INE, 2020), dato que nos arroja que existe cabida para este tipo de espacios de entretención en este segmento. En las actividades de servicios de comidas al año 2020 las comunas de Santiago y Providencia lideran el número de empresas en Chile con 3.670 y 2084 respectivamente, respecto a la comuna de Paine se encuentra en el lugar 112 de Chile y lugar 40 en la Región Metropolitana (de 52 comunas) con solo 171 empresas en este rubro, lo cual también refleja que existe un mercado no abordado en esta comuna.

Volviendo a la industria creativa, otro punto del proyecto es la de música en vivo, según un estudio realizado por IMI Chile (IMI CHILE, 2020), hay un auge en las bandas de música emergentes y la percepción del público chileno hacia los artistas nacionales, lo cual se refleja en el siguiente gráfico:

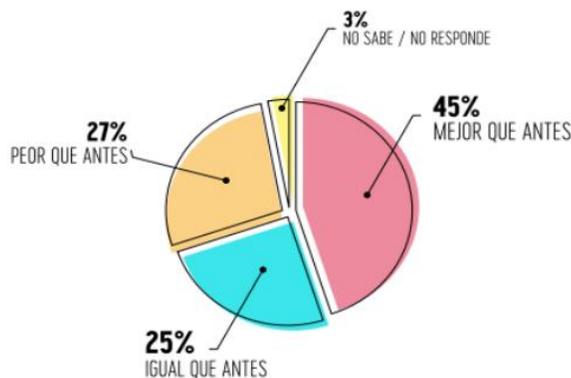


Ilustración 5. Estudio de música chilena. Fuente: SCD, Adimark (2016).

Lo cual indica que existe un nicho de mercado interesado en artistas nacionales por esto el negocio debería dirigirse hasta este tipo de artistas.

En relación con la comuna de Paine, posee las siguientes características:

- Su población es de 72.759 habitantes, según el Censo de 2017.
- Pertenece a las localidades de: Rangué, Aculeo, Huelquén, Pintué, Chada, Culitrín, La Parición, Abrantes, El tránsito, La Paloma, La trilla, El vínculo, Liguay, El Escorial, Hospital, Champa, El palpi, 24 de abril, San Miguel, Colonia Kennedy, Águila Norte y Sur, Las colonias de Paine.
- La superficie total de la comuna se extiende a unos 820 km².
- En general la economía de la comuna se basa en la agricultura.

Para identificar los clientes, primero se realizará el diagnóstico demográfico de la comuna de Paine:

La población de 72.759 habitantes equivale al 1,023% de la población de la Región Metropolitana.

Tabla 1. Población de Paine.

Territorio	Censo 2017
Comuna de Paine	72.759
Región Metropolitana de Santiago	7.112.808
País	17.574.003

Tabla 1. Población de Paine. Fuente: bcn.cl (BCN.CL, 2022).

La población respecto al género casi es del 50% para hombres y mujeres

Tabla 2. Género de población de Paine.

Unidad Territorial	Año 2017	
	Hombre	Mujer
Comuna de Paine	36.521	36.238

Tabla 2. Población de Paine respecto al género. Fuente: bcn.cl (BCN.CL, 2022).

Respecto al rango etario:

Tabla 3. Población de Paine respecto al rango etario.

Grupo Edad	Censo 2017
0 a 14	15.924
15 a 29	17.036
30 a 44	15.249
45 a 64	17.466
65 o mas	7.084
Total	72.759

Tabla 3. Población de Paine respecto al rango etario. Fuente: bcn.cl (BCN.CL, 2022).

Los rangos están más bien equitativos exceptuando sobre los 65 años que refleja menos de la mitad del resto de rangos.

Respecto al ingreso Per cápita, Paine se encuentra en el Decil 4, con un ingreso Per Cápita de \$165.100 CLP al 2011 (Ochisap.cl, 2022), para ver el detalle del ingreso Per Cápita por comuna ver el Anexo B.

Comparado con Providencia y Santiago donde el ingreso Per Cápita al 2011 es de \$966.700 CLP y \$487.500 CLP respectivamente, es muy inferior a estos.

Actualizando el valor \$165.100 CLP al 2011 al 2023. El valor de la UF el 01/01/2011 era de \$21.456 CLP (SII.CL, 2011) y al 01/01/2023 un valor de \$35.122 CLP (SII.CL, 2023), nos da un valor de \$270.257 CLP.

Analizando el gasto mensual del presupuesto en Chile:

Ilustración 6: Presupuesto hogares en Chile.

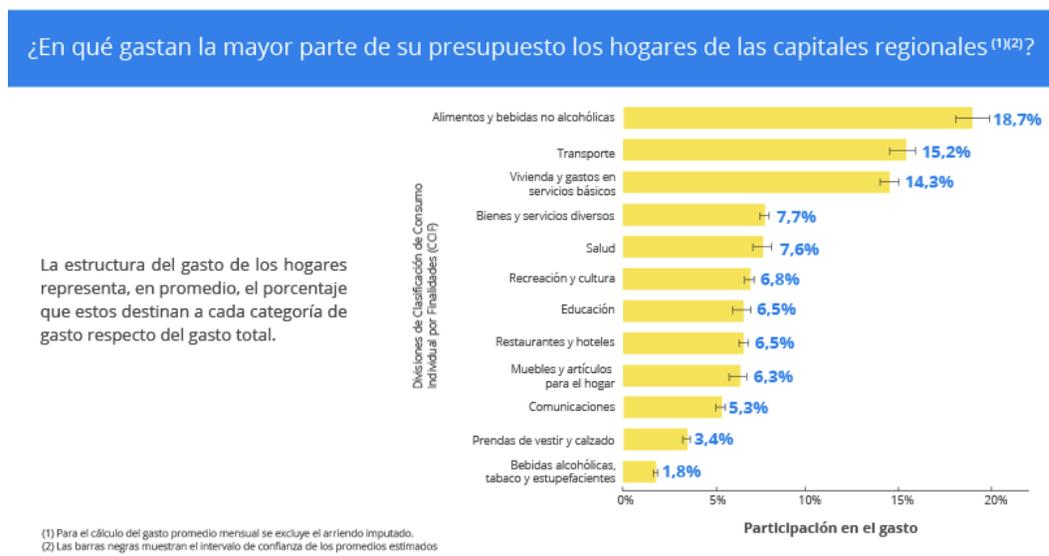


Ilustración 6. Presupuesto hogares en Chile. Fuente: Conletragrande (conletragrande.cl, 2020).

En recreación y cultura: 6,8%, Restaurantes y hoteles: 6,5% Bebidas alcohólicas: 1,8%, nos da un total en el servicio 15,1%. Llevando este % con el ingreso Per Cápita calculado nos da un gasto mensual aproximado al 2023 en la comuna de Paine de \$40.809 CLP. Yendo 2 veces al mes a un tipo de negocio estudiado nos da un valor aproximado de \$20.404 CLP por visita.

Caracterización del negocio.

Las variables para determinar la caracterización del negocio serán:

- Tamaño del mercado: el negocio se centrará en los habitantes de la comuna de Paine, de la población total de 72.759, el servicio será para los gustos del grupo de edad será entre 18 a 44 años. De estos hay que encuestar quienes de este grupo frecuentan 2 o más veces a bar-restaurantes, que les agrade un estilo rural, que les guste la música en vivo. Monetariamente al 2023 nos daría un valor promedio de mercado de \$2.969.149.272, hay que considerar que los rangos de

edad pueden estar dispuestos a pagar cantidades distintas, por eso mediante encuesta se debe segmentar según estos rangos para determinar cuánto está dispuesto a pagar cada grupo.

- Servicios ofrecidos: Mediante encuesta a los clientes se debe determinar los alimentos y bebestibles que más consumen en este tipo de locales. Para determinar los estilos musicales, con los datos obtenidos se ve que las bandas chilenas son lo que actualmente consumen los clientes.
- Canales: en Plan de marketing se debe determinar los canales necesarios para el reconocimiento de la marca y que el local sea conocido en el corto plazo.
- Precio medio por servicio: Comida para dos personas en restaurante a la carta \$38.000 CLP (Preciosmundi.com, 2023), este valor es superior al valor calculado para los residentes de la comuna de Paine (\$20.404 CLP por visita), se debe tener en cuenta esta restricción. Para determinar cuánto el cliente está dispuesto a pagar por entrada para ver música en vivo se realizará como consulta en la encuesta.
- Otro segmento de cliente que se debe estudiar es el de los músicos, cuánto están dispuestos a ceder del valor de la entrada para su servicio.
- Tasa de crecimiento del mercado anual esperado: 5,4%

Sobre la competencia de los bares, según visita a la comuna e información a la fecha de Google Maps (GoogleMaps, 2022), existen 8 locales en la comuna, se visitó cada uno de estos y se logró identificar distintos tipos de falencias, como de infraestructura y calidad en el servicio, sobre todo una mala calidad en los baños, los cuales en todos estaban muy descuidados. El aspecto más relevante de la visita fue identificar que ningún local ofrecía una experiencia de servicio diferenciada de uno con otros, el servicio era más bien estándar y muestra claramente una falta de innovación en estos sitios de entretenimiento.

Otra competencia es de bar con servicios similares en la Región Metropolitana, que sean un bar-restaurant pero que ofrezcan un servicio diferenciador del de música en vivo. Este análisis se revisará en el punto de análisis de competencia.

El mercado de proveedores preliminarmente es de distribuidores de bebidas alcohólicas, locales de suministros de alimentos e inicialmente para la puesta en marcha del proyecto proveedores de audio música.

3.1 Conclusiones del Diagnóstico del mercado

Con lo revisado, se ve que existe un crecimiento de demanda de bares anual en Chile (sobre el 5%), y la comuna de Paine está en el lugar 112 de comunas en servicios que presten servicio de restaurantes, con una población joven aproximada del 70% (entre 18 y 64 años), por lo cual existe un nicho no cubierto que tiene la necesidad de consumir este tipo de negocio, este mercado potencial, debe ser estudiado realizando un análisis del mercado.

4. Análisis del Mercado

El siguiente paso en el proceso de la creación del plan de negocio consiste en generar un modelo que permita explotar la idea central. Para el análisis del mercado, se ocuparán herramientas del modelo CANVAS.

4.1 Consumidores

Las herramientas del modelo CANVAS a utilizar logrará la simplificación de la descripción de las bases sobre la cual el negocio creará, distribuirá y creará o recuperará valor. En resumen, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar beneficios. Deberá responder:

- ¿Quiénes son los clientes? → definir el grupo objetivo y mercado potencial
- ¿Cuál es el valor que creamos? → mediante la encuesta conocer las necesidades de los clientes y cómo responde el negocio frente a estos requerimientos.
- ¿Cómo genera ingresos este negocio?
- ¿Con qué lógica económica se explica que podamos entrar valor a los clientes a costos adecuados?

En las secciones se desglosarán los bloques y se describirán uno a uno.

4.1.1 Análisis de Clientes

Para la identificación de los potenciales clientes se ocupará los resultados de una encuesta (Anexo C). Con esta encuesta se define el grupo etario, frecuencia de visita a bar o restaurantes y en qué horario lo realiza, cuánto tiempo está en el local, cuál es su consumo de bebestibles, cuál es su consumo de alimentos, si le interesa o no que el servicio tenga música en vivo, cuáles son los estilos musicales que escucharía, si necesita estacionamiento, cuáles medios de pago ocupa normalmente, la frecuencia que asiste a los bares o restaurantes, si asiste solo o con más personas, si ocupa estos lugares para reunirse con amigos o familia, cuán importante es la limpieza e higiene, cuán importante es la tecnología en el consumo de estos servicios, cuánto está dispuesto a pagar por concepto de entrada al lugar, si asistiría o no a un lugar rural como Paine, por dónde se entera de los eventos de música, qué redes sociales ocupa actualmente. También como el mercado abarca a músico, la encuesta consulta si tiene una banda de música o conoce a alguien que la tenga, si le gustaría presentar su banda en este tipo de locales y cuánto está dispuesto a ceder del costo de la entrada al bar.

Resultado de encuesta:

La encuesta se tomó en la comuna de Paine, la comuna de residencia de los encuestados en su mayoría era de la comuna con un 59,2%, luego sigue Buin que es una comuna vecina con un 10,2%. El mayor % de los encuestados tienen entre 18 y 29 años con 69,2% luego sigue el rango entre 30 y 44 años con un 28,8% y con un 1,9% sobre 65 años. Por esto se determina que el rango medio de edad para el negocio será entre 18 y

44 años. Sobre si consumiera en un local ubicado en Paine, un 90,4% indico que si está dispuesto.

Por el resultado se estima que el negocio debe enfocarse en vecinos de la comuna, y en ver estudios sobre sus preferencias.

El género dio más bien equitativo, con 51% femenino, 46,9% Masculino y un 2% no binario.

Respecto a la frecuencia, se determinó que 25% va 1 vez al mes, 25% 2 veces al mes, 32,7% 4 veces al mes y un 13,5% todos los días. Sumando los valores que va igual o sobre 2 veces al mes, nos arroja un 71,2% que será lo que se espera para el negocio.

Sobre el consumo, lo que más se consume según la encuesta son tragos y cócteles con un 67,3% de los encuestados, luego sigue que un 63,5% consume cervezas y luego les sigue bebidas gaseosas y jugos naturales con 44,2% y 42,3% respectivamente. Por eso el negocio debería enfocarse en estos bebestibles, por los tragos y cócteles será necesario contar con un Barman. Sobre el consumo de alimentos, con un 100% de los encuestados Papas fritas es el alimento más consumido, luego sigue Hamburguesas con un 63,5%, le sigue Pizzas con 57,7% y luego Sushi con 38,5%.

Se consulto respecto si el estilo podría ser tipo "rural", un 84,6% estaría interesado en este tipo de local.

Sobre si les interesa la música en vivo en el servicio, nos arroja un 82,7% por lo cual es un buen indicio para la idea de negocio.

Se consulto si se utiliza este tipo de local para compartir con más personas, un 94,2% indico que así es, se indicó que un 57,7% va con 2 o 3 personas más, un 34,6% 3 a 6 personas más y un 7,7% con más de 6 personas, por esto el local debe tener mesas en su mayoría para 2 a 6 personas.

Sobre el estilo de música la encuesta arrojo, con un 61,5% el estilo más preferido fue Reggaetón, luego le sigue Rock con un 55,8% y luego Cumbia con 30,8%, este es un dato importante para el momento de escoger las bandas que tocarán en el local.

Respecto al precio de las entradas (sobre el consumo) que está dispuesto a pagar el cliente, arrojo con un 76,9% entre \$5.000 y \$10.000 y luego con un 15,4% entre \$10.001 a \$20.000.

Sobre el estacionamiento, un 78,8% ocupa estacionamiento en este tipo de locales.

Otro punto para considerar es la limpieza e higiene, la mayoría respondió que es muy importante, por lo cual se debe hacer énfasis en este punto en el negocio, se debe contratar personal especializado para esta labor.

Respecto al uso de tecnologías en la operación del negocio, un 100% respondió que le gustaría el uso de tecnologías. Un 53,8% indico que el uso de estas tecnologías era importante o muy importante para el negocio. Relacionado a la tecnología son los medios

de pagos, la mayoría indico que paga con tarjeta de débito/crédito por eso se debe tener dispositivos para que puedan realizar los pagos de esta manera.

Sobre cómo se enteran de los eventos musicales, la mayoría se entera por redes sociales, por esto se debe contar con un Community Manager para la gestión de redes sociales. Relacionado con las redes sociales más ocupadas fueron: Instagram con un 100% de uso, WhatsApp con un 80,8% y Facebook con un 50% de uso. Para el Plan de Marketing se debe enfocar en el despliegue en estas redes sociales.

Respecto al horario frecuentado, la mayoría fue de entre 20:00 hrs a 1:00 hrs, 69,2% de martes a jueves y 78,8% viernes y sábado, por esto, a esta hora se debe contar con mayores personales (más garzones). Respecto al tiempo en que esta en el local, la mayoría está entre 2 a 3 horas con un 55,8%.

Sobre si les gustaría contar con descuento por cliente frecuente, a la mayoría le gustaría un descuento, por eso se debe evaluar cómo tenerlos.

Se consulto sobre las bandas de música, que es otro grupo de clientes, un 38,5% indico que si tiene o conoce a alguien que la tenga. Relacionado a esto, se consultó, si les gustaría presentarse en el bar, tomando solo los valores de los que aplicaba, un 55% indico que si le gustaría presentar en este tipo de bar.

Sobre cuánto estaría dispuestos a ceder respecto al costo de la entrada, la mayoría indico que un 50% estaría dispuesto a pagar.

Para ver los resultados de la encuesta en forma gráfica, revisar el Anexo D.

4.1.2 Mercado Potencial

El mercado potencial respecto a la caracterización del mercado ya realizado corresponde a los clientes que asisten regularmente a este tipo de locales, sean bares, restaurantes, con música en vivo, con distintos estilos musicales. Se tomaron algunos factores de la encuesta y se les dio a todos la misma ponderación.

Tabla 6. Factores del mercado. Fuente: bcn.cl (BCN.CL, 2022).

Factores	%
Rango de edad (18 a 44 años)	98%
Residentes en la comuna o vecinas	69,40%
Frecuencia (2 a más veces)	71,20%
Estilo rural	84,60%
Bar con música en Vivo	82,70%
Punto de encuentro de Bar	94,20%
Local en Paine	90,40%
Promedio	84%

Tabla 4. Factores del mercado. Fuente: bcn.cl (BCN.CL, 2022).

La encuesta determinó que existe un 84% de los encuestados que pertenecen al conjunto de personas descritas como segmentación del mercado potencial.

Sobre el rango etario visto en la tabla 3 sobre la comuna de Paine, para el negocio, como el rango de los 15 a 29 tiene los rangos no considerados (de 15 a 17), se determina que el rango de manera proporcional entre 18 a 29 años es 13.385.

Grupo Edad	Censo 2017
18 a 29	13.385
30 a 44	15.249
Total	28.634

Tabla 5. Grupos de edad para el negocio según censo del 2017. Fuente: Censo 2017 (Censo 2017, 2017).

El resto de rango se mantiene, entre 30 a 44 años es 15.249, por lo cual nos da un mercado potencial de 28.634 personas, si esto lo dividimos en 24 (considerando 6 días por semana al mes de 4 semanas), y lo multiplicamos por 2 (por la encuesta que la mayoría iba más de 2 veces al mes a un local de este tipo), nos da 2386 personas y de esto el 84% nos da un mercado potencial de 2005 personas diarias, considerando que ya existen 8 participantes en el mercado nos daría un mercado estimado diario de 223 personas (5352 mensual).

Realizando el cálculo monetario del mercado potencial de los segmentos etarios, el mercado potencial del 84% de los 28.634 a un valor promedio de consumo de \$20.404 nos arroja un valor de \$490.768.434 (peso chileno) mensual para el 2023, el crecimiento del mercado tiene una tasa del 5,4%.

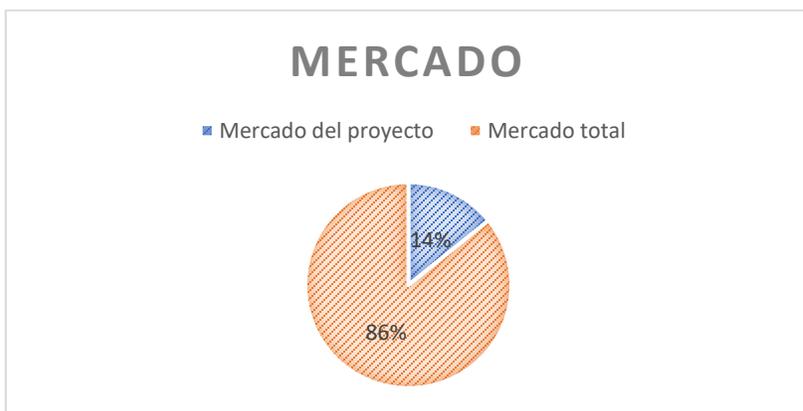


Ilustración 7. Mercado del proyecto. Fuente: elaboración propia.

4.1.3 Primer bloque: captura y entrega de valor

La encuesta sobre el negocio permite identificar 2 segmentos:

Grupo A.- Clientes que frecuentan bar-restaurant más de 2 veces por mes interesados en música en vivo. De este segmento se determinaron 2 perfiles, según edad, entre 18 a 29 años y entre 30 y 44 años.

Grupo B.- Músicos que tenga grupos y les interese presentarse al local.

Perfiles identificados de los segmentos

Grupo A: Consumidores de los eventos, alimentos y bebidas

Como se vio en los datos de la comuna entre los 18 a 44 años existen aproximadamente 28.634 personas, en el rango de 18 a 29 años equivale al 46,75% y de 30 a 44 años al 53,25% restante.

- Entre 18 y 29 años la preferencia de música es Reggaetón con un 45% seguido por Rock con un 13%, hay que considerar también que existe un 42% escucha ambos estilos. De este perfil un 77,4% está entre 2 a 3 horas en un bar. En este perfil la preferencia de comida es papas fritas con un 100% seguido por Chorrillanas con un 94%, luego por Hamburguesas con un 64,5%. El 90,3% prefiere el consumo de cervezas, seguido por tragos y cócteles con un 77,4% un 58% también hace un consumo de bebidas no alcohólicas como son bebidas gaseosas y jugos naturales junto con alcohólicas y de estas personas solo el 3,23% consumo solo bebidas no alcohólicas.
- Entre 30 y 44 años, en este perfil la preferencia de música cambia, con un 100% de Rock, seguido por un 6,7% de Reggaetón y un 20% con ambos estilos. De este perfil el 53,3% está en un bar de a 1 a 2 horas y 46,7% entre 2 a 3 horas. De este perfil hay un alto porcentaje (46,7%) que está dispuesto a pagar más de \$20.000 solo por la entrada. En este perfil la preferencia de comida es papas fritas con un 100% seguido por Hamburguesas con un 60%, seguido por tablas con un 40% y luego Chorrillanas con un 33,3%. El 80% prefiere el consumo de cervezas, seguido por tragos y cócteles con un 60% un 33,3% también hace un consumo de bebidas no alcohólicas como son bebidas gaseosas y jugos naturales junto con alcohólicas.

Grupo B: Músicos que tengan grupos y les interese presentarse al local

Para caracterizar este segmento se ocupó el estudio de IMICHILE (IMICHILE, 2018), que se enfocó en la caracterización de los perfiles de artistas independientes en Chile y en el extranjero.

Una de las necesidades actuales de los artistas son los vinculados a Internet (Redes sociales, publicidad digital) ya que ayuda al impulso en el crecimiento de la industria. Uno de los grandes desafíos que tienen es la renovación constante de contenidos ya que se debe ser capaz de dar con el gusto de los consumidores que están cambiando aceleradamente. El estudio indica que actualmente el modelo de trabajo de los artistas nacionales se caracteriza en su mayoría por su carácter independiente, donde no solo se produce mayoritariamente al margen de los grandes sellos, sino también se realizan labores de comunicación con fans y promoción de actividades en forma autogestionada, por eso el negocio debe colaborar con esta promoción de sus actividades.

Sobre los géneros musicales, el estudio indica que los géneros más populares de la música chilena a nivel global son Latin Alternative (49,5%) -con exponentes como Joe

Vasconcellos, Ana Tijoux y Gepe entre otros-, Japanoise (43%), con Astro, Rock Chileno (37,8%), con Quilapayún, Roberto Parra y Tronic, y la denominada “Nueva Canción Chilena” (36,6%) con Chinoy, Gepe y Ases Falsos. Por su parte, el menor índice de popularidad pertenece a artistas asociados a Metal (3%), Jazz (4,9%) y Rock (extranjero) (5,7%). La música chilena también sonó fuerte en las radios, llegando a un histórico porcentaje de un 32%, los bares de Santiago con más eventos fueron el Bar de René (providencia) con 114 recitales, y El Clan con 162 eventos (SCD.CL, 2020).

Ilustración 8. Eventos de música en vivo en 2019

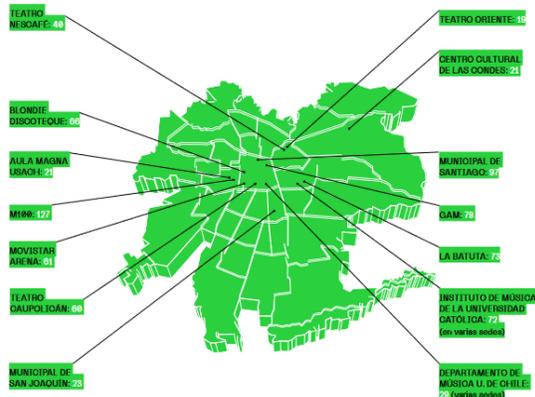


Ilustración 8. Eventos de música en vivo en 2019. Fuente: SCD (SCD.CL, 2020).

Ilustración 9: 20 canciones más escuchadas en radios chilenas.

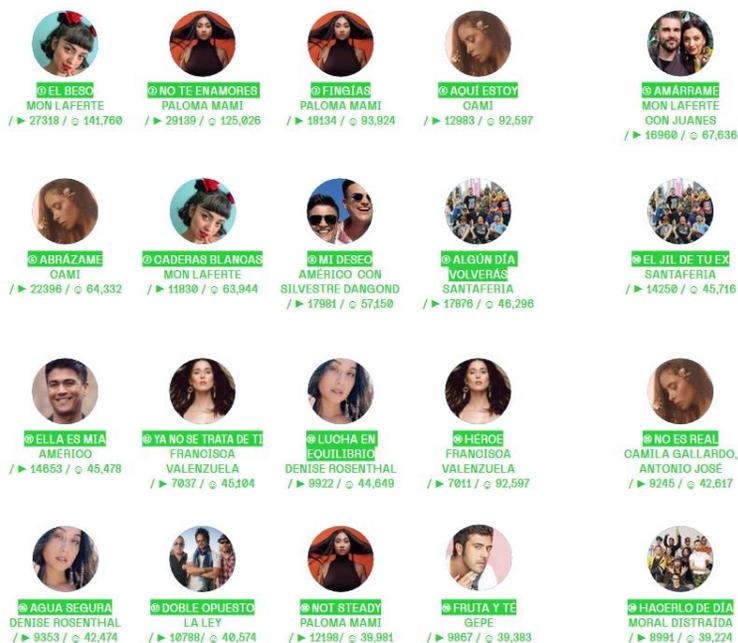


Ilustración 9. 20 canciones más escuchadas en radios chilenas. Fuente: SCD (SCD.CL, 2020).

En la industria de la música, la experiencia del consumidor se ha transformado en un factor determinante para el éxito comercial de una pista, un álbum o un (a) artista. La escena chilena replica el comportamiento de la industria internacional, priorizando las presentaciones en vivo como forma de darse a conocer y rentabilizar grabaciones futuras.

4.1.3.1 Perfil y mapa de valor segmento

Según los datos obtenidos de la encuesta.

Grupo A

Ganancias para el cliente:

- Interés en música en vivo
- Comidas preferentes: Papas fritas, Hamburguesas y Chorrillanas
- Bebestibles preferentes: Cervezas, Tragos o cócteles
- Estilos musicales preferentes: Reggaetón y Rock (solo por esto se determinaron 2 perfiles del grupo A)
- Interés por lugar en Paine
- Interés en tener estacionamiento
- Gran importancia en limpieza e higiene
- Gran importancia en uso de tecnologías
- Medio de pago preferente: uso de tarjetas de débito/crédito
- Uso de redes sociales para conocer los eventos de música
- Redes sociales más ocupadas: Instagram, Whatsapp y Facebook
- Horario habitual en la visita de locales de este estilo: entre 18:00 a 1:00
- Tiempo estimado por visita: 2 a 3 horas
- Gran interés en descuento por cliente frecuente.

Actividades que el cliente realiza:

- Asiste por lo menos 2 veces al mes a locales de tipo bar-restaurante

Frustraciones:

- Los residentes de Paine tienen pocos lugares donde distraerse

Grupo B

Ganancias para el cliente:

- Tener un lugar donde presentarse
- Tener visibilidad en clientes interesados en su estilo de música
- Cobrar por sus servicios un % de las entradas (un 50% según la encuesta)

Actividades que el cliente realiza:

- Busca lugares donde presentarse
- Busca reconocimiento

Frustraciones:

- Hay pocos lugares actualmente donde presentarse

4.1.3.2 Relación con los clientes

¿Cómo se conseguirán?

Según la encuesta realizada la mayor parte de los clientes se informa de los eventos de música por redes sociales, esto nos da información para que en el Plan de Marketing la promoción del local se haga por estos medios, según la encuesta las redes sociales ocupadas por el mercado potencial son: Instagram, Facebook y Whatsapp.

También le dan importancia a la utilización de tecnologías, para conseguir clientes se debe desarrollar una página web, con los artistas a presentar durante el mes, reserva web, menú por la web y reserva de escenario por parte de los artistas por este medio. Se debe crear Instagram, Facebook y Whatsapp para el negocio, para promocionar y conseguir el reconocimiento de la marca, dentro del negocio, no se considera Delivery de productos. Esto debe ser desarrollado en el Plan de Marketing.

Para los músicos se ocupará el servicio de Ineventos (Ineventos.cl, 2023). Donde grupos musicales chilenos publican su calendario de eventos y se puede agendar y pedir presupuestos de los eventos.

¿Cómo se mantendrán?

La encuesta también dio la relevancia para el cliente para realizar descuentos por ser cliente frecuente, por esto, cada 5 visitas la entrada al evento tendrá un descuento del 20%, en caso de ir a una hora diferente a la de los eventos podrá optar por un bebestible o postre de cortesía, este control se realizará mediante registro del usuario vía web, también inserto en la página web del local. El descuento a la 5 visita será restablecido el contador y tendrá que volver a realizar las 5 visitas nuevas para el nuevo descuento.

Para el Grupo B de los músicos, debemos responder a sus necesidades de visibilidad, esto se logrará mediante las redes sociales y contactos especiales con los artistas.

¿Cómo incrementar el número de clientes?

Los clientes podrán también tener un código de recomendación (su ID de usuario), si un cliente nuevo lleva el código de uno ya registrado tendrá un descuento del 20% del valor de la entrada, en caso de ir a una hora diferente a la de los eventos podrá optar por un bebestible de cortesía, al cliente que hizo la recomendación cada 5 clientes nuevos tendrá un descuento del 20% adicional, en caso de ir a una hora diferente a la de los eventos podrá optar por un bebestible o postre de cortesía. El descuento a la 5 recomendación será restablecido el contador y tendrá que volver a realizar las 5 recomendaciones nuevas para el nuevo descuento.

Para incrementar el número del Grupo B de artistas, se debe reflejar que los artistas que tengan eventos aumenten su reconocimiento propio.

Respecto a los canales, estos se revisarán en el Plan de Marketing y formarán parte del modelo CANVAS final.

4.1.4 Segundo bloque: creación de valor

4.1.4.1 Recursos claves

Los recursos claves para este negocio principalmente son:

Financieros

- Capital inicial
- Capital operacional para su puesta en marcha

Físicos

- Terreno
- Edificación
- Cocinas
- Refrigeración
- Hornos
- Lavavajillas
- Encimeras
- Loza en general (platos, vasos)
- Utensilios de mesa (tenedores, cucharas, cuchillos)
- Manteles desechables
- Artículos de aseo y limpieza
- Insumos de alimentos
- Insumos de bebestibles
- Instrumentos musicales: 3 guitarras eléctricas, 2 electroacústicas, 2 bajos, 1 teclado, 1 batería, 5 pedales
- Iluminación
- Micrófonos
- Equipos sonidistas
- Computadores
- Caja
- Dispositivos de pago electrónico.

Digitales

- Plataforma web
- Antivirus y Software de protección de datos
- Servicio de pago online
- Redes sociales.

Humanos

Se describirán en Plan operacional y recursos humanos.

Intelectuales

- Cumplimiento de ley intelectual

- Registro de marca del local

4.1.4.2 Alianzas estratégicas clave

Alianzas con proveedores

Se debe generar acuerdos con la mayor parte de los proveedores a largo plazo, con renovaciones anuales de los contratos y con cumplimiento en calidad y tiempos de entrega. Los proveedores de cervezas artesanales deben ser locales.

También se deben generar acuerdo con proveedores de instrumentos musicales, amplificación, iluminación y sonido ya que son parte del valor agregado del local, se deben generar contratos de mantenimientos de estos equipos.

Se debe buscar a los mejores proveedores de dispositivos de tarjetas de crédito/debito, en la encuesta se reflejó que la mayoría de los clientes paga por este medio, por lo cual son esenciales para el funcionamiento del negocio.

Alianzas con artistas

Se deben generar alianzas con artistas, el beneficio es mutuo, sobre todo con artistas que busquen reconocimiento, según la encuesta están dispuestos a que el cobro de las entradas a los clientes sea un 50% para ellos. Si los artistas ya tienen trayectoria se debe negociar contrato de servicio por cada evento.

Alianza con proveedores de servicios de medios digitales

Estos servicios se describirán en el Plan de Marketing, son los servicios de publicidad en redes sociales y en servicios de buscadores web, para que la publicidad sea recibida por el mercado objetivo y al buscar términos que se asemejen al servicio salga dentro de los primeros resultados.

4.1.4.3 Actividades claves

- Generar reconocimiento de marca por redes sociales.
- Capacitar al personal para que en su conjunto tenga una orientación al cliente, la calidad es fundamental en todo el servicio, desde la cocina, aseo e higiene hasta los espectáculos de los artistas.
- Mantenimiento constante de la infraestructura y equipamiento del local.
- Control de calidad constante de los insumos de bebestibles y alimentos.
- Planificación de las compras de forma adecuada, no puede llegarse a rupturas de stock.
- Mantener un trato amable con los proveedores, se debe generar un ambiente cordial con ellos.
- Fidelizar a los clientes, mediante los descuentos ya descritos generar una cercanía con los clientes.

4.1.5 Monetización del negocio

4.1.5.1 Fuentes de ingresos

Las principales fuentes de ingresos serán:

- Venta de entradas de espectáculos (el 50% del valor, ya que el otro 50% es para los artistas)
- Venta de bebestibles (alcohólicos y no alcohólicos)
- Venta de alimentos preparados.

4.1.5.2 Fuentes de egresos

Las principales fuentes de egresos serán:

- Arriendo del local
- Gastos básicos (electricidad, agua, gas, internet)
- Bebestibles de insumo para su venta
- Materias primas alimenticias para la preparación de alimentos
- Honorarios de personal
- Servicio de mantención de equipos e infraestructura
- Publicidad y servicio de mantenimiento web.

4.2 Competencia

La competencia directa actual son 8 locales en la comuna de Paine, los cuáles no cuentan con el servicio prestado por el proyecto que es el de música en vivo. Se visitó cada uno de estos locales y se logró identificar distintos tipos de falencias, como de infraestructura y calidad en el servicio, sobre todo una mala calidad en los baños, los cuales en todos estaban muy descuidados. El aspecto más relevante de la visita fue identificar que ningún local ofrecía una experiencia de servicio diferenciada de uno con otros, el servicio era más bien estándar y muestra claramente una falta de innovación en estos sitios de entretenimiento.

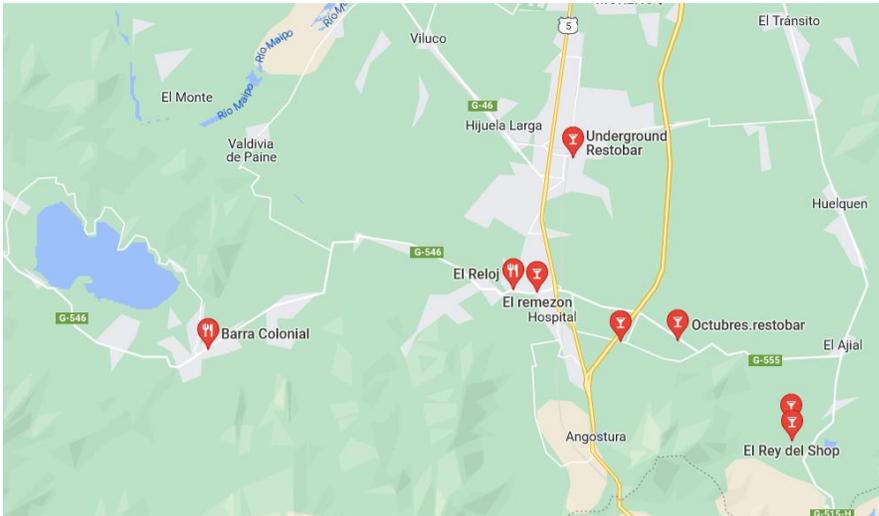


Ilustración 10. Competencia actual. Fuente: elaboración propia.

Competencia directa:

Barra Colonial, El Reloj, El Remezón, Underground Restobar, Octubres Restobar, El Rey del Shop, Bar los rápidos de Paine, Shoperia La Condesa.

Otra competencia es la que está fuera de la comuna, pero entrega un servicio similar, esto nos ayudará para calcular el precio promedio por este tipo de servicio.

Estos son: Rock House and Blues, La Batuta, Bar Óxido, La Taberna del duende, Teatro Caupolicán, Gran Arena Monticello.

Tabla 6. Análisis comparativo con caracterización del negocio.

Competidor/Característica	Precio medio	Link Carta	Menú: Fritas, Hamburguesas, Pizzas	Papas	Cerveza Artesanal	Limpieza (1 a 10)	Experiencia Memorable (1 a 10)	Música en vivo	En comuna de Paine	Horario	Nota Google Trip
Barra Colonial	10.000	-	Si		Si	4	4	No	Si	Jueves y viernes de 18 a 3	4.4
El Reloj	17.000	https://menu.fu.do/elreloj/qr-menu	Si		No	6	6	No	Si	Lunes a domingo de 12:30 a 23 y viernes y sábado hasta 1:45	4.4
El Remezón	10.000	-	Si		Si	5	4	No	Si	Lunes a domingo de 12:15 a 23	-
Underground Restobar	12.000	https://www.instagram.com/undergroundrestobar/?hl=es	Si		Si	6	4	No	Si	Lunes a sábado de 13 a 22:30	4.3
Octubres Restobar	17.000	https://www.instagram.com/octubres.restobar/?hl=es	Si		No	6	5	No	Si	Martes a jueves de 18:20 a 0:30, viernes y sábado hasta 2:30	4.6
El Rey del Shop	15.000	https://menu.com.ua/public/pdf/5874.pdf?c=0	Si		Si	5	3	Si	Si	Martes a jueves de 17 a 1, viernes y sábado hasta las 2	4.2
Bar los rápidos de Paine	10.000	-	Si		No	3	1	No	Si	Lunes a domingo de 12 a 21	-
Shoperia La Condesa	15.500	https://www.instagram.com/lacondesarestobar/?hl=es	Si		No	3	2	Si	Si	Lunes a viernes de 12 a 21	4.6
Rock House and Blues	15.000	https://houserock.cl/carta-houserock.pdf	Si		No	7	8	Si	No	Jueves a sábado de 20:45 a 2	4.3
La Batuta	25.500	https://www.instagram.com/labatuta/?hl=es	Si		No	8	9	Si	No	Jueves a sábado de 23 a 4	4.4

Bar Óxido	10.000	https://www.zomato.com/es/santiago/oxido-bellavista/menu	No	No	4	6	Si	No	Jueves a sábado de 20:30 a 2:30	4.3
La Taberna del duende	17.000	https://www.qrcarta.com/restaurant/nu%C3%B1o-g%C3%B3mez/taberna-el-duende/6040/	Si	No	5	8	Si	No	Lunes a sábado de 10 a 23:30	4.4
Teatro Caupolicán	Depende del evento	https://www.puntoticket.com/stone-temple-pilots	No	No	8	8	Si	No	Lunes a sábado de 20:30 a 23:30	4.4
Gran Arena Monticello	Depende del evento	https://granarenamonticello.cl/	No	No	10	9	Si	No	Lunes a sábado de 20:30 a 1:00	4.7

Tabla 6. Análisis comparativo con caracterización del negocio. Fuente: elaboración propia.

Son 8 competidores directos en la zona de Paine que no tienen un factor diferenciador entre ellos y 6 que tienen un servicio similar al del proyecto, pero no son de Paine, estos últimos son muy diferentes en tamaños y tipos de espectáculos que realizan.

El precio promedio del servicio entre los competidores de la zona es aproximadamente \$14.500 CLP, lo cual es inferior al visto en el diagnóstico de \$20.404 CLP por visita (dando un margen que el cliente estaría dispuesto a pagar). En el análisis financiero se debe realizar un cálculo más detallado. Es este el nivel de precio que se quiere ajustar el negocio. En general, en los 8 competidores de la zona se encontró mala calidad en baños, no hay cuidado en la higiene del local, la mayoría no cuenta con carta online, no hay difusión por redes sociales de sus eventos.

4.4 Análisis del Macroentorno

4.4.1 Entorno Político

En Chile, se marca por el cambio de Gobierno y el posible cambio en la constitución chilena, donde al momento de escribir este documento quedan votaciones sobre el plebiscito de este cambio.

El sector cultural es uno de los más afectados por la pandemia de COVID-19, debido a la imposibilidad y prohibición de las actividades presenciales. Si bien el mercado laboral ha ido en recuperación, aún en Chile se observan brechas significativas en sectores como cultura y las artes, ya que aún no han logrado funcionar con normalidad.

En este contexto el gobierno actual para activar la recuperación económica, mediante el Ministerio de las culturas, las artes y el patrimonio le da foco en el sector cultura abarcando la situación en instituciones, espacios, organizaciones, cooperativas, gremios y trabajadores de la cultura, esto lo ha realizado adaptando, ampliando y/o liberando los aforos para espacios de uso cultural y eventos masivos, considerando la diversidad y las características propias de cada tipo de espacio y actividad cultural. Para su implementación se trabajó junto con los ministerios de salud y economía, lo que ha permitido la apertura de espacios culturales y generación de programas de apoyo a organizaciones y pymes desde una lógica inclusiva y descentralizadora, el cambio de los aforos en los espacios culturales ha sido progresivamente permitiendo espacios seguros para las personas, siempre que se mantengan las indicaciones sugeridas por la autoridad sanitaria: exigencia de pase de movilidad, uso correcto de la mascarilla, lavado de manos y ventilación de espacios cerrados, este esfuerzo e impulso del gobierno significa para este proyecto un gran apoyo para su realización y funcionamiento continuo en el futuro.

4.4.2 Entorno Económico

En el plano económico, globalmente se encuentra con una fuerte inflación debido a las ayudas de los estados en la pandemia con la detención del funcionamiento del pleno empleo, como también el crecimiento ha sido bajo o nulo en la mayor parte de los países, esta situación es agravada por la reciente guerra de Rusia con Ucrania. Si los países se encontraban en una situación inicial mala económicamente esto es un golpe directo a su economía. La estabilización de la economía dependerá del control interno en cada país de la pandemia, acelerando la vacunación y recuperando los empleos perdidos.

En Chile, el desempleo se encuentra en recuperación, a la fecha es de un 7,27% una cifra muy parecida a lo que había antes de la pandemia.

Tabla 7. Tasa de desocupación en Chile.

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2010			9,23	8,84	9,09	8,66	8,51	8,44	8,12	7,81	7,23	7,21
2011	7,44	7,44	7,55	7,21	7,30	7,21	7,55	7,51	7,63	7,44	7,33	6,81
2012	6,85	6,53	6,80	6,76	6,94	6,78	6,66	6,54	6,58	6,69	6,36	6,22
2013	6,12	6,35	6,43	6,54	6,54	6,26	5,88	5,85	5,86	5,95	5,86	5,78
2014	6,23	6,18	6,50	6,14	6,32	6,52	6,59	6,83	6,76	6,56	6,21	6,21
2015	6,23	6,22	6,23	6,36	6,75	6,67	6,69	6,56	6,54	6,45	6,17	5,87
2016	5,92	6,05	6,49	6,61	7,03	7,02	7,27	7,07	7,03	6,68	6,40	6,20
2017	6,37	6,77	7,04	7,08	7,33	7,31	7,22	6,91	7,00	6,98	6,70	6,51
2018	6,83	7,01	7,38	6,99	7,38	7,51	7,85	7,72	7,47	7,41	7,31	7,15
2019	7,13	7,03	7,24	7,10	7,23	7,25	7,55	7,57	7,34	7,14	6,96	7,06
2020	7,44	7,81	8,23	9,00	11,21	12,22	13,09	12,91	12,35	11,58	10,76	10,29
2021	10,23	10,30	10,35	10,24	10,04	9,50	8,93	8,55	8,41	8,08	7,53	7,19
2022	7,27											

Tabla 7. Tasa de desocupación en Chile (INE Chile, 2021).

La inflación puede tener dos impactos en el proyecto, uno es el aumento de los salarios del personal, lo cual podría impactar en la evaluación económica del proyecto, y el segundo impacto de la inflación es del aumento de los costos en general para el funcionamiento de los locales de este tipo de negocio, esto puede significar aumento en los costos de los insumos (bebidas y alimentos) que hará una reducción de ingresos o significara elevar los precios para los clientes. Sobre el IPC, ha ido al alza, en diciembre del 2019 fue de un 3% (INE.CL, 2020), en diciembre del 2020 fue de un 3,9% (INE.CL, 2021), en diciembre de 2021 fue de un 7,2% y el último boletín del 8 de agosto del 2022 indica que en el último año la canasta ha aumentado en un 13,1%, respecto al negocio en alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas registra un aumento anual del 19,4% (INE.CL, 2022), el banco central estima que ya nos encontramos en una fase de ajuste, esperando que a fin de año baje al 10% y hacia el 2023 y 2024 se contempla que la inflación total este en torno al 3% (Banco Central Chile, 2022). Este aumento de los precios puede significar una variación en ella demanda, para validar si el consumo se ha visto afectado, se debe realizar un análisis de su PIB.

En Chile, la actividad económica exhibió una expansión de 11,7% en el año 2021. Este crecimiento fue reflejo de la apertura gradual de la economía y de una mayor adaptación de los hogares y empresas al contexto sanitario y su evolución durante el año. Adicionalmente, se observó un aumento en la demanda interna explicado en parte por las medidas económicas de apoyo a los hogares y empresas y a los retiros parciales de los fondos previsionales. Las actividades de mayor incidencia al crecimiento del PIB fueron el comercio y los servicios personales, sectores particularmente favorecidos por la mayor apertura de la economía y el aumento de la demanda. Asimismo, destacaron por su crecimiento las actividades de restaurantes y hoteles, construcción y transporte. La recuperación del PIB se sustentó en un mayor gasto de los hogares. La demanda interna creció durante todo el año, acumulando un aumento de 21,6% en el 2021; las mayores variaciones anuales se observaron en el segundo y tercer trimestre, con expansiones de 31,3 y 28,2%, respectivamente. En el último cuarto, exhibió un crecimiento de 22,9%, respecto a la inversión la variación fue de un aumento solo del 1,9% (Banco Central Chile, 2021). Este análisis del PIB es muy bueno para el negocio,

ya que indica que, a pesar del alza de precios, la demanda en el comercio ha aumentado, lo cual significa que no hay una reducción del consumo.

Se revisa también el índice de ventas de servicio de comidas a precios corrientes, este en 2021 fue de un aumento del 60,5% en 12 meses (INE.CL, 2021) y según el último boletín del 2022 creció un 39,3% (INE.CL, 2022), la actividad que mayor contribuyo fue la de restaurantes. Para el crecimiento del negocio, tomar la media de estos indicadores se tomará en un escenario optimista (promedian un 49,9% de aumento anual, y se le restará el PIB de la demanda del 2021 ya considerada para el escenario esperado), para el escenario esperado se tomará el crecimiento anual de la demanda del PIB de un 21,6% registrando en el año 2021 para el segundo año del negocio. Para el resto de los periodos a analizar, se tomará el promedio de los boletines anteriores. En 2017 el crecimiento fue de 6,6% (INE.CL, 2017), en 2018 fue de un aumento del 4,8% (INE.CL, 2018), en 2019 el crecimiento fue de 7,7% (INE.CL, 2020), para el 2020 hubo una contracción del 48,4% debido al cierre temporal de los locales (INE.CL, 2020), esto fue producto de la pandemia, por esto no se considerará. Así el promedio nos da un crecimiento anual del 6,4%. Se tomará para el segundo año un crecimiento del 21,6%, para el tercero un 16,53%, para el cuarto un 11,46% y para el quinto año un 6,4%.

4.4.3 Entorno Social

A nivel mundial el entorno social se ha visto afectado por la pandemia de COVID-19 y por la reciente guerra en Ucrania.

En Chile, las protestas de 2019 y 2020 expusieron la vulnerabilidad del sistema socioeconómico, con manifestantes que demandaban un cambio en la dirección política y social del país. El estancamiento del crecimiento y de la productividad en la última década ha dado pie a preguntas sobre la sostenibilidad de la trayectoria de crecimiento del país y sobre el tipo de reformas que se necesitan. Debido al fuerte impacto de la pandemia de COVID-19, las autoridades utilizaron las reservas fiscales, la deuda pública subió desde 28% en 2019 a 33% en 2020. Se espera que la pobreza haya aumentado desde 8,1% a 12,2%, haciendo que alrededor de 780.000 personas caigan en la pobreza.

Según estadísticas del INE, en Chile los hogares gastan mayor parte del presupuesto en asuntos de recreación y cultura con un 6,8%, más que en educación o prendas de vestir y calzado (INE, 2020). Esto refleja que socialmente se permite gastar en este tipo de locales. Según un estudio realizado por IMI Chile (IMI CHILE, 2020), hay un auge en las bandas de música emergentes y la percepción del público chileno hacia los artistas nacionales, esto se debe aprovechar en el negocio y los eventos deben tener preferencia los artistas nacionales.

4.4.4 Entorno Tecnológico

Como consecuencia de la pandemia del COVID-19 hubo una aceleración del uso en tecnología en todo el mundo, lo que estaba planeado realizar un futuro incierto y largo plazo, como es el teletrabajo y telestudio se hizo cotidiano. Esto llevo a empresas de todos los negocios a revisar sus estrategias, a una realidad donde las organizaciones

evolucione hacia lo digital. El uso de tecnologías en la nube ha ayudado en que se logre efectuar de manera remota las tareas diarias.

Para el proyecto acelera el uso de tecnología en sus procesos, por eso la carta debe ser mediante QR, la reserva de horas será online, y la llamada a la mesa de los garzones será mediante un botón en cada mesa, el uso de dispositivos de pago con tarjetas será en todo el recinto.

4.4.5 Entorno Ecológico

El entorno ecológico será enfrentado desde el reciclaje, todo insumo que se pueda reciclar será procesado de esta forma, como vegetales de las comidas para generación de compost, uso de vasos de vidrios para ser reutilizados, etc. También habrá puntos de reciclaje para el uso de clientes del local. El funcionamiento del bar restaurant será sostenible, el manejo de aceites para evitar contaminar las aguas será controlado, habrá ahorro en agua y energía, se evitará el desperdicio y contaminación de recurso hídrico, en cuanto a los embalajes y productos de un solo uso, como servilletas o manteles de papeles se utilizarán biodegradables. Los platos del menú serán con productos locales y/o de temporada, las frutas y verduras compradas serán de acuerdo el ciclo natural de las estaciones.

4.4.6 Entorno Legal

En Chile hay dos leyes sobre la estimulación de la creación de empresas:

1. Ley de agilización de trámites.

Esta ley (20.494) es publicada en el diario oficial el 27 de enero de 2011, facilita la constitución y funcionamiento de nuevas empresas. Permite sustituir la publicación en el diario oficial de la constitución, modificación y disolución de sociedades, por su publicación en la página web del mismo diario oficial de manera gratuita. Establece la obligación de las Municipalidades de entregar inmediatamente una patente provisoria al emprendedor. Establece la obligación del Servicio de Impuestos Internos (SII) de autorizar el uso de factura electrónica (factura de inicio) en forma inmediata al trámite de inicio de actividades.

2. Ley sobre constitución de Empresas en un día.

Esta ley (20.659) publicada en el Diario Oficial el 8 de febrero de 2013 reduce los costos de crear y modificar sociedades. Es un trámite de cero costos. Y es un sistema totalmente electrónico para:

- i. Constitución de empresas y sociedades en forma simple, gratuita y optativa al procedimiento tradicional.
- ii. Obtención de Rut ante el SII de forma automática.
- iii. Inicio de actividades ante el SII.
- iv. Modificación, transformación, fusión, división, disolución y terminación de empresas y sociedades es de simple administración, barato y rápido.
- v. Obtención gratuita e inmediata de certificados de vigencia, estatutos actualizados y anotaciones. (Jaña, 2014).

Para el negocio la idea es que funcione rápidamente por eso la utilidad de estas dos leyes. Otro punto importante es la regulación de la propiedad intelectual, como se piensa hacer transmisiones en vivo de la música en vivo se debe cumplir con el marco legal actual que alude a la ley 17.339 y es el departamento de derechos intelectuales que lo controla. También se debe obtener la patente de inicio de actividades de la ley de alcoholes, que regula toda sociedad, que produzca, elabore, envase y comercialice bebidas alcohólicas. (ley 18.445, decreto N° 78 de 1986 y decreto exento N° 88 de 2004 que fija el valor de la tarifa). Sobre la Jornada de trabajo, conforme al artículo 27 del Código del Trabajo, la jornada de 45 horas semanales no se aplica respecto de las personas que trabajan en hoteles, restaurantes o clubes, cuando en todos estos casos, el movimiento diario sea notoriamente escaso, y los trabajadores deban mantenerse constantemente a disposición del público. En estos casos los trabajadores no pueden permanecer más de 12 horas diarias en el lugar de trabajo y tienen derecho, dentro de esta jornada, a un descanso no inferior a una hora. Quedan exceptuados de lo señalado precedentemente los trabajadores que cumplen labores como administrativos y aquellos que laboran en lavandería, lencería o cocina, los cuales están afectos a una jornada máxima de 45 horas semanales (DT.GOB.CL, 2022).

4.4.7 Conclusiones del análisis del macroentorno

En conclusión del análisis del Macroentorno, desde el aspecto político en el gobierno de Chile ha realizado mejoras gracias al Ministerio de artes y culturas que potenciaran el mercado post su paralización debido a la pandemia del COVID-19, respecto al análisis económico lo que afecta al negocio es la fuerte inflación actual, esto es un tema que se debe estudiar en el análisis financiero, ya que un mal calculo entre los gastos en alimentos y las ventas podría significar la quiebra del negocio. Sobre el aspecto tecnológico, el mercado y los clientes (resultado de la encuesta), piden que los procesos sean apoyados por las nuevas tecnologías, por eso hay que invertir en este punto, en dispositivos para pagos con tarjeta, en página web con menú online, botón en la mesa para llamada de servicio, reservas online, etc. Respecto a la perspectiva ecológica, el negocio debe ser sustentable, se debe realizar reciclaje de gran parte de los desperdicios y se debe intentar tener el menor impacto ambiental posible. Sobre el entorno legal se debe aprovechar la estimulación de la creación de nuevas empresas por parte del estado y tener el cuidado de respetar la ley de propiedad intelectual vigente, también se debe obtener la patente para comercialización de bebidas alcohólicas. En general es un buen momento para iniciar este tipo de negocio, pero se debe manejar cuidadosamente su desarrollo, controlando sobre todo el precio de los insumos.

4.5 Análisis del Microentorno

4.5.1 Amenaza de nuevos competidores

Respecto a las barreras de entrada para este negocio se puede indicar:

- El capital requerido inicialmente es alto, tanto en recursos económicos como la inversión inicial que se debe realizar, como patentes, arriendo de local, gastos en infraestructura y temática del local, insumos, personal, etc.

- Otra barrera de entrada es sobre los competidores ya existentes, si bien son pocos estos podrían eventualmente invertir en su negocio con una temática similar a la de este proyecto y aprovechar la fidelidad ya adquirida a lo largo del tiempo que ya llevan en funcionamiento.
- Los gastos en marketing para la difusión de la marca son altos, lo cual significa un desembolso de dinero en los primeros años de vida.

Debido a esto se considera que la amenaza de nuevos competidores es media.

4.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para este negocio son bastante diversos, ya que el mercado actual cuenta con varios distribuidores de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), como también varios distribuidores y locales comerciales de alimentos, los cuáles son las materias primas para elaborar los productos que se venderán en el local, estos son diversos ya que los platos no son especializados en algún tipo en particular, sino que el factor diferenciador es la preparación de calidad y cuidado en su presentación. Sobre los proveedores de artículos de música también existen varios en el mercado. Debido a esto el poder de negociación de los proveedores se califica como bajo.

4.5.3 Poder de negociación de los compradores

Como es un negocio nuevo en una ubicación donde existen pocos oferentes los clientes del sector tienen pocas opciones para escoger un servicio similar, sin embargo, el poder que tienen es de su papel de difusores, sobre todo en tiempos actuales con el uso de redes sociales, donde si un local es bueno se hará rápidamente conocido, pero también si es malo, por eso la orientación al cliente debe ser un factor crítico que nunca debe ser olvidado y en lo posible que su poder de difusión alcance a comunas cercanas e incluso en toda la región metropolitana, por eso el poder de negociación de los compradores se califica como media.

4.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Uno de los factores críticos del negocio es su diferenciación, con shows de música en vivo de bandas emergentes y/o bandas ya existentes, lo cual genera una ventaja respecto a los servicios sustitutos ya existentes, algunos de estos pueden ser los 8 bares que actualmente son la competencia, pero ninguno de ellos tiene algún factor diferenciador que sirva como servicio sustituto a los clientes, la amenaza de estos locales podría ser en el precio, donde al ser servicios genéricos sus precios serán inferiores a los de este proyecto, debido a esto se considera que la amenaza de servicios sustitutos es baja.

4.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Una de las ventajas de los 8 competidores existentes es que la mayoría lleva por lo menos 10 años en funcionamiento, lo que ha generado fidelidad en sus clientes, respecto a su rivalidad se puede decir que es baja, debido a que existe una distancia considerable entre las ubicaciones de cada bar y ninguno de ellos cuenta con algún factor diferenciador que este por sobre el resto, su calidad en promedio es bastante baja y no son especializados en ningún tipo de entretención.

Otros competidores son los que no están en la zona, pero entregan un servicio similar, estos son:

- Rock House and Blues de la comuna de Ñuñoa
- La Batuta de la comuna de Ñuñoa
- Bar Óxido de la comuna de Providencia
- Teatro Caupolicán de la comuna de Santiago
- Gran Arena Monticello en San Francisco de Mostazal, Rancagua.

La rivalidad entre ellos es bastante baja ya que son muy diferentes en tamaños y tipos de espectáculos que realizan.

4.5.6 Conclusiones del Microentorno

El análisis de las 5 fuerzas de Porter arrojó que la amenaza de nuevos competidores debido a las barreras de entrada es media, el poder de negociación de los proveedores al ser diversos es bajo, el poder de negociación de los compradores se califica por su poder de difusión como media, la amenaza de servicios sustitutos es baja ya que los servicios actuales no se diferencian entre ellos y la rivalidad entre los competidores es baja, por esto como conclusión existe un microentorno apto para la implementación del negocio.

4.6 FODA

Las Fortalezas y Debilidades al ser un negocio nuevo aún no son conocidas. Por esto, más que fortalezas en esta etapa de iniciación son las ventajas que tendrá el negocio por sobre la competencia actual, éstas serían:

- El lugar en sí es una ventaja para el negocio, partiendo con la ubicación escogida, este es muy relevante en la ejecución del negocio, como también el lugar debe ser amplio con disponibilidad de estacionamientos al ser un lugar lejano de la Región Metropolitana.
- La orientación al cliente que tiene el negocio será una gran ventaja frente a la competencia, la operación debe ser centralizada en la experiencia del cliente, la idea es que los mismos clientes recomienden el lugar.
- El negocio contempla un lugar limpio y con gran higiene, esto debido a la pandemia de COVID-19, cada mesa una vez desocupada será desinfectada, los baños se limpiarán cada hora y habrá dispensadores con alcohol gel dentro del local.
- La ambientación del lugar será único e innovador, con temáticas de música, cuadros de artistas, guitarras y otros instrumentos como decoración.
- Se hará uso de tecnología en su operación, uso de menú con QR, llamada de garzón por Smartphone, pago mediante máquinas, uso de redes sociales para realizar videos, fotos y transmisiones en vivo de los eventos.

Oportunidades

- La pandemia ha impactado enormemente a la salud mental de la población, manifestándose síntomas de ansiedad, depresión, ánimo, angustia, miedo y reacción al estrés, el impacto emocional puede ser mayor si se cuenta con factores de riesgo previos tanto como la presencia de enfermedades físicas o mentales,

resulta preocupante el efecto del confinamiento en las personas que padecen de algún trastorno mental (Aruca Calderon, Mateu Molla, & Lacomba Trejo, 2021). Por esto, los medios de recreación como este tipo de negocio se vuelven vitales para volver a recuperar el ritmo antes de la pandemia, la distracción es fundamental en la vida de las personas.-

- Como se revisó en el análisis de mercado este es existente y esta en crecimiento (5,4% anual), por esto hay una oportunidad en el negocio.
- Respecto a la oferta, la actual no es atractiva, los locales existentes en la zona son deficientes en su propuesta de valor siendo más que nada genéricos, la atención es deficiente y no cumplen con buena higiene. Paine se encuentra en el lugar 112 de Chile y lugar 40 en la Región Metropolitana (de 52 comunas) con solo 171 empresas en este rubro, lo cual también refleja que existe un mercado no abordado en esta comuna.
- Hay espacio para una propuesta de valor diferencia, se recoge a partir de la encuesta las preferencias de consumo de los clientes, contar con un servicio de música en vivo les llama mucho la atención, ya que tienen la experiencia de un concierto en vivo con la comodidad de un bar, consumiendo comida y bebidas de su agrado, lo cual puede generar puntos de encuentro entre sus pares para disfrutar juntos de los eventos.
- Se puede potenciar el uso de tecnología, tanto en el local mismo con menú QR, llamada por botón para ser atendido y en la difusión de la marca. Los competidores no han potenciado esta tendencia. El uso masivo de redes sociales, se puede difundir rápidamente la calidad y servicio del proyecto, los propios usuarios serán los difusores, por eso en el plan de marketing se deben realizar esfuerzos para potenciar estos medios.

Las desventajas que tiene el negocio por sobre la competencia son:

- Al ser un lugar nuevo estará en desventaja frente a los 8 locales ya establecidos, por eso probablemente en su primera fase de implementación no atraiga tanto público.

Amenazas

- La competencia actual podría imitar la idea diferenciadora al verse amenazados por el nuevo negocio, por eso la implementación con todo lo ofrecido debe ser desde su puesta en marcha, ya que en caso de ocurrir que la competencia intente otorgar un servicio similar el tiempo en que demoren en hacerlo el negocio ya sea conocido y genere un reconocimiento de la marca dentro de la Región Metropolitana.
- Debido al alza de precios por la inflación actual, los clientes podrían no asistir a este tipo de negocios de recreación, y al verse disminuido su margen de ingresos optar por distraerse en casa.
- Si a futuro en los conciertos puedan vender bebidas alcohólicas en los lugares de grandes eventos podría significar una competencia momentánea mientras ocurren esos eventos.

4.6.1 Matriz FODA

Tabla 8. Matriz FODA.

Oferta	Criterio	Grupo A (Público en General)	Grupo B (Músicos)	Oportunidades
<p>8 competidores directos</p> <p>Valor promedio por persona: \$14.500</p> <p>No cuentan con un servicio diferenciado</p> <p>Infraestructura descuidada</p> <p>Mala calidad en baños</p> <p>Hay poca oferta en la Zona</p> <p>No hay cuidado en higiene del local</p> <p>La mayoría no cuenta con carta online</p> <p>No hay difusión por redes sociales de sus eventos</p>	<p>Necesidades del Segmento</p>	<p>Entre 18 y 29 años la preferencia de música es Reggaetón con un 45% seguido por Rock con un 13%, hay que considerar también que existe un 42% escucha ambos estilos. De este perfil un 77,4% está entre 2 a 3 horas en un bar. En este perfil la preferencia de comida es papas fritas con un 100% seguido por Chorrillanas con un 94%, luego por Hamburguesas con un 64,5%. El 90,3% prefiere el consumo de cervezas, seguido por tragos y cócteles con un 77,4% un 58% también hace un consumo de bebidas no alcohólicas como son bebidas gaseosas y jugos naturales junto con alcohólicas y de estas personas solo el 3,23% consumo solo bebidas no alcohólicas.</p> <p>Entre 30 y 44 años la preferencia de música es Rock, de este perfil el 53,3% está en un bar de a 1 a 2 horas y 46,7% entre 2 a 3 horas. Hay un alto porcentaje (46,7%) que está dispuesto a pagar más de \$20.000 solo por la entrada. En este perfil la preferencia de comida es papas fritas, seguido por Hamburguesas, seguido por tablas. El 80% prefiere el consumo de cervezas, seguido por tragos y cócteles, también hace un consumo de bebidas no alcohólicas como son bebidas gaseosas y jugos naturales.</p> <p>Medio de pago preferente: uso de tarjetas de débito/crédito</p> <p>Uso de redes sociales para conocer los eventos de música</p> <p>Redes sociales más ocupadas: Instagram, Whatsapp y Facebook</p> <p>Horario habitual en la visita de locales de este estilo: entre 18:00 a 1:00</p> <p>Tiempo estimado por visita: 2 a 3 horas</p>	<p>Sobre los géneros musicales, el estudio indica que los géneros más populares de la música chilena a nivel global son Latin Alternative (49,5%) Japanoise (43%), Rock Chileno (37,8%), “Nueva Canción Chilena” (36,6%). La música chilena también sonó fuerte llegando a un histórico porcentaje de un 32%, los bares de Santiago con más eventos fueron el Bar de René (providencia) con 114 recitales, y El Clan con 162 eventos. En la industria de la música, la experiencia del consumidor se ha transformado en un factor determinante para el éxito comercial de una pista, un álbum o un (a) artista. La escena chilena replica el comportamiento de la industria internacional, priorizando las presentaciones en vivo como forma de darse a conocer y rentabilizar grabaciones futuras.</p> <p>Cobrar un 50% en valor de entradas</p> <p>Contar con un lugar físico donde presentarse</p> <p>Que la publicidad se realice masivamente para sus eventos</p>	<p>La pandemia ha impactado enormemente a la salud mental, por esto, los medios de recreación como este tipo de negocio se vuelven vitales para volver a recuperar el ritmo antes de la pandemia, la distracción es fundamental en la vida de las personas.</p> <p>Mercado en crecimiento (5,4% anual).</p> <p>Oferta deficiente, no es atractiva, los locales existentes en la zona son deficientes en su propuesta de valor siendo más que nada genéricos, la atención es deficiente y no cumplen con buena higiene. Paine se encuentra en el lugar 112 de Chile y lugar 40 en la Región Metropolitana (de 52 comunas) con solo 171 empresas en este rubro, lo cual también refleja que existe un mercado no abordado en esta comuna.</p> <p>Hay espacio para una propuesta de valor diferencia, se recoge a partir de la encuesta las preferencias de consumo de los clientes, contar con un servicio de música en vivo les llama mucho la atención, ya que tienen la experiencia de un concierto en vivo con la comodidad de un bar, consumiendo comida y bebidas de su agrado, lo cual puede generar puntos de encuentro entre sus pares para disfrutar juntos de los eventos.</p> <p>Se puede potenciar el uso de tecnología, tanto en el local mismo con menú QR, llamada por botón para ser atendido y en la difusión de la marca. Los competidores no han potenciado esta tendencia. El uso masivo de redes sociales, se puede difundir rápidamente la calidad y servicio del proyecto, los propios usuarios serán los difusores, por eso en el plan de marketing se deben realizar esfuerzos para potenciar estos medios.</p> <p>Amenazas</p>

No tienen eventos de música en vivo		Gran interés en descuento por cliente frecuente		
Estrategia		La estrategia debe ir orientada al cliente, con una propuesta de valor atractiva, que logre generar una experiencia entretenida y cuente con sus productos preferentes, el negocio debe cuidar la higiene, que sirva como un medio de distracción para la vida de las personas. La estrategia debe implementar todos los servicios apenas inicie el negocio, esto para disminuir el riesgo de que otros locales imiten la idea.	La estrategia debe orientarse en contar con un buen lugar donde presentarse que tenga la visibilidad en clientes interesados en su estilo de música y que logren generar ingresos. En el corto plazo que el local sea difundido y genere clientes rápidamente, el servicio debe ser de excelente calidad el foco es el servicio al cliente y ellos mismos pueden	La competencia actual podría imitar la idea diferenciadora al verse amenazados por el nuevo negocio, por eso la implementación con todo lo ofrecido debe ser desde su puesta en marcha, ya que en caso de ocurrir que la competencia intente otorgar un servicio similar el tiempo en que demoren en hacerlo el negocio ya sea conocido y genere un reconocimiento de la marca dentro de la Región Metropolitana.
Mercado		Mercado diario estimado: 223 personas, valor aproximado por cliente \$20.404 CLP	Bandas emergentes y conocidas dentro del medio nacional	Debido al alza de precios por la inflación actual, los clientes podrían no asistir a este tipo de negocios de recreación, y al verse disminuido su margen de ingresos optar por distraerse en casa. Si a futuro en los conciertos puedan vender bebidas alcohólicas en los lugares de grandes eventos podría significar una competencia momentánea mientras ocurren esos eventos.
Servicio		Venta de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, contar con servicio de pago de tarjetas, contar con descuento por cliente frecuente, contar con servicio de música en vivo, cuidado en la Higiene y limpieza, uso de tecnologías en el servicio.	Proporcionar los medios y equipos adecuados para el funcionamiento de bandas de música	
		Capacidad de atención: sobre las 223 personas, con cobros que no superen los \$38.000 por persona	Mínimo una banda por día de evento	

Tabla 8. Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

5. Plan Estratégico

5.1 Definición del segmento objetivo

Para la segmentación, se considera a los clientes que asisten regularmente a este tipo de locales, sean bares, restaurantes, con música en vivo, con distintos estilos musicales. Cuando se calculó el mercado potencial este ya fue segmentado, nos dio un mercado de 28.634 personas, con 2 visitas nos da 2386 personas y de esto el 84% nos da un mercado potencial de 2005 personas diarias, considerando que ya existen 8 participantes en el mercado nos daría un mercado estimado diario de 223 personas (5352 mensual). Sobre la segmentación se encontraron 2 grupos:

- Grupo A: Consumidores de los eventos, alimentos y bebidas, con los segmentos:
 - o Entre 18 y 29 años la preferencia de música es Reggaetón
 - o Entre 30 y 44 años la preferencia de música es Rock
- Grupo B: Músicos que tengan grupos y les interese presentarse al local

Para ver más detalles ver punto 4.1.3.

5.2 Estrategia genérica competitiva

Ya que definimos el negocio y se tiene una perspectiva de cómo afrontar los aspectos externos con los recursos internos se puede realizar el plan estratégico que nos permitirá cumplir con los objetivos.

Con lo analizado en el PESTEL y FODA la estrategia para el negocio debe ser el de diferenciación, el local debe entregar un servicio de bar-restaurant de excelencia y con el tiempo de fácil reconocimiento por su gran calidad en todo lo que entrega, con bebidas y alimentos que sean los esperables, gran calidad en los shows en vivo junto con el cuidado en la higiene de todo el local, la estrategia debe permitir rápidamente la penetración del mercado objetivo, por esto, el plan de marketing asegurará que la local sea conocido, eso se hará mediante redes sociales, tanto en la zona de su implementación como en toda la región metropolitana, el foco debe ser que se reconozca la marca como el servicio diferenciador de la música en vivo. En el tiempo se deben generar barreras contra la competencia actual para que los clientes forjen lealtad dentro del mercado que se compite. La estrategia es la orientación al cliente, que le genere una experiencia entretenida y segura frente al COVID-19, el negocio debe cuidar la higiene (por resultados de encuesta), que sirva como un medio de distracción para la vida de las personas.

La estrategia debe velar por que la experiencia del servicio sea única, que el cliente disfrute de la música en vivo como si estuviese en un concierto.

La estrategia también aprovechará el aspecto Político, ya que gracias al Ministerio de artes y culturas que potenciaran el mercado post su paralización debido a la pandemia del COVID-19, en lo Económico, lo que afecta al negocio es la fuerte inflación actual, por ello, a pesar de no ser una estrategia de costos estos no deben aumentar de forma innecesaria, a pesar de que se pueda cobrar precios más altos no puede exceder a lo que el cliente esté dispuesto a pagar. En el aspecto Tecnológico, el mercado y los clientes

(resultado de la encuesta), piden que los procesos sean apoyados por las nuevas tecnologías, por ello la estrategia también incluirá el uso de dispositivos para pagos con tarjeta, en página web con menú online, botón en la mesa para llamada de servicio, reservas online, etc. Respecto a la perspectiva Ecológica, la estrategia debe velar por la sustentabilidad, se debe realizar reciclaje de gran parte de los desperdicios y se debe intentar tener el menor impacto ambiental posible. Sobre el aspecto Legal se debe aprovechar la estimulación de la creación de nuevas empresas por parte del estado y tener el cuidado de respetar la ley de propiedad intelectual vigente, también se debe obtener la patente para comercialización de bebidas alcohólicas.

Sobre el tamaño del bar comparado con los locales con una competencia de una propuesta parecida, debe ser de tamaño medio, La Batuta, por ejemplo, tiene una capacidad de 250 personas, House Rock and blues de Ñuñoa, tiene una capacidad aproximada de 100 personas, se espera que el local de la propuesta cuente con una capacidad mayor a estos locales (entre 300 y 400 personas diarias), pero inferior a las 4000 de la Arena Monticello o a las 7000 personas del Teatro Caupolicán.

5.3 Factores críticos de éxito

En los Factores críticos de éxito se describirá como se llevará a cabo la estrategia de diferenciación, para tener un local diferente, se deben realizar cosas diferentes a la competencia.

Todo alimento será de gran calidad, se contará con distintos tipos de Pizzas, Papas fritas, Hamburguesas, según lo visto en FODA. Los bebestibles que contará el negocio serán los preferentes del segmento también, estos son: cervezas, tragos y cócteles. Los menús tendrán nombres propios referentes al negocio (serán con nombres de artistas nacionales y extranjeros).

Tendrá un estilo único, será mezclando un estilo rural de la comuna de Paine con el de distintos estilos musicales.

Los espectáculos es el valor agregado que no cuenta la competencia, deben ser controlados para entregar la mayor calidad posible, se deben buscar continuamente artistas emergentes donde exista una sinergia entre que necesite la visibilidad y se encuentre en crecimiento su popularidad, la orientación debe ser hacia el cliente, y que sienta que es un servicio único y siempre quiera volver.

Limpieza e Higiene en todo el local, las áreas deben estar limpias y realizar cada 1 hora la higiene del local.

Uso de redes sociales como agente de atracción de clientes: Como se vio en la encuesta son de gran uso, Facebook e Instagram servirán de puente para la atracción y retención de los clientes.

Descuento por número de visitas acumuladas y clientes recomendados, esto para retener a los clientes.

Se observó que los clientes buscan el uso de la tecnología en el día a día, por lo cual se tendrá que usar para el servicio de atención, medios de pagos electrónicos, carta de menú vía QR, solicitar la atención a una mesa mediante un botón en cada mesa e interacción por redes sociales. También se ocupará la tecnología en el recinto mismo, uso de validación de registro de vacunación sin contacto, iluminación automática según sea el espectáculo, en baños salida de agua sin contacto tanto para baños como para lavamanos, para el uso de jabón también sin contacto mediante sensores de proximidad, uso de sensores de iluminación para que solo se encienda la luz al hacer uso del baño.

Otro factor importante para el cliente es la seguridad del local, se debe contar con guardias de seguridad y cámaras en el recinto.

Para implementar el negocio se debe contar con las fases de:

- **Habilitación del negocio:** en el plan de operaciones se debe desarrollar el flujo de operaciones del negocio, el personal necesario para su operación, la ubicación del local, el layout del local, su infraestructura y capacidad de operación y el uso de la tecnología que es parte de esta estrategia.
- **Fase inicial de captura de clientes:** la estrategia en este sentido se desarrollará en el plan de marketing, donde se orientará al perfil que ya fue seleccionado en la descripción de los clientes en el punto 4.1.3, se debe definir los servicios (el producto) que ofrecerá el negocio. También se debe definir los canales y cómo se realizará la promoción del negocio.
- **Fase de desarrollo y mantención:** para su desarrollo en el plan de operaciones se debe detallar el flujo de operaciones y el horario de su funcionamiento, también se debe determinar un constante uso de publicidad.

5.4 Cadena de valor

La cadena de valor es lo que nos caracterizará la ventaja competitiva que ofrece el negocio.

1) Actividades primarias controlables

- **Calidad de los espectáculos:** Los espectáculos es el factor diferenciador de la competencia, deben ser controlados para entregar la mayor calidad posible.
- **Calidad de bebestibles alcohólicos y no alcohólicos.**
- **Calidad de comestibles.**
- **Limpieza e Higiene en todo el local,** las áreas deben estar limpias y realizar cada 1 hora la higiene del local.

2) Actividades primarias no controlables

- **Demanda del mercado:** Puede variar según lo calculado, hay que generar indicadores para medir mensualmente su cumplimiento.
- **Cambios en el poder adquisitivo debido a la inflación,** la disminución del poder adquisitivo hará que los clientes gasten más en sus necesidades primarias y dejen los medios de distracción en segundo lugar.
- **Cambios en los precios de los insumos debido a la inflación y factores externos:** Los insumos podrían subir de precio debido a la inflación, lo que como negocio

generaría menos margen en la utilidad, incluso si los insumos significan un gasto alto podría volver a evaluarse su análisis financiero al finalizar un período contable.

3) Actividades de apoyo

- Uso de redes sociales como agente de atracción de clientes: Como se vio en la encuesta son de gran uso, Facebook e Instagram servirán de puente para la atracción y retención de los clientes.
- Descuento por número de visitas acumuladas y clientes recomendados, esto para retener a los clientes.
- Uso de tecnología en los procesos de negocios: medios de pago con dispositivos electrónicos, página web para reservas y carta QR, botón para llamado de garzón a la mesa, control en la iluminación y sonido.

4) Margen del Servicio

- Debe ser un local que genere distracción en sus usuarios, que se sientan relajados y cómodos en el lugar.
- Generar una experiencia global de gran calidad en todo el servicio, en espectáculos en bebestibles y comestibles.
- Que el cliente disfrute las visitas y siempre sea un agrado repetir la experiencia.

5.5 Misión

Ser un bar-restaurant en Paine que entregue una experiencia memorable en alimentos y entretenimiento, mediante espectáculos de música en vivo y consumo de bebidas con un servicio en general de gran calidad y orientado hacia la atención al cliente.

5.6 Visión

Ser los líderes del mercado en bares en la Comuna de Paine y convertirse en una marca reconocida por todo Chile por la calidad de servicio y atención al cliente.

5.7 Objetivos estratégicos

- 1) Implementar todo el negocio en un periodo mínimo de 3 meses desde el inicio del proyecto.
- 2) Recuperar la inversión inicial en un periodo máximo de 3 años.
- 3) Ser reconocidos al primer año por la comuna de Paine, como un local de excelente calidad y de gran servicio.
- 4) Ser reconocido al tercer año como un excelente lugar para trabajar, donde los empleados se sientan cómodos con su trabajo.
- 5) Ser reconocidos al tercer año de funcionamiento por artistas nacionales, que les sirva como plataforma para su visibilidad y crecimiento profesional.

5.8 Valores

Los valores de la empresa son los siguientes:

- a) Excelencia: Todo el equipo de trabajo se debe comprometer a desarrollar el trabajo con excelencia, entregando día a día lo necesario para cumplir con sus responsabilidades con los clientes.

- b) Respeto a las personas: Reconocimiento de las personas como un seres autónomos, únicos y libres. Cada persona tiene el derecho y capacidad de tomar sus propias decisiones dentro de la organización.
- c) Transparencia y probidad: Conducta de los funcionarios intachable, un desempeño honesto y leal de la función o cargo con preeminencia del interés general sobre el particular.
- d) Equidad de género: Respeto a las personas sin importar su género e identidad sexual.
- e) Sostenibilidad: satisfacer de las necesidades actuales del negocio sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

6. Plan de marketing

6.1 Estrategia de marketing

La estrategia de marketing debe ser orientada hacia el mercado que está dirigido el negocio, validando su rango etario, perfil del consumidor (punto 4.1.2), cumplir con los requerimientos y necesidades de los clientes y cómo el negocio responde a esas necesidades, se debe cumplir con la definición del producto (servicio) y se debe cumplir con el rango de precios. Se debe realizar cómo lograr el reconocimiento de la marca, cuáles serán los canales y cómo se realizará la promoción del negocio que permita posicionar el bar-restaurant de forma sólida en el mercado actual.

6.1.1 Objetivos del plan de marketing

- Según lo definido como el mercado a la cual estará dirigido el negocio y conociendo su cantidad (visto en puntos anteriores), desarrollar las herramientas para llegar a esos clientes.
- Lograr definir los servicios (el producto) que ofrecerá el negocio.
- Definir los canales y cómo se realizará la promoción del negocio.

6.2 Marketing Mix

6.2.1 Producto

El servicio que entrega el bar-restaurant es la de brindar al cliente un espacio para la distracción, un lugar donde pueda consumir bebidas y menús de gran calidad haciendo su consumo con la experiencia de ver eventos de música en vivo, dando énfasis en artistas nacionales, el local tendrá una ambientación a la música, con letreros, instrumentos, fotos firmadas, etc. El segundo producto es dirigido a los artistas, donde podrán arrendar el escenario para realizar sus presentaciones, el modelo de negocio para los eventos será mediante la venta de entradas donde el ingreso será dividido entre el bar y los artistas.

Características del producto

- Venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
 - o Se venderán cervezas artesanales de la zona (Paine), y cervezas nacionales e internaciones, también de otras bebidas alcohólicas nacionales como variedades de vino, pisco y otras bebidas alcohólicas internacionales como ron, vodka, gin, whisky, tequila, baijiu, distintos tipos de licores y preparaciones de distintos tipos de trago.
 - o Bebidas no alcohólicas como gaseosas y jugos naturales.

- Venta de menús de comida

Si bien, no es un restaurant gourmet, se tendrá una variada lista de productos, entre estos:

 - o Distintos tipos de Pizzas
 - o Papas fritas
 - o Hamburguesas
 - o Tacos

- Presentación en vivo de bandas de música
 - o Acceso a los eventos de música a través de pago por la entrada
 - o Registro de información de los clientes para permitir un descuento al valor de la entrada, del 20% en caso de asistir 5 veces al mes (el descuento es cada 5 asistencias).

- Acceso a áreas del local, como estacionamiento, zona de fumadores, baños.

- Arriendo de escenario a bandas de música
 - o Arriendo a través de previa audición realizada por el personal del bar y confirmación de reservas vía web por parte de las bandas (la audición solo es la primera vez). Se dejará un costo de la reserva de 8 UF, luego se pagará la diferencia de las entradas generadas por el evento (el 50% del costo de la entrada es a los artistas y el 50% para el bar), en caso de que el cliente registre descuento, es el % del bar que se da como descuento.
 - o La banda podrá cancelar la reserva con un máximo de 3 días de anticipación, para lograr encontrar una banda sustituta al día del evento.
 - o Acceso a camarín de artistas
 - o Acceso a baño de artistas
 - o Acceso a instrumentación.
 - o Acceso a la iluminación y sonidista

- Servicio de redes sociales
 - o Mediante las redes sociales se subirá contenido sobre información de los eventos a realizar, venta de entradas, reserva de mesas, fotos y videos de los eventos.
 - o El día del evento se realizará transmisión en vivo de los Shows.

6.2.2 Precio

El precio que se revisará será el de las entradas a los eventos, y estos serán calculados según la media del mercado, ya que el precio de cada evento variará según el artista que se presente. Los precios de bebidas y menús de comida son bastante estándares en el

mercado, aunque su precio estará sobre la media por el carácter diferenciador del negocio.

Para el precio se analizarán los competidores de este tipo de eventos en Santiago (en Paine no hay competidores).

Precio promedio entrada competidor House Rock and Blues: \$5.000 (houserock.cl, 2022).

Precio promedio entrada competidor Bar Oxido: \$7.000 (BarOxido, 2022).

Precio promedio entrada La Peña del Nano Parra: \$5.000 (La Peña del Nano Parra, 2022)

Precio promedio entrada competidor Gran Arena Monticello: \$40.000 (GranArenaMonticello.cl, 2022).

Precio promedio entrada competidor Teatro Caupolicán: \$30.000 (TeatroCaupolican, 2022).

El promedio en general del precio de entrada con estos valores es: \$17.400

Según la encuesta realizada el precio medio que los clientes están dispuestos a pagar por un servicio como este es de \$10.000, con esto vemos que el precio promedio calculado es superior a lo que el cliente está dispuesto a pagar al ir a estos tipos de locales.

6.2.3 Canales

6.2.3.1 Canales tradicionales

Como canal tradicional para su difusión será mediante colocación de afiches en la comuna de Paine y en zonas de distracción de alta concurrencia de Santiago, como barrio Bellavista, barrio Lastarria, barrio Italia, barrio Manuel Montt, su fin será el de transmitir y promocionar el local y los eventos semanales que ocurrirán.

Para la inauguración del local se espera previamente realizar un programa de reconocimiento de marca, por eso en este periodo la colocación de afiches será de forma masiva.

6.2.3.2 Canales digitales

Los canales digitales forman parte en la estrategia del plan de negocio, ya que son los elementos que realizarán la campaña digital de marketing. Los medios digitales que recibirán los clientes serán:

1) Buscadores de Internet: Los medios digitales donde también se buscará publicidad serán: Youtube, Vimeo, correo electrónico mediante listas y buscadores Google y Bing. Los sitios web más visitados por los internautas chilenos son los siguientes: Entre los primeros lugares se encuentran Google, el buscador con mayor reconocimiento mundial. Le sigue la plataforma de videos más popular YouTube, BioBioChile “La Red de Prensa Más Grande de Chile”, Google.cl y la red social Facebook. (Branch.com.co, 2022)

2) Marketing de contenidos: Las redes sociales actuales que se ocupan en mayormente en Latinoamérica son: Facebook e Instagram y como medio de comunicación WhatsApp.

El total de personas conectadas a internet en Chile es de 15,78 millones. Con 16 millones de perfiles activos en redes sociales lo que representa un crecimiento del 6,7% es decir, 1 millón de nuevos usuarios en comparación con el año 2020. Con respecto al último año, Chile presentó un crecimiento del 0,7%, sumando a 130 mil personas nuevas.

El uso de las redes sociales creció en un 6.7%, lo que representa 1 millón de nuevos usuarios. Según el estudio de Latam Insights 2021 hecho por PageGroup, Chile se posicionó como el segundo país con mayor crecimiento digital en Latinoamérica con un 71%. Según el reporte, Facebook lidera en audiencia alcanzada a través de anuncios publicitarios, con 13 millones de usuarios, es decir, 81.3% de la población activa en redes sociales mayor de 13 años. Este dato reporta un incremento respecto al año anterior donde la audiencia en Facebook totalizó los 12 millones de usuarios lo que representa un crecimiento del 1.3%. De los cuales el 51.5% son mujeres y el 48.5% son hombres.

Instagram alcanza a 9,7 millones de cuentas en Chile a través de anuncios publicitarios, lo que representa un 60,6% de los usuarios de redes sociales. El uso de esta red experimentó un crecimiento anual de 2,1%, que se traduce en 200 mil usuarios nuevos. Su público alcanzado está conformado por un 54.2% de mujeres y 45.8% de hombres.

Los datos nos muestran que la mayoría de la audiencia alcanzada en Chile se encuentra en la franja etaria entre 25 a 34 años, en segundo lugar, están quienes tienen entre 33 a 44 años, y en cuarto lugar las personas de entre 18 a 24 años.

A su vez, es curioso que el porcentaje de las personas mayores de 55 años sea más alto que el de los adolescentes de 13 a 17 años, quienes anecdóticamente son vistos como los propensos a consumir redes sociales.

Las aplicaciones más descargadas de Chile en el 2020 fueron: Tik Tok, Zoom, Google Meet, WhatsApp, Banco Estado, Instagram, Facebook, Mercado Libre, Wish y FB Messenger.

En Chile se invirtió un total de 351,9 millones de USD en publicidad digital, distribuidos respectivamente en los siguientes canales:

- 114 millones de USD en publicidad dentro motores de búsqueda (SEM).
- 134 millones de USD en publicidad en redes sociales.
- 60,52 millones de USD en banners publicitarios.
- 25,17 millones de USD en videos publicitarios
- 18,19 millones de USD en clasificados

La inversión publicitaria digital en Chile continúa una fuerte trayectoria de crecimiento, que, adaptándose a los cambiantes hábitos de consumo durante la pandemia, logró un aumento de 4.1% con respecto al reporte pasado. (Branch.com.co, 2022).

6.3.4 Promoción

- Mediante colocación de afiches visto en los canales será uno de los medios para promocionar el local y los eventos semanales que ocurrirán. Al iniciar el proyecto se invertirá para hacerlo de forma masiva.
- Las redes sociales que se ocuparán para promocionar el negocio serán: Facebook e Instagram, se contará con un(a) Community Manager para diseñar estrategias para que el negocio sea conocido, creará contenidos y publicaciones. También como medio de comunicación se ocupará WhatsApp empresarial.
- Buscadores de internet: Las tácticas en este tipo de promociones son SEO (Search Engine Optimization) y SEA (Search Engine Advertising).

SEO: proceso de mejorar el sitio para aumentar su visibilidad cuando las personas buscan productos o servicios relacionados con el negocio en Google, Bing y otros motores de búsqueda. Cuanto mejor sea la visibilidad en los resultados de búsqueda, más probable será que llame la atención y se atraiga a clientes potenciales y existentes al negocio. Los algoritmos de búsqueda están diseñados para mostrar páginas relevantes y autorizadas y proporcionar a los usuarios una experiencia de búsqueda eficiente. Optimizar el sitio y contenido teniendo en cuenta estos factores puede ayudar a que la página se ubique más alto en los resultados de búsqueda.

SEA: Permite mostrar directamente los anuncios pagados entre los resultados de búsqueda en varios motores de búsqueda, como Google, Bing y Yahoo. Los anunciantes que utilizan la publicidad de búsqueda muestran sus anuncios a los usuarios que buscan activamente palabras clave específicas y pagan una tarifa cada vez que alguien hace clic en el anuncio. Este tipo de publicidad es especialmente efectiva porque las personas que realizan búsquedas tienden a revelar mucho sobre su intención con su consulta de búsqueda. La selección de palabras clave determina qué búsquedas muestran sus anuncios, por lo que sin una investigación profunda de palabras clave para identificar los términos más apropiados, es posible que pierda su público objetivo. Elegir las palabras clave adecuadas (aquellas con alto volumen y poca competencia) también puede hacer que su anuncio se clasifique más alto y cueste menos.

- 1) E-mail Marketing: Correo electrónicos mediante listas de difusión a potenciales clientes, y para fidelizar a los ya existentes, debe permitir la baja de la lista para no ser intrusivo.
- 2) Redes Sociales: Cómo se vio en el punto anterior, las redes sociales son altamente utilizadas por el mercado objetivo, por ello se realizará pago para promocionar de mejor forma en Facebook e Instagram.

7. Plan de operaciones y Recursos Humanos

La estrategia en las operaciones debe generar una ventaja competitiva para el negocio, por eso su importancia en el plan. La estrategia contiene cuáles acciones se realizarán para la toma de decisiones y con ello conseguir los objetivos propuestos.

En este capítulo se verán 3 puntos importantes que competen a la estrategia de operaciones:

- a. Cuáles serán los proveedores necesarios para el correcto funcionamiento del negocio.
- b. Cómo la organización funciona en base a sus procesos operacionales.
- c.Cuál es la estrategia operacional.

Con estos 3 puntos se explicará como operará el negocio.

7.1 Proveedores

Los proveedores que se evaluarán serán los necesarios para la operación del negocio, estos son en alimentos y de bebidas alcohólicas y no alcohólicas y de audio, video e instrumentos musicales. La escala para evaluar será de 1 a 5, donde 5 es muy bueno y 1 muy malo.

Tabla 9. Proveedores de alimentos y de bebidas no alcohólicas.

Proveedores de alimentos y bebidas no alcohólicas	Precio	Disponibilidad de productos	de Recibe Factura	Despacho a local	Nota
Factor	0,5	0,25	0,1	0,15	
Jumbo	3	5	5	5	4
Líder	4	5	5	5	4,5
Lo Valledor	5	4	2	1	3,85
Tottus	3	4	5	5	3,75
La Vega Central	5	4	2	1	3,85
Proveedores de la zona					
Comercializadora Los Reyes	2	3	5	5	3
Alimentos Orientales	2	2	5	5	2,75

Tabla 9. Proveedores de alimentos y bebidas no alcohólicas. Fuente: elaboración propia.

Así el proveedor para los alimentos será el Supermercado “Líder”, en el plan financiero se debe calcular en base a la cotización de los productos. Como en el mismo proveedor se pueden comprar artículos de aseo e higiene (incluyendo servilletas), se comprarán en el mismo.

Tabla 10. Proveedores de bebidas alcohólicas.

Proveedores de bebidas alcohólicas	Precio	Disponibilidad de productos	Recibe Factura	Despacho a local	Nota
Factor	0,5	0,25	0,1	0,15	
Distribuidora Donde La Negra	4	3	5	5	4
Comercial JP	5	4	5	1	4,15
Distribuidora El Cielo	5	5	5	5	5
Comercial Dos Sur	4	3	5	1	3,4
Comercial Escocia	3	3	5	1	2,9
Proveedores de la zona					
Cervecería Altos de Cantillana	3	4	5	1	3,15
Cervecería Horcón de Piedra	4	3	5	1	3,4
Cervecería Diem	5	4	5	1	4,15

Tabla 10. Proveedores de bebidas alcohólicas. Fuente: elaboración propia.

Para las bebidas alcohólicas el proveedor será “Distribuidora El Cielo”, sin embargo, también se comprará cerveza artesanal de Paine en la “Cervecería Diem”. En el plan financiero se debe cotizar en base a estos proveedores.

Tabla 11. Proveedores de equipos de audio y video.

Proveedores de equipos de audio y video	Precio	Disponibilidad de productos	Recibe Factura	Despacho a local	Nota
Factor	0,5	0,25	0,1	0,15	
Audiomusica	4	3	5	5	4
La Casa Amarilla	5	4	5	5	4,75
Soundmix	4	3	5	5	4
La Casa del músico	3	4	5	5	3,75

Tabla 11. Proveedores de equipos de audio y video. Fuente: elaboración propia.

Para los equipos de audio, video e instrumentos, el proveedor escogido será “La Casa Amarilla”.

Tabla 12. Proveedores de Infraestructura industrial.

Proveedores de Infraestructura Industrial	Precio	Disponibilidad de productos	Recibe Factura	Despacho a local	Nota
Factor	0,5	0,25	0,1	0,15	
La Casita	4	5	5	5	4,5
Comercial Franklin	5	4	5	5	4,75
Equipos Gastronómicos	4	4	5	5	4,25
Usinox	3	3	5	5	3,5

Tabla 12. Proveedores de Infraestructura industrial. Fuente: elaboración propia.

Para los equipos de cocina, refrigeradores industriales, hornos, etc. el proveedor será “Comercial Franklin”.

7.2 Proceso de estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones debe seguir la estrategia del negocio, que en los puntos anteriores se determinó que para este modelo sigue una estrategia de diferenciación. Y la estrategia de operaciones también va altamente ligada a la estrategia desarrollada en marketing, el local al ser conocido habrá un aumento de clientes por lo cual será necesario comprar más insumos según esta proyección y reclutar más personal para el funcionamiento en el tiempo del negocio.

Debido a esto, la estrategia de operaciones debe cumplir con las expectativas de la demanda, que los clientes realmente prefieran ir al local por sobre otros y que realmente les genere una gran experiencia, que cada vez que van quieran repetir la experiencia y con ello, recomendar a amigos, familiares y cercanos a conocer el local. También a pesar de que la estrategia no se centrará en costos, se debe tener un control estos, ya que la competencia actual podría invertir para potencialmente convertirse en una competencia directa.

7.3 Contenido de estrategia operacional

La importancia de la estrategia operacional radica en lograr la ventaja competitiva y esto implica que el diseño tenga una ventaja excepcional sobre los competidores.

Decisiones estratégicas de la dirección de operaciones que el negocio debe cumplir:

- Gestión de la cadena de abastecimiento: Se deben realizar alianzas con proveedores de insumos de alimentos, sobre las bebidas con alcohol, existen proveedores locales de cervezas artesanales donde se deben realizar alianzas, sobre otros tipos de bebidas alcohólicas y gaseosas se deben realizar alianza con distribuidoras en Santiago.
- Subcontratación de servicios: todo lo que sea fuera del core del negocio, como mantenimiento de equipos, mantenimiento de infraestructura física, mantenimiento

de servicio web, mantenimiento de dispositivos de pago y otros, se debe realizar con empresas externas.

- Capacitaciones: la orientación al servicio al cliente es una de las fortalezas del negocio, por eso se deben realizar continuamente capacitaciones para que el personal adquiera esta orientación, debe realizarse tanto para el personal antiguo como a los nuevos ingresos.

7.3.1 Procesos

Los macroprocesos del negocio son:

Compras: Los proveedores en general se buscará que sean en lo posible locales, estos para alimentos y cervezas artesanales, para las bebidas gaseosas, artículos de aseo e higiene (incluyendo servilletas y manteles de papel) y otros gastos mensuales, se deben gestionar contratos anuales con distribuidoras en Santiago. Se hará un cálculo inicial según la demanda inicial calculada y luego las compras se realizarán mediante datos históricos (con cálculos de MRP). Para los gastos de la puesta en marcha de utensilios, vasos, platos, hornos, lavaplatos, refrigeración, iluminación para los eventos, parlantes, micrófonos, instrumentos musicales, decoración en general se buscarán proveedores que entreguen la mejor relación en precio-calidad.

Preparación de productos: La preparación de los productos finales serán dentro del mismo día por los cocineros, algunos productos pueden estar parcialmente pre hechos para que la preparación de los platos finales sea de forma más rápida. Existirán menús diarios que serán acotados, el foco del lugar es la experiencia de la música en vivo, no es un restaurante gourmet, sin embargo, la calidad debe ser óptima de las opciones de platos diarios.

Servicio de atención: El foco del negocio en la atención es la orientación al cliente, por eso desde la contratación del personal esto debe quedar establecido, los garzones y quiénes interactúen directamente con los clientes deben atender de la mejor manera posible. En las mesas para el llamado de servicio de garzones se tendrá un botón para así notificar de esta forma la atención. También se contará en la página web para sugerencias y reclamos. Se tendrá la opción de registrar al cliente y así cada 5 visitas dar bebidas o alimentos de cortesía.

Pagos: Se contará con pago en efectivo, tarjetas de débito y crédito mediante dispositivos electrónicos. No se contará con pago en cheques comerciales.

Costo de dispositivos:

Tabla 13. Arriendo de dispositivos de pago.

Producto	Arriendo equipo
POS Fijo	Desde 0,54 UF + IVA mensual ¹
POS Móvil con chip	Desde 0,6 UF + IVA mensual

Pack POS (Fijo más Móvil)	Desde 1,14 UF + IVA mensual ²
Mobile POS (mPOS)	Desde 0,19 UF + IVA mensual
POS feria o evento	Desde 0,5 UF + IVA
POS temporal	Desde 0,38 UF + IVA ³

Tabla 13. Arriendo de dispositivos de pago, Fuente: (Transbank.cl, 2022)

Sobre comisión mensual, el cobro que se realiza a cada venta realizada en el negocio. Esta depende de ciertos factores, sin embargo, será máximo un 1,79% para compras en débito/prepago y un máximo de 2,79% para compras en crédito. Los factores son los siguientes:

Medio de pago utilizado por tus clientes (débito, crédito, prepago).

- Tipo de tarjeta con el que recibes tus pagos (classic, gold, black, otras).
- Marca de tarjeta con el que recibes tus pagos (Mastercard, Visa, Amex, otras).
- Canal de venta (con tarjeta en tu negocio o venta por internet).
- Rubro de tu negocio. (Transbank.cl, 2022)

Limpieza e higiene: La limpieza es muy importante según la encuesta realizada, al visitar la competencia actual se revisó que este es uno de los puntos más bajos de su servicio, por esto se tendrá personal especializado en limpieza y cada una hora se realizará una limpieza a los baños. Toda mesa será desinfectada una vez que los clientes la desocupen, y serán cambiados los manteles de papel. Los utensilios y vasos serán desinfectados en cada lavado después de su uso. El recinto contará con alcohol gel en varias áreas y a la entrada se tendrá control de temperatura.

Reciclaje: Todo insumo que se pueda reciclar será procesado de esta forma, como vegetales de las comidas para generación de compost, uso de vasos de vidrios para ser reutilizados, etc. El Reciclaje se hará mensualmente, con el cuidado de almacenarlo en zonas exclusivos de cada producto a reciclar. También habrá puntos de reciclaje para el uso de clientes del local. El funcionamiento del bar restaurant será sostenible, el manejo de aceites para evitar contaminar las aguas será controlado, habrá ahorro en agua y energía, se evitará el desperdicio y contaminación de recurso hídrico, en cuanto a los embalajes y productos de un solo uso, como servilletas o manteles de papeles se utilizarán biodegradables.

Espectáculos: Es la diferenciación del negocio, por eso se debe controlar que funcione de manera correcta, la calidad depende tanto del equipamiento musical como de las bandas seleccionadas para que realicen los eventos. Para las bandas ya reconocidas en el mercado se negociará dependiendo de lo conocida que sean, para las bandas emergentes se realizarán mediante postulación por la página web enviando video de sus presentaciones, las seleccionadas se presentarán antes al equipo del local para su aprobación, las tarifas serán calculada según la asistencia a los eventos. Los espectáculos solo se realizarán en horario nocturno de miércoles a sábado.

Infraestructura: El local debe tener una infraestructura llamativa para los eventos, se debe contar con iluminaria, equipos de sonido, instrumentos musicales, aire acondicionado, estufas para invierno, y zona amplia de estacionamientos. El plan de mantención contará con una visita anual para todos los equipos necesarios a mantener.

7.3.2 Flujo de Operaciones

Para explicar cómo operará el negocio se modelarán los macroprocesos.

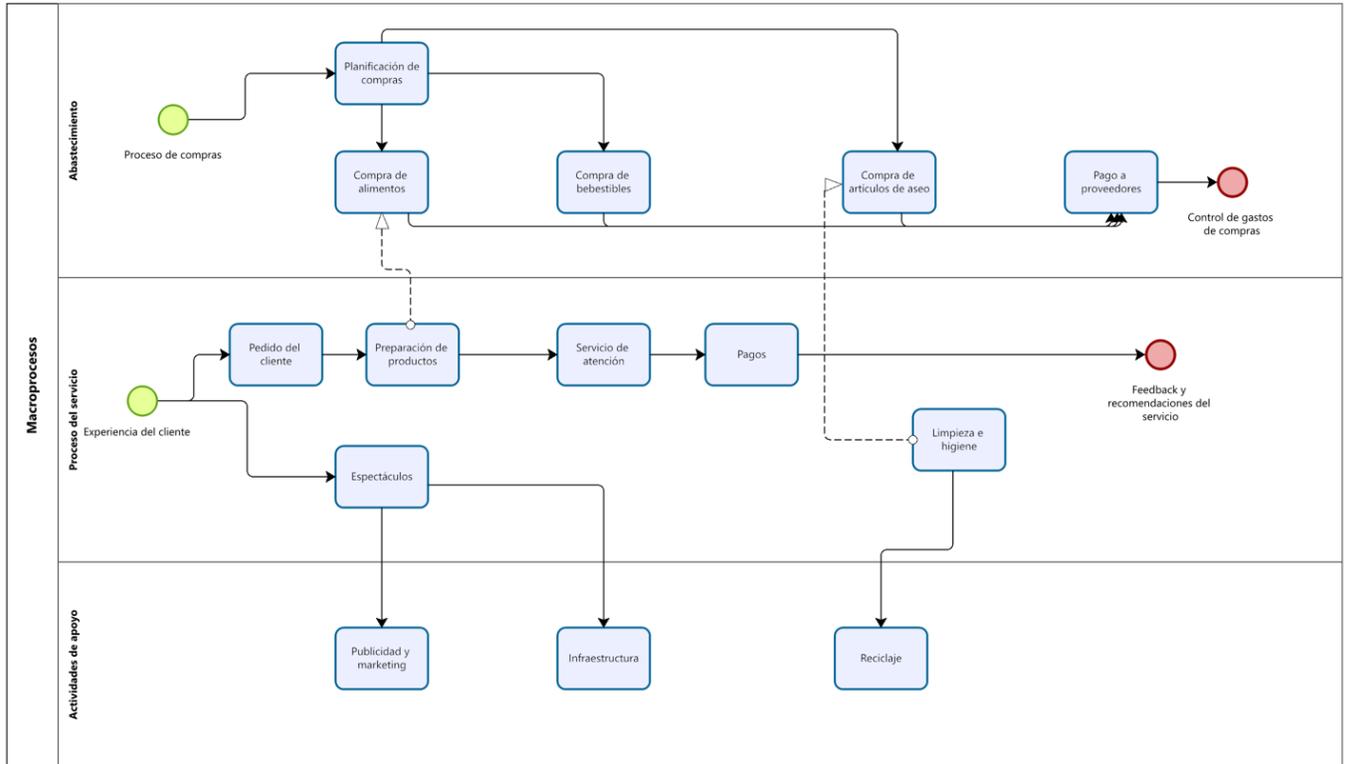


Ilustración 11. Flujo de macroprocesos. Fuente: elaboración propia.

7.3.3 Aspectos generales de la operación

En esta sección se revisarán los aspectos generales que son necesarios definir para la correcta operación del negocio.

7.3.3.1 Horario de funcionamiento

El horario de funcionamiento debe cumplir con la normativa legal vigente para este tipo de establecimiento comercial. Se establece que el horario de atención preliminarmente será:

Tabla 14. Horario de atención.

Día	Horario
Lunes	-
Martes	17:00 a 1:00
Miércoles	17:00 a 1:00

Jueves	17:00 a 1:00
Viernes	12:00 a 4:00
Sábado	12:00 a 4:00
Domingo	12:00 a 20:00

Tabla 14. Horario de atención, Fuente: elaboración propia.

Los horarios de Happy hour son entre 18 a 20 hrs los jueves, viernes y sábado.

7.3.3.2 Tecnología

Para la gestión en general de las actividades del local se implementará un sistema de ERP, los módulos a implementar son Finanzas, Contabilidad, Recursos humanos, Compras y Ventas. Por el tamaño de negocio el que se ocupará será OpenERP. Como se ha visto en capítulos anteriores, según la encuesta el uso de tecnologías es importante para la experiencia de los clientes por esto, se ocuparán dispositivos de pagos para tarjetas, página web para reservas, menú QR, botón de llamada de servicios en las mesas, sitio en la página web para sugerencias y reclamos, postulaciones de grupos a presentar en la página web. Respecto a los espectáculos se ocuparán iluminarias, equipos de sonido, instrumentos musicales. También como se vio en el plan de marketing se hará uso de redes sociales para fotos de eventos, publicación de videos de las bandas y de presentaciones en vivo de los espectáculos.

7.3.3.3 Ubicación Geográfica

La implementación del proyecto es en la comuna de Paine, lugar perteneciente a la provincia de Maipo en la Región Metropolitana.

Las características a evaluar para este negocio son:

- Construcción igual o sobre los 100 mts²
- Que cuente con estacionamiento
- Acceso a carretera o avenidas
- Fuera de un lugar urbano por el ruido
- Cercano a la naturaleza

Para el negocio se estudiaron 4 lugares:

Lugar 1: Av. General Baquedano N°23, Paine, cercano al centro de Paine.

Lugar 2: Caletera ruta 5 sur, Paine, cercano al centro y a carretera de Paine.

Lugar 3: Camino Interior Rangue, Paine, estilo rural, cercano a la laguna de Aculeo.

Lugar 4: Caletera poniente, ruta 5 sur, Paine, cercano a la carretera.

Para ver los detalles de las publicaciones revise el Anexo E.

Tabla 15. Evaluación de ubicación geográfica.

	Característica a Evaluar					Nota final
	Igual o sobre 100 mts ²	Estacionamiento	Accesos	Fuera de lugar urbano	Cercano a naturaleza	
Ponderación	0,2	0,2	0,3	0,1	0,1	
Lugar 1	5	5	2	1	1	2,8
Lugar 2	5	5	5	2	1	3,8
Lugar 3	5	5	2	5	5	3,6
Lugar 4	5	5	3	2	1	3,2

Tabla 15. Evaluación de ubicación geográfica, Fuente: elaboración propia.

Según lo evaluado el mejor lugar para el negocio es el 2, el terreno cercano a la carretera y al centro de Paine.

7.3.3.4 Infraestructura y capacidad de operación

El lugar escogido tiene 220 mts², por esto, se debe adaptar el local a arrendar según los requerimientos del negocio. Lo primero en la infraestructura es que como el local será con música en vivo, se debe instalar espuma acústica en todas las paredes del área donde tocarán los músicos, sobre la decoración se pondrán objetos musicales en todo el recinto, instrumentos tipo maquetas, poster de los artistas, vinilos, el local también debe tener un estilo rustico, por esto las sillas, mesas y barra del bar serán de madera. Los nombres de las comidas y bebidas serán en relación con la música también con nombre de canciones y artistas conocidos.

Las áreas del local serán:

1. Cocina
2. Barra del bar
3. Escenario
4. Sonidista e iluminación
5. Espacio para público
6. Baños
7. Camarines artistas
8. Baños artistas

Espacio fuera de lo construido, pero para construir:

Bodega

Estacionamientos

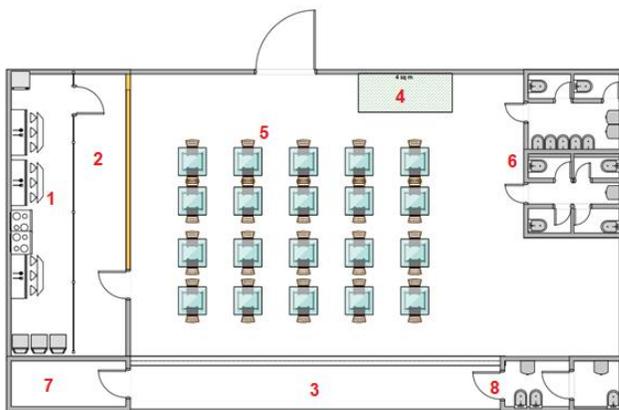


Ilustración 12. Layout del bar. Fuente: elaboración propia.

Dejando aproximadamente 120 mts², para el espacio del público, considerando una mesa de restaurante de 60 cm², más las sillas de 40 cm², el espacio individual sería de 1 mts², dejando 20 mts², para pasillos, nos daría 100 mesas en total (con 4 sillas cada uno), haciendo que la capacidad máxima del local sea de 400 personas, considerando que lo calculado son casi 300 personas diarias, el local sería apto para una mayor demanda a futuro. Para ver una muestra de lo que se espera del local ver Anexo F, con imágenes generadas por IA de BlueWillow (BlueWillo.ai, 2023).

7.3.3.5 Estructura legal

Inscripción de la sociedad: el tipo de sociedad para este negocio será el de responsabilidad limitada. Los socios responderán limitadamente según el monto de su aporte siendo entre 2 a 5 socios. La sociedad se administra por todos los socios en acuerdo en común, por lo cual las decisiones se tomarán en reuniones con todos los socios presentes. Para la inscripción se debe escriturar la constitución de la sociedad y se debe legalizar y extracto de la escritura, en estos documentos va redactado los nombres de los socios, su RUT, su aporte para el negocio, y sus firmas. Este proceso será realizado con el asesoramiento de un abogado en la iniciación del negocio hasta la publicación en el diario oficial y registro del comercio.

7.3.4 Recursos humanos

Directorio: Son los socios e inversionistas. Su función es crear nuevas estrategias continuamente para mantenerse en el mercado, deben supervisar que el flujo financiero sea positivo y tener contacto directo con el supervisor del local para conocer los problemas operativos del negocio.

Supervisor del local: Ingeniero industrial, comercial, en administración o carreras afines. Su función es dirigir y controlar el correcto funcionamiento del local, encargado de las remuneraciones de los trabajadores y supervisar el pago de proveedores, debe reportar al directorio la situación actual del negocio, debe implementar nuevas estrategias que ordene el directorio y proponer sugerencias sobre la operación del negocio.

Comprador: Ingeniero industrial, comercial, en administración o carreras afines. Encargado de la realización órdenes de compra a los proveedores, debe planificar las compras según datos históricos y horizontes de planificación, debe recepcionar las solicitudes de compra por parte de jefe de cocina, barman y auxiliares de aseo. También su función es recibir las entregas de los proveedores, que estos cumplan en calidad y tiempos de entrega. Controlar los presupuestos planificados en comparación al gasto real.

Jefe de Cocina: Cocinero o carrera afín. Planifica los menú mensuales y semanales y según esta planificación envía al comprador para realizar las compras de insumos a los proveedores, organiza las labores de la cocina, coordina a los cocineros y a los ayudantes de cocina.

Cocineros: Cocinero o carrera afín. Preparan los pedidos de los clientes en base a los menús planificados por el jefe de cocina, garantiza la preparación y entrega a tiempo de los pedidos a los garzones. 2 personas al cargo.

Ayudantes de cocina: Encargados de orden de los productos semielaborados y de insumos para tenerlos a disposición en la preparación de los cocineros, preparación de pedidos definidos de baja dificultad, brindar apoyo a los cocineros en orden y limpieza de cocina. 3 personas al cargo.

Garzones: Tomar los pedidos de los clientes, llevar los pedidos a los clientes, y estar pendiente si algún cliente necesita agregar algo a su pedido (para esto el cliente lo hará mediante un botón en la mesa), cobrar a los clientes y recibir el pago de lo consumido. Limpieza de mesa una vez que el cliente se retira. 4 personas al cargo.

Barman: Preparar los pedidos de los clientes respecto a los bebestibles, tanto alcohólicos como sin alcohol, asegurar la disponibilidad de los insumos y planificar según los consumos mensuales, envía directamente al comprar a realizar las compras de este tipo de insumo a los proveedores. 1 persona fija al cargo y un part time los viernes y sábado.

Asistente de sonido: Asegura el funcionamiento y disposición de los instrumentos y equipamiento para los grupos musicales que se presenten a los eventos, prestar apoyo a las bandas, realiza la mantención de los equipos e instrumentos de música.

Community Manager: Será el encargado de gestionar la comunidad de internet, debe diseñar estrategias para que el negocio sea conocido, crear contenido y publicaciones, atender a los clientes vía redes sociales, cuando se realicen los eventos debe hacer Streaming de las presentaciones, gestionar las reservas de mesas vía web y recibir los reclamos y sugerencias web.

Auxiliares de aseo: Su función es realizar la limpieza del local, deben realizar aseo en los baños cada 2 horas, reportan al comprador cuándo es necesario comprar artículos de aseo, e insumos del baño como jabón y papel higiénico. 2 personas al cargo.

Guardias de seguridad: Su función es resguardar la seguridad del local, de los clientes y de los bienes materiales. 2 personas al cargo.

7.3.4.1 Estructura organizacional

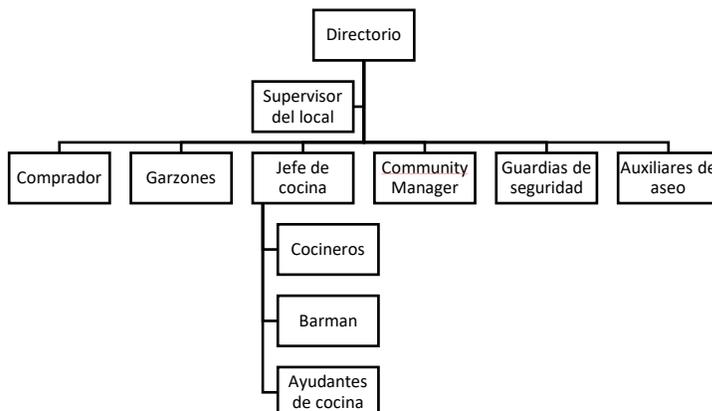


Ilustración 13. Estructura Organizacional. Fuente: elaboración propia.

8. Plan Financiero

El horizonte de planificación financiera será de 5 años, se ocupará la información ya realizada del plan de negocios. Para este proyecto la evaluación financiera se considerará a perpetuidad en el tiempo, ya que en caso de ser vendido no solo compra el negocio que genera ingresos, sino también valores intangibles como la información de los clientes y la marca. Inicialmente se hará una proyección de ventas anualizado, que dará como resultado los ingresos operacionales del negocio, esta información se utilizará tanto en el estado de resultados como en el estado de flujo efectivo. Luego se realizará la proyección de gastos y egresos, se utilizará la información del plan de marketing y el plan de operaciones, ambos planes cuentan con los datos referentes que generan gastos para la generación de ventas. Los valores estarán en miles de pesos chilenos y no se considerará la estacionalidad que pudiese afectar las ventas, se recomienda al primer año estudiar la estacionalidad de lugar y realizar el ajuste en la proyección anual.

8.1 Proyección anual de ventas

Fuente de ingresos por concepto de entradas:

Valor de entradas: \$10.000 CLP (50% para artista, 50% para el local)

Volumen diario de personas: 223

Días al mes con eventos: 12 (de miércoles a sábado)

Por la encuesta se indicó que 69,2% de lunes a jueves asistía entre 20:00 a 1:00 (horario de los eventos) y 78,8% viernes y sábado. El promedio de ambos (los eventos al ser miércoles, jueves, viernes y sábado indica el promedio), indica un 74% de los clientes en el horario de los eventos.

Ingreso mensual por concepto de entradas $\$5.000 * 223 * 12 * 74\% = \$9.901.200$

Ingreso anual por concepto de entradas = \$118.814.400

Fuente de ingresos por concepto de venta de bebestibles (alcohólicos y no alcohólicos)

Según la encuesta las bebidas más consumidas fueron:

- Cervezas
- Tragos o cócteles
- Bebidas gaseosas
- Jugos Naturales

El precio de mercado que se ocupará el promedio de la competencia ya revisada, estos son:

- Rock House and Blues de la comuna de Ñuñoa
- La Batuta de la comuna de Ñuñoa
- Bar Óxido de la comuna de Providencia
- La Taberna del duende en la comuna de Maipú
- Teatro Caupolicán de la comuna de Santiago
- Gran Arena Monticello en San Francisco de Mostazal, Rancagua.

Ver Anexo G, para revisar el detalle de precios de los locales que tienen disponible la carta en línea.

Para el cálculo de los valores se tomará el valor promedio de las bebidas por 2 (matrimonios.cl, 2022).

Valor promedio: \$2.975

Se considera un descuento del 20% cada 5 visitas, esto es asignado en los ingresos y descontado del mismo, se espera que el 20% de los clientes sea por recomendación de otro.

Ingreso mensual por concepto de venta de bebestibles: $\$2.975 * (1,04 + 0,96) * 223 * 24$
- = \$31.844.400

Ingreso anual por concepto de venta de bebestibles = \$382.132.800

Fuente de ingresos por concepto de venta de alimentos preparados.

Según la encuesta los alimentos más consumidos son:

- Papas fritas
- Hamburguesas
- Pizzas
- Sushi

Para el precio de ventas se ocupará el precio medio de Uber Eats (UberEats, 2022)

- Papas fritas: precio promedio porción mediana: \$8.990

- Hamburguesa clásica: \$8.490
- Pizza tradicional mediana: \$8.950
- Sushi porción 16 piezas: \$8.800

Precio promedio porción de comida: \$8.808

Volumen diario de personas: 223

Días: 6 por semana

Se considera un descuento del 20% cada 5 visitas, esto es asignado en los ingresos y descontado del mismo, se espera que el 20% de los clientes sea por recomendación de otro.

Ingreso mensual por concepto de venta de alimentos: $\$8.808 * 223 * 24 * (1,04 + 0,96)/2$
= \$47.140.416

Ingreso anual por concepto de venta de alimentos = \$565.684.992

La proyección anual en los años 2 a 5 se realizará según lo diagnosticado en el entorno económico, con un crecimiento de 21,6% al segundo año, 16,53% al tercer año, 11,46% al cuarto año y 6,4% al quinto año.

Tabla 16. Proyección anual de ventas en miles de pesos chilenos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por entradas	\$ 118.814	\$ 144.478	\$ 168.361	\$ 187.655	\$ 199.665
Ingresos por bebestibles	\$ 382.133	\$ 464.673	\$ 541.484	\$ 603.538	\$ 642.165
Ingresos por comestibles	\$ 565.685	\$ 687.873	\$ 801.578	\$ 893.439	\$ 950.619
Total Ingresos Proyectados	\$ 1.066.632	\$ 1.297.025	\$ 1.511.423	\$ 1.684.632	\$ 1.792.448

Tabla 16. Proyección anual de ventas en miles de pesos chilenos. Fuente: elaboración propia.

8.2 Proyección anual de gastos y costos

8.2.1 Gastos

Gasto en electricidad:

Para el consumo eléctrico se consideró un gasto de 216 kWh/m² gastando un 64% en consumo eléctrico y 34% en térmico (EnergyCheckup, 2022).

Precio de consumo eléctrico (CGE.CL, 2022):

Tarifa fijo mensual: \$1.046,93 CLP

Cargo por uso del sistema de transmisión x kWh: \$22,251

Cargo por servicio público x kWh: 0,508

Cargo por energía x kWh: 90,356

Gasto mensual consumo eléctrico: \$3.441.191

Gasto en consumo de agua:

Para el consumo de agua se consideró un promedio de 30 litros/usuario/día (Ecodes.org, 2022)

Cargo fijo mensual = \$766

Cargo por consumo en litros = \$469,47

Gasto mensual de agua: \$100.819

Gasto en consumo de gas:

Gasto: 34% de 216 kWh/m²

Cargo por energía x kWh: \$57,6 (Globalpetrolprices, 2022)

Gasto mensual en gas: \$930.632

Gasto patente municipal: 3,5 UTM, valor UTM a la fecha del documento= \$58.772 (pesos chilenos).

Internet banda ancha empresas: \$26.263 (entel.cl, 2022).

En las siguientes tablas se describen los gastos operacionales.

Tabla 17. Proyección anual de gastos operacionales sin considerar insumos de bebestibles y alimentos, en miles de pesos chilenos.

Gastos Operacionales sin insumos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servidor en la nube	\$ 2.172	\$ 2.457	\$ 2.702	\$ 2.878	\$ 2.964
MS Office administrativos	\$ 5.016	\$ 5.673	\$ 6.240	\$ 6.646	\$ 6.845
Servicio de construcción y mantenimiento web	\$ 3.000	\$ 3.393	\$ 3.732	\$ 3.975	\$ 4.094
Hosting	\$ 144	\$ 163	\$ 179	\$ 191	\$ 197
Arriendo del local	\$ 10.200	\$ 11.536	\$ 12.690	\$ 13.515	\$ 13.920
Pago de patente	\$ 206	\$ 233	\$ 256	\$ 273	\$ 281
Electricidad	\$ 41.294	\$ 46.704	\$ 51.374	\$ 54.714	\$ 56.355
Agua	\$ 914	\$ 1.033	\$ 1.137	\$ 1.211	\$ 1.247
Gas	\$ 11.168	\$ 12.631	\$ 13.894	\$ 14.797	\$ 15.241
Internet	\$ 315	\$ 356	\$ 392	\$ 418	\$ 430
Seguro	\$ 1.041	\$ 1.178	\$ 1.295	\$ 1.380	\$ 1.421

Servicio legal	\$ 1.000	\$ 1.131	\$ 1.244	\$ 1.325	\$ 1.365
Total Gastos Operacionales sin insumos	\$ 76.470	\$ 86.487	\$ 95.136	\$ 101.320	\$ 104.359

Tabla 17. Proyección anual de gastos operacionales sin considerar insumos. Fuente: elaboración propia.

Gastos operacionales en insumos

Para revisar el detalle de los gastos operacionales de insumos ver el Anexo H. Se considerará una Merma del 1% (Claves control de merma, 2021).

Tabla 18. Resumen de gastos operaciones en insumos.

Gastos Operacionales en insumos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bebestibles alcohólicos	\$ 273.817	\$ 332.961	\$ 388.000	\$ 432.465	\$ 460.142
Bebestibles no alcohólicos	\$ 11.861	\$ 14.423	\$ 16.807	\$ 18.733	\$ 19.932
Insumos en alimentos	\$ 280.408	\$ 340.976	\$ 397.339	\$ 442.874	\$ 471.218
Insumos en limpieza e higiene	\$ 61.656	\$ 74.974	\$ 87.367	\$ 97.380	\$ 103.612
Merma	\$ 6.277	\$ 7.633	\$ 8.895	\$ 9.915	\$ 10.549
Total Gastos operacionales en insumos	\$ 634.019	\$ 770.968	\$ 898.408	\$ 1.001.366	\$ 1.065.454

Tabla 18. Resumen de gastos operaciones en insumos en miles de pesos chilenos. Fuente: elaboración propia.

La proyección anual en los años 2 a 5 se realizará según lo diagnosticado en el entorno económico, con un crecimiento de 21,6% al segundo año, 16,53% al tercer año, 11,46% al cuarto año y 6,4% al quinto año y con un aumento en gasto del 13,1% al segundo año, 10% al tercer año, 6,5% al cuarto año y un 3% al quinto año.

Detalle de Honorarios

Los honorarios serán valores en bruto, incluyendo impuestos, prestaciones de salud, fondos de pensiones. La fuente que se ocupará para los sueldos será <https://cl.talent.com/salary> Monto en miles de peso chileno, se consideró AFP (10%), previsión de salud (7%), y seguro de cesantía (0,6%) en el sueldo bruto. También se consideró un aumento anual con un 13,1% al segundo año, 10% al tercer año, 6,5% al cuarto año y un 3% al quinto año. Al tercer año por aumento de demanda estimada se agrega a la nómina un garzón y un ayudante de cocina.

Tabla 19. Proyección anual de gastos en sueldos en miles de pesos chilenos.

Administrativos	Cantidad	Sueldo líquido	Sueldo bruto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supervisor del local	1	\$ 1.500	\$ 1.764	\$ 21.168	\$ 23.941	\$ 26.335	\$ 28.047	\$ 28.888
Comprador	1	\$ 1.200	\$ 1.411	\$ 16.934	\$ 19.153	\$ 21.068	\$ 22.438	\$ 23.111
Jefe de cocina	1	\$ 1.000	\$ 1.176	\$ 14.112	\$ 15.961	\$ 17.557	\$ 18.698	\$ 19.259
Cocinero	2	\$ 600	\$ 706	\$ 16.934	\$ 19.153	\$ 21.068	\$ 22.438	\$ 23.111
Ayudante de cocina	3	\$ 400	\$ 470	\$ 16.934	\$ 19.153	\$ 28.091	\$ 29.917	\$ 30.814
Garzones	4	\$ 400	\$ 470	\$ 22.579	\$ 25.537	\$ 35.113	\$ 37.396	\$ 38.518
Barman	1	\$ 400	\$ 470	\$ 5.645	\$ 6.384	\$ 7.023	\$ 7.479	\$ 7.704
Asistente de sonido	1	\$ 400	\$ 470	\$ 5.645	\$ 6.384	\$ 7.023	\$ 7.479	\$ 7.704
Community Manager	1	\$ 600	\$ 706	\$ 8.467	\$ 9.576	\$ 10.534	\$ 11.219	\$ 11.555
Auxiliares de aseo	2	\$ 400	\$ 470	\$ 11.290	\$ 12.769	\$ 14.045	\$ 14.958	\$ 15.407
Guardias de seguridad	2	\$ 400	\$ 470	\$ 11.290	\$ 12.769	\$ 14.045	\$ 14.958	\$ 15.407
Total sueldos				\$ 150.998	\$ 170.779	\$ 201.903	\$ 215.026	\$ 221.477

Tabla 19. Proyección anual de gastos en sueldos. Fuente: elaboración propia.

Se calculo también el aprovisionamiento de los sueldos, en la tabla 20. Aprovisionamiento.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 12.583	\$ 14.232	\$ 16.825	\$ 17.919

Tabla 20. Aprovisionamiento en sueldos. Fuente: elaboración propia.

Gastos de Marketing

Tabla 21. Proyección anual de gastos en Marketing en miles de pesos chilenos.

Canales	Costo mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Canales Digitales						

Buscadores de Internet						
Google (incluye youtube)	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 13.572	\$ 14.929	\$ 15.900	\$ 16.377
Bing	\$ 300	\$ 3.600	\$ 4.072	\$ 4.479	\$ 4.770	\$ 4.913
Baidu	\$ 50	\$ 600	\$ 679	\$ 746	\$ 795	\$ 819
Redes Sociales						
Facebook	\$ 300	\$ 3.600	\$ 4.072	\$ 4.479	\$ 4.770	\$ 4.913
Instagram	\$ 500	\$ 6.000	\$ 6.786	\$ 7.465	\$ 7.950	\$ 8.188
Twitter	\$ 300	\$ 3.600	\$ 4.072	\$ 4.479	\$ 4.770	\$ 4.913
Whatsapp	\$ 50	\$ 600	\$ 679	\$ 746	\$ 795	\$ 819
Canales Tradicionales						
Afiches	\$ 100	\$ 1.200	\$ 1.357	\$ 1.493	\$ 1.590	\$ 1.638
Total Gasto en Marketing		\$ 31.200	\$ 35.287	\$ 38.816	\$ 41.339	\$ 42.579

Tabla 21. Proyección anual de gastos en Marketing. Fuente: elaboración propia.

Consideraciones:

- a. Los canales son los revisados en el Plan de Marketing

8.2.2 Costos

Los costos asociados son los que se necesitarán para iniciar el negocio, estos son en reparaciones del lugar, y los costos en general para el servicio.

Tabla 22. Costos en reparación en miles de pesos chilenos.

Costo en reparación	12.000
----------------------------	---------------

Tabla 22. Costos en reparación. Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Costos para inicio del servicio en miles de pesos chilenos.

Costos			
Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Cocina industrial	3	2099	6297
Refrigeradores	2	999,9	1999,8
Lavavajillas	2	2099,9	4199,8
Encimeras	4	174,99	699,96
Hornos	3	249,99	749,97
Platos	131	1,249166667	163,388598
Vasos	131	2,415	315,877356
Tenedores	131	1,165	152,37976
Cucharas	131	0,2905	37,9968413
Cuchillos	131	1,165833333	152,488758
Computadores	3	700	2100
Caja	1	229,9	229,9
Mesas restaurante	44	67,5	2942,95673
Sillas	131	37,5	4904,92788
Mueble para bebestibles	1	1199,99	1199,99
Barra	1	1000	1000
Instrumentos y música			0
Guitarras eléctricas	3	500	1500
Guitarras electroacústicas	2	279,9	559,8
Bajos	2	299,99	599,98
Teclado	1	659,99	659,99
Batería	1	799,99	799,99
Pedales	5	49,99	249,95
Controlador DJ	1	129,99	129,99
Equipos de iluminación	1	400	400
Iluminaria	4	130,99	523,96
Cámara	1	1713,59	1713,59
Micrófonos	5	28,99	144,95
Total			\$ 34.429

Tabla 23. Costos para inicio de servicio. Fuente: elaboración propia.

8.2.3 Resumen de gastos y costos

Tabla 24. Resumen de Gastos y costos en miles de pesos chilenos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Costos	\$ 46.429	0	0	0	0	0
Total Gastos		\$ 905.271	\$ 1.077.753	\$ 1.251.088	\$ 1.376.970	\$ 1.433.869

Tabla 24. Resumen de gastos y costos. Fuente: elaboración propia.

8.3 Depreciación

La depreciación del estudio será lineal la vida útil será con los datos del Sistema de Impuestos Chileno (SII.CL, 2022), se considera la adquisición de nuevos bienes una vez depreciados en su totalidad, por ello el valor residual para todos será 0.

Cuota de depreciación = valor de la compra – valor residual / vida útil del activo

Tabla 25. Tabla de depreciación de bienes en miles de pesos chilenos.

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Vida útil	Valor residual	Cuota depreciación
Cocina industrial	3	2099	9	0	699,67
Refrigeradores	2	999,9	9	0	222,20
Lavavajillas	2	2099,9	9	0	466,64
Encimeras	4	174,99	7	0	99,99
Hornos	3	249,99	9	0	83,33
Platos	131	1,249166667	3	0	54,46
Vasos	131	2,415	3	0	105,29
Tenedores	131	1,165	3	0	50,79
Cucharas	131	0,2905	3	0	12,67
Cuchillos	131	1,165833333	3	0	50,83
Computadores	3	700	6	0	350,00
Caja	1	229,9	6	0	38,32
Mesas restaurante	44	67,5	7	0	420,42
Sillas	131	37,5	7	0	700,70
Mueble para bebestibles	1	1199,99	7	0	171,43
Barra	1	1000	7	0	142,86
Instrumentos y música					
Guitarras eléctricas	3	500	6	0	250,00
Guitarras electroacústicas	2	279,9	6	0	93,30
Bajos	2	299,99	6	0	100,00
Teclado	1	659,99	6	0	110,00
Batería	1	799,99	6	0	133,33
Pedales	5	49,99	6	0	41,66

Controlador DJ	1	129,99	6	0	21,67
Equipos de iluminación	1	400	6	0	66,67
Iluminaria	4	130,99	6	0	87,33
Cámara	1	1713,59	6	0	285,60
Micrófonos	5	28,99	6	0	24,16
Total depreciación anual					4883,31

Tabla 25. Tabla de depreciación. Fuente: elaboración propia.

8.4 Financiamiento

Para la puesta en marcha del proyecto se necesitará financiamiento, este será externo, para el préstamo se ocupará la tasa mensual promedio, en Chile esta es 1,66% (Banco Central Chile, 2022). El crédito se calculará en 36 cuotas fijas. El monto a financiar es \$42.267.000.

Tabla 26. Financiamiento del proyecto en miles de pesos chilenos.

Periodo	Intereses	Amortización	Cuota	Monto pendiente
0				\$ 46.429
1	\$ 770,72	\$ 953	\$ 1.723,56	\$ 45.476
2	\$ 754,90	\$ 969	\$ 1.723,56	\$ 44.507
3	\$ 738,82	\$ 985	\$ 1.723,56	\$ 43.522
4	\$ 722,47	\$ 1.001	\$ 1.723,56	\$ 42.521
5	\$ 705,85	\$ 1.018	\$ 1.723,56	\$ 41.504
6	\$ 688,96	\$ 1.035	\$ 1.723,56	\$ 40.469
7	\$ 671,79	\$ 1.052	\$ 1.723,56	\$ 39.417
8	\$ 654,33	\$ 1.069	\$ 1.723,56	\$ 38.348
9	\$ 636,58	\$ 1.087	\$ 1.723,56	\$ 37.261
10	\$ 618,53	\$ 1.105	\$ 1.723,56	\$ 36.156
11	\$ 600,19	\$ 1.123	\$ 1.723,56	\$ 35.033
12	\$ 581,54	\$ 1.142	\$ 1.723,56	\$ 33.891
13	\$ 562,58	\$ 1.161	\$ 1.723,56	\$ 32.730
14	\$ 543,31	\$ 1.180	\$ 1.723,56	\$ 31.549
15	\$ 523,72	\$ 1.200	\$ 1.723,56	\$ 30.349
16	\$ 503,80	\$ 1.220	\$ 1.723,56	\$ 29.130

17	\$ 483,55	\$ 1.240	\$ 1.723,56	\$ 27.890
	\$	\$	\$	\$
18	\$ 462,97	\$ 1.261	\$ 1.723,56	\$ 26.629
	\$	\$	\$	\$
19	\$ 442,04	\$ 1.282	\$ 1.723,56	\$ 25.348
	\$	\$	\$	\$
20	\$ 420,77	\$ 1.303	\$ 1.723,56	\$ 24.045
	\$	\$	\$	\$
21	\$ 399,14	\$ 1.324	\$ 1.723,56	\$ 22.720
	\$	\$	\$	\$
22	\$ 377,16	\$ 1.346	\$ 1.723,56	\$ 21.374
	\$	\$	\$	\$
23	\$ 354,81	\$ 1.369	\$ 1.723,56	\$ 20.005
	\$	\$	\$	\$
24	\$ 332,09	\$ 1.391	\$ 1.723,56	\$ 18.614
	\$	\$	\$	\$
25	\$ 308,99	\$ 1.415	\$ 1.723,56	\$ 17.199
	\$	\$	\$	\$
26	\$ 285,51	\$ 1.438	\$ 1.723,56	\$ 15.761
	\$	\$	\$	\$
27	\$ 261,63	\$ 1.462	\$ 1.723,56	\$ 14.299
	\$	\$	\$	\$
28	\$ 237,37	\$ 1.486	\$ 1.723,56	\$ 12.813
	\$	\$	\$	\$
29	\$ 212,70	\$ 1.511	\$ 1.723,56	\$ 11.302
	\$	\$	\$	\$
30	\$ 187,62	\$ 1.536	\$ 1.723,56	\$ 9.766
	\$	\$	\$	\$
31	\$ 162,12	\$ 1.561	\$ 1.723,56	\$ 8.205
	\$	\$	\$	\$
32	\$ 136,20	\$ 1.587	\$ 1.723,56	\$ 6.617
	\$	\$	\$	\$
33	\$ 109,85	\$ 1.614	\$ 1.723,56	\$ 5.004
	\$	\$	\$	\$
34	\$ 83,06	\$ 1.641	\$ 1.723,56	\$ 3.363
	\$	\$	\$	\$
35	\$ 55,83	\$ 1.668	\$ 1.723,56	\$ 1.695
	\$	\$	\$	\$
36	\$ 28,14	\$ 1.695	\$ 1.723,56	\$ 0

Tabla 26. Financiamiento del proyecto. Fuente: elaboración propia.

8.5 EERR proyectado anualizado

Tabla 27. EERR proyectado anualizado.

EERR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 1.066.632	\$ 1.297.025	\$ 1.511.423	\$ 1.684.632	\$ 1.792.448
(-) Costo de ventas	\$ -	\$ 634.019	\$ 770.968	\$ 898.408	\$ 1.001.366	\$ 1.065.454
Utilidad Bruta		\$ 432.613	\$ 526.057	\$ 613.014	\$ 683.266	\$ 726.995
Costos fijos	\$ 46.429					\$ 6
(-) Gastos Administrativos	\$ -	\$ 275.339	\$ 310.314	\$ 355.203	\$ 376.844	\$ 325.836
Utilidad Operacional (EBITDA)	\$ -46.429	\$ 157.274	\$ 215.743	\$ 257.812	\$ 306.422	\$ 401.152
Préstamo	\$ 46.429					

(-) Gastos Financieros		\$ 20.683	\$ 20.683	\$ 20.683		0	0
(-) Depreciaciones		\$ 4.883	\$ 4.883	\$ 4.883	\$ 4.883	\$ 4.883	
Utilidad no Operacional	\$ -	\$ 131.708	\$ 190.177	\$ 232.246	\$ 301.539	\$ 396.269	
(-) Impuestos		\$ 25.025	\$ 36.134	\$ 44.127	\$ 57.292	\$ 75.291	
Utilidad Neta		\$ 106.684	\$ 154.044	\$ 188.119	\$ 244.246	\$ 320.978	

Tabla 27. EERR proyectado anualizado. Fuente: elaboración propia.

8.6 Conclusiones EERR proyectado anualizado

Los valores de EERR son el resultado del cumplimiento de todos los objetivos, metas y supuestos que se han realizado para el proyecto, podemos determinar que se generarán utilidades desde el primer año de operación del negocio. Se puede visualizar también que el mayor gasto del negocio es en los costos de ventas, que son principalmente los insumos necesarios para la operación del negocio. Se revisa un crecimiento a nivel de utilidades, para poder analizar de mejor manera la proyección del negocio en el siguiente punto se analizará el flujo proyectado de caja.

8.7 Capital de trabajo

Tabla 28. Capital de trabajo mensualizado en miles de pesos.

Capital de trabajo	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Ingresos por ventas		\$ 88.886	\$ 88.886	\$ 88.886	\$ 88.886	\$ 88.886	\$ 88.886	\$ 88.886	\$ 88.886	\$ 88.886	\$ 88.886	\$ 88.886
Costo de venta	\$ 52.835	\$ 52.835	\$ 52.835	\$ 52.835	\$ 52.835	\$ 52.835	\$ 52.835	\$ 52.835	\$ 52.835	\$ 52.835	\$ 52.835	\$ 52.835
Gastos generales	\$ 69.374	\$ 22.945	\$ 22.945	\$ 22.945	\$ 22.945	\$ 22.945	\$ 22.945	\$ 22.945	\$ 22.945	\$ 22.945	\$ 22.945	\$ 22.945
Sueldos	\$ 12.583	\$ 12.583	\$ 12.583	\$ 12.583	\$ 12.583	\$ 12.583	\$ 12.583	\$ 12.583	\$ 12.583	\$ 12.583	\$ 12.583	\$ 12.583
Impuesto	\$ -	\$ 8.722	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 16.789
Flujo acumulado	\$ -126.070	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	17.312

Tabla 28. Capital de trabajo. Fuente: elaboración propia.

Como se ve en el flujo al segundo mes ya se está generando valores positivos por esto, el primer mes con \$-126.070.000 se estima como capital de trabajo.

8.8 Flujo de caja esperado proyectado

Tabla 29. Flujo de caja esperado proyectado en miles de pesos chilenos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		\$ 1.066.632	\$ 1.297.025	\$ 1.511.423	\$ 1.684.632	\$ 1.792.448
(-) Costo de Ventas	\$ -	\$ 634.019	\$ 770.968	\$ 898.408	\$ 1.001.366	\$ 1.065.454
(-) Total Gastos	\$ -	\$ 275.339	\$ 310.314	\$ 355.203	\$ 376.844	\$ 325.836
(-) Depreciación	\$ -	\$ 4.883	\$ 4.883	\$ 4.883	\$ 4.883	\$ 4.883
(+) Ganancias de Capital						
(-) Interés		\$ 8.145	\$ 5.406	\$ 2.069	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 144.246	\$ 205.454	\$ 250.860	\$ 301.539	\$ 396.275
Impuestos		\$ 27.407	\$ 39.036	\$ 47.663	\$ 57.292	\$ 75.292
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 116.840	\$ 166.418	\$ 203.196	\$ 244.246	\$ 320.983
(+) Depreciación		\$ 4.883	\$ 4.883	\$ 4.883	\$ 4.883	\$ 4.883
FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ 121.723	\$ 171.301	\$ 208.080	\$ 249.130	\$ 325.866
(-) Inversión fija	\$ 46.429					
(+) Valor Residual						\$ 2.856.991
(-) Capital de Trabajo	\$ 126.070					
(+) Recuperación del Capital de trabajo						
(+) Préstamos	\$ 46.429					
(-) Amortizaciones		\$ 12.538	\$ 15.277	\$ 18.614	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ -126.070	\$ 109.185	\$ 156.024	\$ 189.466	\$ 249.130	\$ 3.182.857
FLUJO ACUMULADO	\$ -126.070	\$ -16.885	\$ 265.209	\$ 345.490	\$ 438.595	\$ 3.431.987

Tabla 29. Flujo de caja proyectado. Fuente: elaboración propia.

Para el valor residual se consideró el resultado del cuarto año, dividido entre la tasa esperada menos el crecimiento esperado.

8.9 Conclusiones sobre el flujo de caja proyectado

El flujo de caja refleja que al segundo año de funcionamiento del negocio ocurre la recuperación de la inversión, y supera el retorno de la inversión al tercer año de por lo menos el 25% del objetivo general (con un 72%), lo que indica que bajo los supuestos actuales el proyecto es rentable, aunque se tiene la dependencia del financiamiento externo. Si bien la utilidad que se refleja es alta, existe una alta dependencia con el número de clientes propuestos y cuánto consumirán, por esto en el análisis de sensibilidad se debe evaluar en cuánto afecta los cambios en este valor, tanto para la venta de entradas como en consumo. También se debe considerar el alto costo en insumos para la preparación de platos, estos son poco más de la mitad de lo que generan los ingresos.

En el siguiente punto se analizará la evaluación financiera para ver cuán rentable es el negocio.

8.10 Evaluación financiera

Para realizar el estudio para la evaluación financiera se hará a través del CAMP (Capital Assets Pricing Model).

Se utilizará la siguiente fórmula:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i [E(R_m) - R_f]$$

Dónde:

$E(R_i)$ =Rentabilidad del Activo

R_f =Rendimiento libre de riesgo (Banco Central Chile, 2022)

β_i =Factor de sensibilidad del riesgo del mercado (DAMODARAN, 2022)

$[E(R_m)-R_f]$ = Prima por riesgo de mercado (CNE.CL, 2022)

Tabla 30. Cálculo de rentabilidad del activo.

$E(R_i)$ =Rentabilidad del Activo	14,11914069
R_f =Rendimiento libre de riesgo	7,86
β_i =Factor de sensibilidad del riesgo del mercado	1,19
$[E(R_m)-R_f]$ = Prima por riesgo de mercado	5,25

Tabla 30. Cálculo de rentabilidad del activo. Fuente: elaboración propia.

Tabla 31. Flujo de caja descontado en miles de pesos chilenos.

FLUJO DE CAJA DESCONTADO 1	\$ -	\$ 95.676	\$ 119.805,04	\$ 127.483,88	\$ 146.889,72	\$ 1.644.465,31
---------------------------------------	------	-----------	---------------	---------------	---------------	-----------------

Tabla 31. Flujo de caja descontado. Fuente: elaboración propia.

Dando un VAN de \$2.008.250.000 en el flujo estudiado a 5 años.

El VAN da positivo, mostrando que es atractivo para invertir en él.

Sobre la TIR del proyecto da un 115%, arroja valores significativamente más alto que la tasa de descuento de 14,12%, lo que indica que el proyecto resulta atractivo para los inversionistas. El retorno de la inversión se ve muy rápido, este es durante el segundo año de funcionamiento, al tercer año ya se tiene una recuperación del 72% sobre la inversión, esto es superior al objetivo propuesto de recuperar por lo menos sobre el 25% de lo invertido al tercer año.

Teniendo en cuenta la evaluación financiera realizada, lo que queda, es realizar un análisis de sensibilidad en el siguiente capítulo, a modo de someter al proyecto a un estrés mayor para ver el comportamiento de los resultados financieros y en caso de verse afectados negativamente proponer ideas para mitigar los riesgos.

8.10.1 Análisis de sensibilidad del flujo

La primera evaluación del análisis de sensibilidad será la de las ventas promedio, dejando todo lo demás constante se estudiará las ventas mínimas para que el VAN sea positivo.

Escenarios

Pesimista: 50% de los clientes esperados, en caso de ser negativo el VAN se debe evaluar distintos escenarios hasta tener el mínimo conveniente para realizar la inversión.

Esperado: precio dado en puntos anteriores en la determinación del precio, el escenario ya estudiado.

Optimista: Con la capacidad máxima del local, esto equivale a 400 personas.

Escenario pesimista

Tabla 32. EERR con escenario Pesimista en miles de pesos chilenos.

EERR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 533.316	\$ 648.512	\$ 755.711	\$ 842.316	\$ 896.224
(-) Costo de ventas	\$ -	\$ 432.119	\$ 525.456	\$ 612.314	\$ 682.485	\$ 726.164
Utilidad Bruta	0	\$ 101.197	\$ 123.056	\$ 143.397	\$ 159.831	\$ 170.060
Costos fijos	\$ 42.094					\$ 6
(-) Gastos Administrativos	\$ -	\$ 274.886	\$ 309.802	\$ 354.640	\$ 376.245	\$ 325.219
Utilidad Operacional (EBITDA)	\$ -42.094	\$ -173.689	\$ -186.746	\$ -211.243	\$ -216.414	\$ -155.166
Préstamo	\$ 42.094					
(-) Gastos Financieros		\$ 18.752	\$ 18.752	\$ 18.752	0	0
(-) Depreciaciones		\$ 4.186	\$ 4.186	\$ 4.186	\$ 4.186	\$ 4.186
Utilidad no Operacional	\$ -	\$ -196.626	\$ -209.684	\$ -234.180	\$ -220.600	\$ -159.351
(-) Impuestos		\$ -37.359	\$ -39.840	\$ -44.494	\$ -41.914	\$ -30.277
Utilidad Neta		\$ -159.267	\$ -169.844	\$ -189.686	\$ -178.686	\$ -129.075

Tabla 32. EERR proyectado anualizado escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

Tabla 33. Flujo de caja escenario pesimista proyectado en miles de pesos chilenos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		\$ 533.316	\$ 648.512	\$ 755.711	\$ 842.316	\$ 896.224
(-) Costo de Ventas	\$ -	\$ 432.119	\$ 525.456	\$ 612.314	\$ 682.485	\$ 726.164
(-) Total Gastos	\$ -	\$ 274.886	\$ 309.802	\$ 354.640	\$ 376.245	\$ 325.219
(-) Depreciación	\$ -	\$ 4.186	\$ 4.186	\$ 4.186	\$ 4.186	\$ 4.186
(+) Ganancias de Capital						
(-) Interés		\$ 7.384	\$ 4.901	\$ 1.876	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -185.259	\$ -195.833	\$ -217.304	\$ -220.600	\$ -159.345
Impuestos		\$ -35.199	\$ -37.208	\$ -41.288	\$ -41.914	\$ -30.276
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -150.060	\$ -158.625	\$ -176.016	\$ -178.686	\$ -129.070
(+) Depreciación		\$ 4.186	\$ 4.186	\$ 4.186	\$ 4.186	\$ 4.186
FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ -145.874	\$ -154.439	\$ -171.831	\$ -174.500	\$ -124.884
(-) Inversión fija	\$ 42.094					
(+) Valor Residual						\$ -2.001.148
(-) Capital de Trabajo	\$ 100.455					
(+) Recuperación del Capital de trabajo						
(+) Préstamos	\$ 42.094					
(-) Amortizaciones		\$ 11.367	\$ 13.850	\$ 16.876	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ -100.455	\$ -157.241	\$ -168.290	\$ -188.706	\$ -174.500	\$ -2.126.032
FLUJO ACUMULADO	\$ -100.455	\$ -257.696	\$ -325.531	\$ -356.996	\$ -363.207	\$ -2.300.532

Tabla 33. Flujo de caja proyectado escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

Tabla 34. Flujo de caja descontado escenario pesimista en miles de pesos chilenos.

FLUJO DE CAJA DESCONTADO 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	100.455	137.787	129.223,17	126.973,00	102.887,30	1.098.442,53

Tabla 34. Flujo de caja descontado escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

El VAN del proyecto en escenario pesimista en miles de pesos chilenos es de - 1.695.768.

En el escenario pesimista con 50% de los clientes esperados, el proyecto tiene un VAN negativo, por esto con estos niveles de venta no sería posible realizar el proyecto.

En este escenario el mínimo de clientes es del 76% de lo esperado (169 clientes diarios versus los 223 esperados). En la siguiente tabla se mostrará el flujo de caja de este escenario pesimista ajustado al mínimo para la rentabilidad del negocio.

Tabla 35. Flujo de caja escenario pesimista ajustado en miles de pesos chilenos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		\$ 810.640	\$ 985.739	\$ 1.148.681	\$ 1.280.320	\$ 1.362.261
(-) Costo de Ventas	\$ -	\$ 537.107	\$ 653.122	\$ 761.083	\$ 848.303	\$ 902.595
(-) Total Gastos	\$ -	\$ 275.121	\$ 310.068	\$ 354.933	\$ 376.556	\$ 325.540
(-) Depreciación	\$ -	\$ 4.548	\$ 4.548	\$ 4.548	\$ 4.548	\$ 4.548
(+) Ganancias de Capital						
(-) Interés		\$ 6.552	\$ 4.349	\$ 1.664	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -12.688	\$ 13.651	\$ 26.453	\$ 50.912	\$ 129.578
Impuestos		\$ -2.411	\$ 2.594	\$ 5.026	\$ 9.673	\$ 24.620
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -10.277	\$ 11.057	\$ 21.427	\$ 41.239	\$ 104.958
(+) Depreciación		\$ 4.548	\$ 4.548	\$ 4.548	\$ 4.548	\$ 4.548
FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ -5.729	\$ 15.606	\$ 25.975	\$ 45.787	\$ 109.506
(-) Inversión fija	\$ 37.348					
(+) Valor Residual						\$ 525.084
(-) Capital de Trabajo	\$ 108.105					
(+) Recuperación del Capital de trabajo						
(+) Préstamos	\$ 37.348					
(-) Amortizaciones		\$ 10.086	\$ 12.289	\$ 14.973	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ -108.105	\$ -15.815	\$ 3.317	\$ 11.002	\$ 45.787	\$ 634.590
FLUJO ACUMULADO	\$ -108.105	\$ -123.919	\$ -12.498	\$ 14.319	\$ 56.789	\$ 680.378

Tabla 35. Flujo de caja proyectado ajustado escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

Tabla 36. Flujo de caja descontado escenario pesimista ajustado en miles de pesos chilenos.

FLUJO DE CAJA DESCONTADO 1	\$ 108.105	- \$ 13.858	- \$ 2.547,03	\$ 7.402,89	\$ 26.996,75	\$ 327.869,54
-----------------------------------	------------	-------------	---------------	-------------	--------------	---------------

Tabla 36. Flujo de caja descontado escenario pesimista ajustado. Fuente: elaboración propia.

El VAN del proyecto en escenario pesimista es de \$230.321.530 con una TIR del 24%, esta es superior a la tasa de descuento, por lo cual, en este escenario, se podría invertir en el proyecto, pero no cumple con el objetivo de recuperar la inversión al tercer año por sobre el 25%, por lo cual no se recomienda invertir en él.

Se evaluará con el mismo 76% calculado, pero elevando el costo de la entrada en un 77%, quedando en \$17.700.

Tabla 37. Flujo de caja escenario pesimista ajustado 2, en miles de pesos chilenos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		\$ 880.171	\$ 1.070.288	\$ 1.247.206	\$ 1.390.136	\$ 1.479.105
(-) Costo de Ventas	\$ -	\$ 537.107	\$ 653.122	\$ 761.083	\$ 848.303	\$ 902.595
(-) Total Gastos	\$ -	\$ 275.121	\$ 310.068	\$ 354.933	\$ 376.556	\$ 325.540
(-) Depreciación	\$ -	\$ 4.548	\$ 4.548	\$ 4.548	\$ 4.548	\$ 4.548
(+) Ganancias de Capital						
(-) Interés		\$ 7.780	\$ 5.164	\$ 1.976	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 55.614	\$ 97.385	\$ 124.666	\$ 160.728	\$ 246.421
Impuestos		\$ 10.567	\$ 18.503	\$ 23.686	\$ 30.538	\$ 46.820
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 45.047	\$ 78.882	\$ 100.979	\$ 130.189	\$ 199.601
(+) Depreciación		\$ 4.548	\$ 4.548	\$ 4.548	\$ 4.548	\$ 4.548
FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ 49.596	\$ 83.430	\$ 105.528	\$ 134.738	\$ 204.150
(-) Inversión fija	\$ 44.348					
(+) Valor Residual						\$ 1.545.160
(-) Capital de Trabajo	\$ 114.876					
(+) Recuperación del Capital de trabajo						
(+) Préstamos	\$ 44.348					
(-) Amortizaciones		\$ 11.976	\$ 14.592	\$ 17.780	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ -114.876	\$ 37.620	\$ 68.838	\$ 87.748	\$ 134.738	\$ 1.749.309
FLUJO ACUMULADO	\$ -114.876	\$ -77.256	\$ 106.458	\$ 156.586	\$ 222.486	\$ 1.884.047

Tabla 37. Flujo de caja proyectado ajustado 2 escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

Tabla 38. Flujo de caja descontado escenario pesimista ajustado 2 en miles de pesos chilenos.

FLUJO DE CAJA DESCONTADO 1	\$ 109.106	- \$ 31.007	\$ 50.353,02	\$ 56.218,82	\$ 74.675,20	\$ 851.446,11
-----------------------------------	------------	-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Tabla 38. Flujo de cada del proyecto en escenario pesimista ajustado 2. Fuente: elaboración propia.

Dando un VAN de \$1.013.236.710 con una recuperación al tercer año y una TIR del 73%, siendo superior a la tasa de descuento de 14,12%, con una recuperación al tercer año del 26%, cumpliendo que sea sobre el 25% del objetivo del negocio, por esto bajo este escenario se recomienda invertir en el proyecto.

Si evaluamos no cambiar el precio de la entrada y buscar la cantidad mínima de clientes requerida, nos arroja que este es un 87% de la esperada, esto es con 194 personas diarias (4656 mensual).

Tabla 39. Flujo de caja escenario pesimista ajustado 3, en miles de pesos chilenos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		\$ 927.970	\$ 1.128.412	\$ 1.314.938	\$ 1.465.630	\$ 1.559.430
(-) Costo de Ventas	\$ -	\$ 581.525	\$ 707.135	\$ 824.024	\$ 918.457	\$ 977.238
(-) Total Gastos	\$ -	\$ 275.221	\$ 310.181	\$ 355.056	\$ 376.688	\$ 325.676
(-) Depreciación	\$ -	\$ 4.702	\$ 4.702	\$ 4.702	\$ 4.702	\$ 4.702
(+) Ganancias de Capital						
(-) Interés		\$ 7.947	\$ 5.275	\$ 2.019	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 58.575	\$ 101.119	\$ 129.137	\$ 165.783	\$ 251.814
Impuestos		\$ 11.129	\$ 19.213	\$ 24.536	\$ 31.499	\$ 47.845
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 47.446	\$ 81.907	\$ 104.601	\$ 134.284	\$ 203.969
(+) Depreciación		\$ 4.702	\$ 4.702	\$ 4.702	\$ 4.702	\$ 4.702
FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ 52.148	\$ 86.609	\$ 109.303	\$ 138.986	\$ 208.671
(-) Inversión fija	\$ 45.302					
(+) Valor Residual						\$ 1.593.875
(-) Capital de Trabajo	\$ 119.410					
(+) Recuperación del Capital de trabajo						
(+) Préstamos	\$ 45.302					
(-) Amortizaciones		\$ 12.234	\$ 14.906	\$ 18.162	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ -119.410	\$ 39.914	\$ 71.703	\$ 91.141	\$ 138.986	\$ 1.802.546
FLUJO ACUMULADO	\$ -119.410	\$ -79.496	\$ 111.617	\$ 162.844	\$ 230.127	\$ 1.941.532

Tabla 39. Flujo de caja proyectado ajustado 3 escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

Tabla 40. Flujo de caja descontado escenario pesimista ajustado 3 en miles de pesos chilenos.

FLUJO DE CAJA DESCONTADO 1	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-119.410	34.976	55.057,70	61.325,09	81.947,69	931.309,27

Tabla 40. Flujo de cada del proyecto en escenario pesimista ajustado 3. Fuente: elaboración propia.

Dando un VAN de \$1.045.205.630 con una recuperación al tercer año y una TIR del 73%, siendo superior a la tasa de descuento, con una recuperación al tercer año del 27%, cumpliendo que sea sobre el 25% del objetivo del negocio, por esto bajo este escenario se recomienda invertir en el proyecto.

Escenario Optimista

Tabla 41. Flujo de caja escenario optimista en miles de pesos chilenos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		\$ 1.913.242	\$ 2.326.502	\$ 2.711.073	\$ 3.021.761	\$ 3.215.154
(-) Costo de Ventas	\$ -	\$ 954.525	\$ 1.160.703	\$ 1.352.567	\$ 1.507.571	\$ 1.604.056
(-) Total Gastos	\$ -	\$ 276.056	\$ 311.126	\$ 356.096	\$ 377.795	\$ 326.816
(-) Depreciación	\$ -	\$ 5.991	\$ 5.991	\$ 5.991	\$ 5.991	\$ 5.991
(+) Ganancias de Capital						
(-) Interés		\$ 9.352	\$ 6.207	\$ 2.376	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 667.317	\$ 842.475	\$ 994.043	\$ 1.130.404	\$ 1.278.291
Impuestos		\$ 126.790	\$ 160.070	\$ 188.868	\$ 214.777	\$ 242.875
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 540.527	\$ 682.405	\$ 805.175	\$ 915.627	\$ 1.035.416
(+) Depreciación		\$ 5.991	\$ 5.991	\$ 5.991	\$ 5.991	\$ 5.991
FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ 546.518	\$ 688.395	\$ 811.166	\$ 921.618	\$ 1.041.407
(-) Inversión fija	\$ 53.310					
(+) Valor Residual						\$ 10.569.015
(-) Capital de Trabajo	\$ 166.731					
(+) Recuperación del Capital de trabajo						
(+) Préstamos	\$ 53.310					
(-) Amortizaciones		\$ 14.396	\$ 17.541	\$ 21.373	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ -166.731	\$ 532.121	\$ 670.854	\$ 789.793	\$ 921.618	\$ 11.610.422
FLUJO ACUMULADO	\$ -166.731	\$ 365.390	\$ 1.202.975	\$ 1.460.647	\$ 1.711.411	\$ 12.532.040

Tabla 41. Flujo de caja proyectado escenario optimista. Fuente: elaboración propia.

Tabla 42. Flujo de caja descontado escenario optimista en miles de pesos chilenos.

	\$	\$	\$	\$	\$	\$
FLUJO DE CAJA DESCONTADO 1	-166.731	466.286	515.123,35	531.419,91	543.396,74	5.998.677,76

Tabla 42. Flujo de caja descontado escenario optimista. Fuente: elaboración propia.

El VAN del proyecto en escenario optimista nos da un valor de \$7.888.172.410, con una TIR del 297%, siendo superior a la tasa de descuento, y una recuperación de 707% de lo invertido en el tercer año, cumpliendo que sea sobre el 25% del objetivo del negocio, por esto bajo este escenario se recomienda invertir en el proyecto.

8.10.2 Conclusiones de la evaluación financiera y el análisis de escenarios del flujo

El VAN en el escenario esperado y optimista es positivo, por lo cual para estos escenarios el proyecto es rentable, la TIR en estos escenarios da valores significativamente más altos que la tasa de descuento, lo que indica que el proyecto resulta atractivo para los inversionistas. Sobre el mínimo de clientes, se llegó que un 76% inferior a lo esperado, esto es 169 personas diarias de las 223 esperadas, aumentando el precio de las entradas de los eventos a \$17.700 es un nivel mínimo para que el negocio sea atractivo u otro escenario mínimo es sin modificar el precio de las entradas con un 87%, la cantidad mínima diaria serían 194 personas, con esto, también tenemos un negocio atractivo (VAN positivo, TIR sobre la tasa de descuento, y cumpliendo del objetivo de recuperar la inversión al tercer año por sobre el 25%). El escenario optimista se calculó con el aforo completo de 400 personas, dando un VAN de \$7.888.172.410 con una TIR del 297%.

Tabla 43. Evaluación de escenarios.

	Cantidad	Valor entrada en miles de pesos	VAN en miles de pesos	Cumple objetivos
Esperado	223	10,0	\$ 2.020.782	Cumple objetivos
Pesimista	112	10,0	\$- 1.695.768	VAN negativo, no cumple objetivo
Pesimista ajustado 1	169	10,0	\$ 230.322	No cumple objetivo
Pesimista ajustado 2	169	17,7	\$ 1.013.237	Cumple objetivo
Pesimista ajustado 2	194	10,0	\$ 1.045.206	Cumple objetivo
Optimista	400	10,0	\$ 7.888.172	Cumple objetivo

Tabla 43. Evaluación de escenarios. Fuente: elaboración propia.

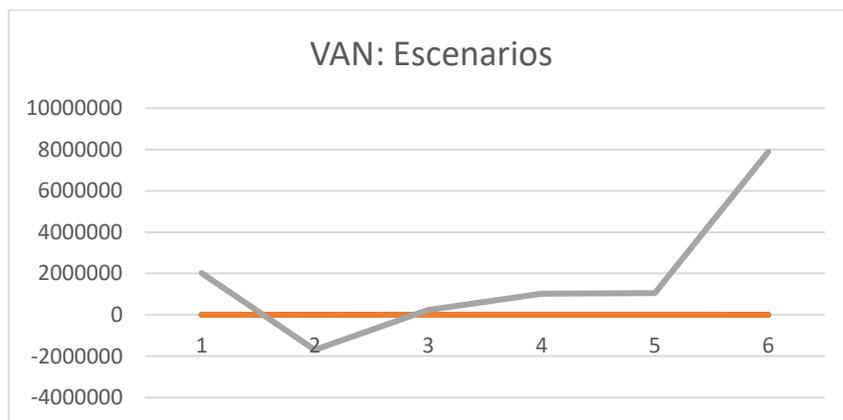


Ilustración 14. Gráfico de VAN de escenarios evaluados. Fuente: elaboración propia.

Como el número de clientes es crítico para el negocio se deben crear indicadores para que se pueda controlar de forma óptima. Lo crítico también son los costos de los insumos para la preparación de los alimentos, estos representan más de la mitad de lo que generará por ingresos el negocio, por esto también se deben crear indicadores para su control. El retorno de la inversión en el escenario esperado se ve muy rápido, en el segundo año ya se está recuperando lo invertido.

8.11 Indicadores claves de desempeño

Para finalizar el análisis financiero se definirán indicadores para medir el desempeño del negocio, cada uno de esto tiene un valor objetivo de cumplimiento.

Tabla 44. Indicadores claves de desempeño.

Indicador	Fórmula	Interpretación
Promedio de clientes diarios	Sumatoria de clientes mensuales / número de días operativos mensuales	Tipo semáforo, si es igual o sobre 223 es verde, si es igual o sobre 194 es amarillo y si es inferior es rojo
Venta de entradas por evento	Sumatoria de venta de entradas mensuales / número de días con eventos mensuales	Tipo semáforo, si es igual o sobre 165 es verde, si es igual o sobre 144 es amarillo y si es inferior es rojo
Promedio de clientes mensuales	Sumatoria de clientes mensuales	Tipo semáforo, si es igual o sobre 5352 es verde, si es igual o sobre 4656 es amarillo y si es inferior es rojo
Venta de entradas mensuales	Sumatoria de venta de entradas mensuales	Tipo semáforo, si es igual o sobre 3960 es verde, si es igual o sobre 3456 es amarillo y si es inferior es rojo
Controlar gasto de marketing	(Gasto en marketing año 2 / cantidad de usuarios año 2) / (Gasto en marketing año 1 / cantidad de usuarios año 1)	No debe ser superior a 1, los gastos deben mantenerse de acuerdo con el crecimiento que se tenga
Tasa de clientes	(Clientes año 2 - Clientes año 1) / Clientes año 2	Tipo semáforo, si es igual o sobre 10% es verde, si es entre 0% e inferior a 10% amarillo, y si es inferior a 0% es rojo ya que indicaría que los clientes no se están reteniendo
Control de salud financiera (ROI mensual)	Utilidades mensuales / Total Gastos mensuales	No debe ser inferior a 1, esto es medible una vez recuperada la inversión
ROI anual	(Ingresos anuales - Gastos anuales) / Gastos anuales	No debe ser inferior a 1, esto es medible una vez recuperada la inversión
Rotación de clientes	% de clientes reemplazados por nuevos respecto un año a otro	Se pide que todo cliente nuevo por lo menos tenga una visita al año siguiente de su registro
Rotación de personal	% de empleados reemplazados por nuevos respecto un año a otro	Se pide que todo personal contratado por lo menos dure 1 año al cargo
Gasto en insumos	(Gasto en insumos año 2 / cantidad de platos año 2) / (costo en insumos año 1 / cantidad de platos año 1)	No debe ser superior a 1, los gastos deben mantenerse de acuerdo con el crecimiento que se tenga

Tabla 44. Indicadores claves de desempeño. Fuente: elaboración propia.

9. Modelo CANVAS

Tabla 45. Modelo CANVAS.

Alianzas Estratégicas/Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con el Consumidor	Segmentos/Clientes
Alianzas con proveedores - Alianza con proveedores de la zona en insumos para la preparación de alimentos - Alianza con proveedores de la zona en cervezas artesanales - Alianza con distribuidoras de bebidas gaseosas - Alianza con proveedores de insumos de limpieza e higiene - Alianza con proveedores de equipos de música e iluminación - Alianza con artistas nacionales e internacionales - Alianza con proveedores de dispositivos de pagos electrónicos Creadores de confianza - Descuento por fidelización	- Entrega global del servicio con la mayor calidad posible, debe estar orientado al cliente. - Alimentos de gran calidad y buena presentación - Desarrollo de plan de marketing para alcanzar los clientes estimados - Los eventos deben llamar la atención y ser de las preferencias del mercado potencial - Generar una experiencia al cliente de gran valor Recursos clave Financieros - Préstamo para puesta en marcha	Bar-restaurant en Paine que entrega una experiencia memorable en alimentos y entretenimiento, mediante espectáculos de música en vivo y consumo de bebidas con un servicio en general de gran calidad y orientado hacia la atención al cliente.	- Página Web del local - Redes sociales para el cliente: Facebook, Instagram, Whatsapp Canales Digitales - Redes sociales: Facebook, Instagram, Whatsapp	- Rango medio de edad para el negocio será entre 18 y 44 años - Residentes preferentemente de Paine y/o comunas cercanas - Clientes que frecuenten a bares o restaurantes por lo menos 2 veces al mes - Clientes que les guste la música en vivo - Clientes que ocupen de punto de encuentro los bares - Clientes dispuestos a ir a la comuna de Paine - Músicos que tengan grupos y les interese presentarse en el local

Proveedores de medios y herramientas - Proveedores de Marketing y difusión - Proveedor de SaaS	Digitales - Recursos multimedia - Redes sociales	- Buscadores: Google, Bing	Tradicionales - Afiches en la comuna de Paine y en otras comunas donde ya existan locales con un servicio similar		
	Humanos - Personal de acuerdo a lo necesitado en el plan de operaciones - Personal altamente capacitados				
	Intelectuales - Registro de marca - Contenido				
Fuentes de Egresos		Fuentes de Ingresos			
Egresos totales	\$951.699	100%	Ingresos Totales	\$1.066.632	100%
Costo inicial	\$46.429	5%	Venta de entradas	\$118.814	11%
Gastos en bebestibles	\$285.678	30%	Venta de bebestibles	\$382.133	36%
Gastos en insumos de alimentos	\$280.408	29%	Venta en comestibles	\$565.685	53%
Gastos en limpieza e higiene	\$61.656	6%			
Gastos en RRHH	\$150.998	16%			
Gastos en MKT	\$31.200	3%			
Otros gastos operacionales	\$76.470	8%			
*Egreso al primer año en miles de pesos, se considera inversión inicial			*Ingresos al primer año en miles de pesos chilenos		

Tabla 45. Modelo CANVAS. Fuente: elaboración propia.

9.1 Conclusiones respecto al modelo de negocio

El modelo CANVAS resume el modelo del negocio a ejecutar, dentro de él podemos revisar las alianzas que se deben realizar, los gastos en insumos consumen una gran parte del negocio, por eso se debe tener el resguardo de generar acuerdos con los proveedores y revisar constantemente los indicadores creados. Otro punto esencial del negocio es el de la demanda de los clientes, las estimaciones de este documento deben revisarse año a año una vez funcionando el negocio, ya que respecto a la demanda estimada se realiza el cálculo de las compras a futuro, si el cálculo es errado se puede perder parte de la inversión en insumo por la caducidad que tiene este tipo de productos.

Para crear y mantener la clientela se debe realizar grandes esfuerzos en el primer año del negocio para ejecutar el plan de marketing, el local del bar-restaurant y marca distintiva del negocio debe ser conocida dentro del segmento del mercado objetivo, tanto como clientes finales como artistas, esto se realizará con el uso de redes sociales como son Facebook, Instagram y WhatsApp y de indexación en los principales buscadores de internet, se pegaran afiches también dentro de la comuna de Paine y en zonas de Santiago donde se encuentran negocios similares a la de la propuesta.

Respecto a la propuesta de valor entregada al cliente, el negocio debe entregar una experiencia memorable en entretenimiento y alimentos mediante los espectáculos de la música en vivo con un servicio de gran calidad y que el cliente siempre tenga ganas de volver y recomiende el local en su círculo cercano de amigos y familia.

10. Conclusiones y Recomendaciones

Para realizar este plan de negocio, se realizó inicialmente un diagnóstico del mercado, este determinó que, en la región Metropolitana de Chile, los lugares de comida se encuentran centralizados principalmente en las comunas de Santiago y Providencia, respecto a la comuna de Paine se encuentra en el lugar 112 de Chile y lugar 40 en la Región Metropolitana (de 52), lo cual refleja que la comuna presenta una oportunidad de mercado no explorada debido a la falta de lugares de comida en la zona. El índice de ventas de actividades de alojamiento y de servicio de comidas a precios corrientes creció un 43,8% en el último año (2022). Sobre la industria de los bares, se espera que esta siga creciendo, el boletín emitido por el INE indica un crecimiento a un ritmo promedio del 5,4%. El análisis de mercado indicó que existen 8 competidores directos en la zona de Paine que no tienen un factor diferenciador entre ellos y no son especializados en ningún tipo de entretención, 6 competidores tienen un servicio similar al del proyecto, pero no son de Paine, estos últimos son muy diferentes en tamaños y tipos de espectáculos que realizan. Una de las ventajas de los competidores existentes es que la mayoría lleva por lo menos 10 años en funcionamiento, lo que ha generado fidelidad en sus clientes, por esto la estrategia va dirigida para generar esta fidelidad. Respecto a su rivalidad se puede decir que es baja, debido a que existe una distancia considerable entre las ubicaciones de cada uno. El precio promedio del servicio entre los competidores de la zona es aproximadamente \$14.500. En general, en los 8 competidores de la zona se encontró mala calidad en baños, no hay cuidado en la higiene del local, la mayoría no cuenta con carta online, no hay difusión por redes sociales de sus eventos. La población total en la comuna de Paine es de 72.759 habitantes, monetariamente al 2023 nos daría un valor

promedio de mercado de \$2.969.149.272. Se determinó que el segmento del mercado objetivo con un rango de edad entre 18 y 44 años, residentes de la comuna de Paine y a comunas cercanas, con clientes que frecuentan más de 2 veces al mes a bares o restaurantes, que ocupen este tipo de locales para reunirse con amigos o familiares y que les guste la música en vivo. Se encuestó el mercado objetivo y se determinó que el 84% de estos pertenece a este conjunto, se determinó que el mercado potencial es de 28.634 consumidores. Realizando el cálculo monetario del mercado potencial, a un valor promedio de consumo de \$20.404 nos arroja un valor de \$490.768.434 mensual para el 2023. También otro tipo de segmento son los músicos que se presentarán en los eventos, ya que el espacio les puede generar reconocimiento en los medios y por el público ya detallado como objetivo. Lo importante para este grupo es tener un lugar donde presentarse, tener visibilidad en clientes interesados en su estilo de música, cobrar por sus servicios. Para buscar a los músicos se ocupará el servicio de Ineventos (Ineventos.cl, 2023). Donde grupos musicales chilenos publican su calendario de eventos y se puede agendar y pedir presupuestos de los eventos. Para incrementar el grupo de artistas, se debe reflejar que los artistas que tengan eventos aumenten su reconocimiento propio.

Luego se desarrolló análisis del macroentorno, estudiando los aspectos actuales Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Desde el aspecto político en el gobierno de Chile ha realizado mejoras gracias al Ministerio de artes y culturas que potenciaran el mercado post su paralización debido a la pandemia del COVID-19, respecto al análisis económico lo que afecta al negocio es la fuerte inflación actual. Sobre el aspecto tecnológico, el mercado y los clientes piden que los procesos sean apoyados por las nuevas tecnologías, por eso en la propuesta indica la inversión en dispositivos para pagos con tarjeta, en página web con menú online, botón en la mesa para llamada de servicio, reservas online, etc. Respecto a la perspectiva ecológica, el negocio debe ser sustentable, se debe realizar reciclaje de gran parte de los desperdicios y se debe intentar tener el menor impacto ambiental posible. Sobre el entorno legal se debe aprovechar la estimulación de la creación de nuevas empresas por parte del estado y tener el cuidado de respetar la ley de propiedad intelectual vigente, también se debe obtener la patente para comercialización de bebidas alcohólicas.

Posteriormente se desarrolló un análisis del microentorno, usando el modelo de las 5 fuerzas de Porter. El análisis arrojó que la amenaza de nuevos competidores debido a las barreras de entrada es media ya que la competencia actual en la comuna podría eventualmente invertir a futuro e igualar la propuesta de valor realizada, el poder de negociación de los proveedores al ser diversos es bajo, existen un gran número de proveedores que ofrecen los requerimientos necesarios para el negocio, el poder de negociación de los compradores se califica por su poder de difusión como media, ya que si la calidad no es considerada como buena podrían no asistir más al local y no recomendarlo, la amenaza de servicios sustitutos es baja ya que los servicios actuales no se diferencian entre ellos y la rivalidad entre los competidores es baja ya que se encuentran en zonas muy distantes unas con otras.

Se continuó con el análisis FODA, que determinó que el negocio tiene las condiciones para reaccionar a las amenazas en forma media, no presenta una posición fuerte pero

tampoco débil, por lo cual hay margen para aprovechar de mejor manera las oportunidades y se deberá trabajar en que el negocio sea conocido rápidamente y que se entregue una calidad excepcional para que la experiencia sea muy buena para el cliente. La prioridad estratégica debe ir en generar mayor diferenciación a corto plazo.

Para llevar a cabo el negocio se debe mantener y seguir la estrategia del negocio, que es la de diferenciación, el negocio debe ser conocido por la propuesta de valor que entrega, por espectáculos y experiencia en general de gran calidad, con un cuidado especial en la limpieza e higiene. Sin bien la estrategia es la de diferenciación, no se deben dejar de controlar los costos, sobre todo los insumos para la preparación de los alimentos, un mal cálculo en la demanda estimada puede generar una pérdida debido a los costos. Para caracterizar el servicio que se entregará, debe ser un local diferente, y para esto, debe realizar cosas diferentes a la competencia. Todo alimento será de gran calidad, se contará con distintos tipos de Pizzas, Papas fritas, Hamburguesas. Los bebestibles que contará el negocio serán los preferentes del segmento también, estos son: cervezas, tragos y cócteles. Tendrá un estilo único, será mezclando un estilo rural de la comuna de Paine con el de distintos estilos musicales. Los espectáculos deben ser controlados para entregar la mayor calidad posible, se deben buscar continuamente artistas emergentes donde exista una sinergia entre que necesite la visibilidad y se encuentre en crecimiento su popularidad, la orientación debe ser hacia el cliente, y que sienta que es un servicio único y siempre quiera volver. La limpieza e Higiene en todo el local, las áreas deben estar limpias y realizar cada 1 hora la higiene del local. El uso de redes sociales como agente de atracción de clientes. Se realizará un descuento por número de visitas acumuladas y clientes recomendados, esto para retener a los clientes. Se observó que los clientes buscan el uso de la tecnología en el día a día, por lo cual se tendrá que usar para el servicio de atención, medios de pagos electrónicos, carta de menú vía QR, solicitar la atención a una mesa mediante un botón en cada mesa e interacción por redes sociales. Otro factor importante para el cliente es la seguridad del local, se debe contar con guardias de seguridad y cámaras en el recinto.

El plan de Marketing, como canal tradicional para su difusión será mediante colocación de afiches en la comuna de Paine y en zonas de distracción de alta concurrencia de Santiago, como barrio Bellavista, barrio Lastarria, barrio Italia, barrio Manuel Montt, su fin será el de transmitir y promocionar el local y los eventos semanales que ocurrirán. Para la inauguración del local se realizará un programa de reconocimiento de marca, por eso en este periodo la colocación de afiches será de forma masiva. Los canales digitales serán buscadores de Internet, las redes sociales Facebook, Instagram y Whatsapp.

El plan de operaciones definió la gestión de la cadena de abastecimiento, donde se deben realizar alianzas con los proveedores de insumos de alimentos, sobre las bebidas con alcohol, existen proveedores locales de cervezas artesanales donde se deben realizar alianzas, sobre otros tipos de bebidas alcohólicas y gaseosas se deben realizar alianza con distribuidoras en Santiago. El plan de operaciones también definió los procesos a ser ejecutados en el negocio y el personal para llevar a cabo las tareas, estos son: Directorio, supervisor del local, comprador, jefe de cocina, cocineros, ayudantes de cocina,

garzones, barman, asistente de sonido, Community Manager, auxiliares de aseo, guardias de seguridad.

Finalmente, el plan financiero y su evaluación, para esto, la estructura de egresos tiene un costo inicial del 5%, los gastos en bebestibles son del 30%, los gastos en insumos de alimentos son del 29%, los gastos en limpieza e higiene son del 6%, los gastos en RRHH son del 16%, los gastos en Marketing son del 3% y otros gastos operacionales son del 8%. Respecto a los ingresos, la venta de entradas es del 11%, la venta de bebestibles es del 36%, la venta en comestibles es del 53%, en estos últimos es donde se genera el mayor ingreso del negocio, se deben cuidar los márgenes de pérdidas que se puedan tener, en este mismo cálculo se ingresó la variable de descuento, donde cada 5 visitas hay un descuento del 20% en consumo para los clientes registrados.

Respecto a la evaluación financiera, con 223 clientes diarios, a un precio de entrada de \$10.000, a 5 años muestra un VAN positivo de \$2.008.250.000 con una tasa de descuento de 14,12%. La TIR es 115% y el retorno de la inversión se ve muy rápido, esto es durante el segundo año de funcionamiento, al tercer año ya se tiene una recuperación del 72% sobre la inversión, esto es superior al objetivo propuesto de recuperar por lo menos sobre el 25% de lo invertido al tercer año, por esto, se concluye que el negocio es apto para llevarse a cabo. Sobre el mínimo de clientes, se llegó que un 76% inferior a lo esperado, esto es 169 personas diarias de las 223 esperadas, aumentando el precio de las entradas de los eventos a \$17.700 es un nivel mínimo para que el negocio sea atractivo, otro escenario mínimo es sin modificar el precio de las entradas con el 87% de lo esperado, la cantidad mínima diaria serían 194 personas, este indicador se controla en los indicadores clave de desempeño, con esto, también tenemos un negocio atractivo (VAN positivo, TIR sobre la tasa de descuento, y cumpliendo del objetivo de recuperar la inversión al tercer año por sobre el 25%).

En resumen, el plan de negocios propuesto es atractivo y se recomienda invertir en él, sin olvidar que se debe mantener siempre la innovación en los espectáculos a realizar, estos deben ser llamativos y los artistas deben ayudar en la atracción de clientes ya que son sumamente importantes para la ejecución del negocio.

11. Bibliografía

- Aruca Calderon, C., Mateu Molla, J., & Lacomba Trejo, L. (25 de Marzo de 2021). *Estrés, vinculaciones afectivas y personalidad: un estudio en familiares de personas afectadas por COVID-19*. Obtenido de <https://www.revistaclinicacontemporanea.org/art/cc2021a12>
- Banco Central Chile. (9 de 2022). Obtenido de https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311
- Banco Central Chile. (21 de 04 de 2022). Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/tasas-de-interes>
- Banco mundial. (12 de 2021). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Banco Mundial. (19 de 04 de 2021). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>
- BarOxido. (2022). Obtenido de www.instagram.com/baroxido
- Banco Central Chile. (12 de 2021). Obtenido de https://www.bcentral.cl/documents/33528/3434057/CCNN_2021_4.pdf/24d4b00f-b70a-c108-fe4c-8365f15d0306?t=1647615666107
- BCN.CL (2022). Obtenido de https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=13404
- BRANCH.COM.CO. (2022). Obtenido de Marketing Digital: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/>
- BLUEWILLO.AI. (01 de 03 de 2023). Obtenido de <https://www.bluewillow.ai/>
- Censo 2017. (2017). Obtenido de <http://resultados.censo2017.cl/>
- CGE.CL. (8 de 2022). Obtenido de <https://www.cge.cl/wp-content/uploads/2022/08/Tarifas-Suministro-CGE-Agosto-2022.pdf>
- Claves control de merma. (12 de 9 de 2021). Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/las-claves-del-%C3%A9xito-en-el-control-de-la-merma-lerner-heilbraun>
- CNE.CL. (06 de 2022). Obtenido de <https://www.cne.cl/wp-content/uploads/2022/06/Res-Ex-CNE-N%C2%B0535-2021-IT-Definitivo-TCC.pdf>

CONLETRAGRANDE.CL (13 de febrero de 2020). Obtenido de <https://www.conletragrande.cl/educacion-financiera/cuales-son-los-mayores-gastos-de-los-hogares-en-chile>

DAMODARAN. (8 de 2022). Obtenido de https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

DT.GOB.CL. (2022). Obtenido de <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60092.html>

ECODES.ORG. (2022). Obtenido de https://ecodes.org/docs/Guias_bolsillo/Bar.pdf

ENERGYCHECKUP.EU (2022). Obtenido de https://energycheckup.eu/uploads/media/SoA_Baresyrestaurantes.pdf

ENTEL.CL. (8 de 2022). Obtenido de <https://www.entel.cl/empresas/internet-fibra/>

GLOBALPETROLPRICES.COM. (2022). Obtenido de https://es.globalpetrolprices.com/Chile/electricity_prices/

GLOBALPETROLPRICES.COM. (2022). Obtenido de https://es.globalpetrolprices.com/Chile/natural_gas_prices/

GOOGLEMAPS.COM. (2022). Obtenido de <https://www.google.com/maps/search/bares/@-33.8489401,-70.8238809,12z>

GRANARENAMONTICELLO.CL(2022). Obtenido de <https://granarenamonticello.cl/>

HOUSEROCK.CL. (2022). Obtenido de <https://houserock.cl/>

IMI CHILE. (2020). Obtenido de www.imichile.cl/documentos/guia-exportador-servicios-creativos.pdf

IMICHILE. (1 de 3 de 2018). Obtenido de https://www.imichile.cl/documentos/imi_oportunidades.pdf

INE Chile. (02 de 2021). Obtenido de https://si3.bcentral.cl/indicadoressiete/secure/Serie.aspx?gcode=TAS_DES_INE¶m=VwAuAEMAdgBMAC4AcgBkADgALQBoADIAZABfADAAMAAzADIAYQBWAGMANABIAFoAaQBUAESANgA2AHQAOQBHAFMAQQBrAFkAJAAwAEsARgBnAEYAeQB1ADUAZgBFAFQATAAwADYAQgA0AF8ATwB0AGoAcgBVAGYASwAxAHMAOABF

INE. (2020). Obtenido de <https://www.ine.cl/prensa/2021/06/30/%C3%ADndice-de-ventas-de-actividades-de-alojamiento-y-de-servicio-de-comidas-se-increment%C3%B3-72-0-interanualmente-en-mayo-de-2021>

INE.CL. (8 de 8 de 2022). Obtenido de <https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al->

consumidor/boletines/espac3%B1ol/2022/boletc3%ADn-c3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-julio-2022.pdf?sfvrsn=5285c9db_5

INE.CL. (1 de 2022). Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/%c3%adndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espac3%b1ol/2021/boletc3%adn-indice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-diciembre-2021.pdf?sfvrsn=545a38e7_6](https://www.ine.cl/docs/default-source/%c3%adndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espac3%b1ol/2021/boletc3%adn-indice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-diciembre-2021.pdf?sfvrsn=545a38e7_6)

INE.CL. (1 de 2021). Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/%c3%adndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espac3%b1ol/2020/boletc3%adn-indice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-febrero-2020.pdf?sfvrsn=242a0970_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/%c3%adndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espac3%b1ol/2020/boletc3%adn-indice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-febrero-2020.pdf?sfvrsn=242a0970_4)

INE.CL. (1 de 2020). Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/%c3%adndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espac3%b1ol/2019/boletc3%adn-indice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-diciembre-2019.pdf?sfvrsn=36492dbf_7](https://www.ine.cl/docs/default-source/%c3%adndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espac3%b1ol/2019/boletc3%adn-indice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-diciembre-2019.pdf?sfvrsn=36492dbf_7)

INE.CL. (31 de 3 de 2022). Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2022/boletc3%ADn-sectores-econc3%B3micos-c3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-febrero-2022.pdf](https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2022/boletc3%ADn-sectores-econc3%B3micos-c3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-febrero-2022.pdf)

INE.CL. (30 de 6 de 2021). Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2021/boletc3%ADn-sectores-econc3%B3micos-c3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-junio-2021.pdf](https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2021/boletc3%ADn-sectores-econc3%B3micos-c3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-junio-2021.pdf)

INE.CL. (1 de 2020). Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2020/boletc3%ADn-sectores-econc3%B3micos-c3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-agosto-2020.pdf](https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2020/boletc3%ADn-sectores-econc3%B3micos-c3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-agosto-2020.pdf)

INE.CL. (8 de 2017). Obtenido de <https://www.ine.cl/prensa/2019/09/16/ine-publica-c3%ADndices-de-ventas-de-servicios-perc3%ADodo-agosto-2017>

INE.CL. (10 de 2018). Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2018/espac3%B1ol/boletc3%ADn-sectores-econc3%B3micos-indices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-agosto-2018.pdf?sfvrsn=dac1b72_5](https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2018/espac3%B1ol/boletc3%ADn-sectores-econc3%B3micos-indices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-agosto-2018.pdf?sfvrsn=dac1b72_5)

INE. (08 de 2022). Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2022/boletc3%ADn-sectores-econc3%B3micos-c3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-junio-2022.pdf](https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2022/boletc3%ADn-sectores-econc3%B3micos-c3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-junio-2022.pdf)

INEVENTOS.CL. (01 de 03 de 2023). Obtenido de <https://www.ineventos.cl/grupos-musicales.html>

Jaña, T. F. (01 de 2014). *Gobierno de Chile*. Obtenido de <https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2014/01/Presentacion-TFlores.pdf>

La Peña del Nano Parra. (2022). Obtenido de www.instagram.com/pnanoparra

MATRIMONIOS.CL. (8 de 8 de 2022). Obtenido de <https://www.matrimonios.cl/articulos/como-calculiar-el-alcohol-para-la-fiesta--c5225>

OCHISAP.CL (05 de 2022). Obtenido de <https://www.ochisap.cl/wp-content/uploads/2022/05/SocioEconominoSaludComunas.pdf>

PRECIOSMUNDI.COM (01 de 01 de 2023). Obtenido de <https://preciosmundi.com/chile/precio-restaurantes>

SCD.CL. (1 de 08 de 2020). Obtenido de <http://www2.scd.cl/content/uploads/2020/08/PA%C3%8DS-DE-M%C3%9ASICOS-2019.pdf>

SII.CL. (08 de 2022). Obtenido de https://www.sii.cl/sobre_el_sii/files2022/202112_PUB_COMU_RUBR.xlsb

SII.CL. (8 de 2022). Obtenido de https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

SII.CL. (01 de 01 de 2011). Obtenido de <https://www.sii.cl/pagina/valores/uf/uf2011.htm>

SII.CL. (01 de 01 de 2023). Obtenido de https://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2023.htm

TEATROCAUPOLICAN.CL. (2022). Obtenido de www.teatrocaupolican.cl

TRANSBANK.CL. (2022). Obtenido de <https://ayuda.transbank.cl/tarifas-vender-transbank>

UBEREATS.COM. (08 de 2022). Obtenido de www.ubereats.com

UNESCO. (2018). Obtenido de https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/info-kit_brochure-sp-web.pdf

12. Anexos

Anexo A: Metodología

La metodología que se aplicará en el desarrollo del plan de negocios, estará regida por los pasos expuestos por la estructura del documento. Los pasos por desarrollar en este proyecto son:

Etapa I: Planificación y estructuración del plan de negocios

Acción 1: Planificación de la tesis

Objetivos: Definir conceptualmente el tema a desarrollar, así también realizar la planificación del trabajo incluyendo la definición de los objetivos, alcance, resultados esperados, factores críticos de éxito, marco conceptual y metodología.

Actividades:

- Introducción
- Antecedentes
- Descripción del tema a abordar y justificación de la oportunidad
- Preguntas clave a responder y factores críticos de éxito
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Resultados esperados
- Alcance
- Marco conceptual
- Metodología

Entregables:

- Propuesta técnica

Etapa II: Diagnóstico del mercado

Acción 2: Realizar investigación de mercado

Objetivos: Se realizará un diagnóstico para la industria y el mercado objetivo, se estudiara la competitividad del mercado.

Actividades:

- Revisar los antecedentes en el sector de bares.
- Realizar análisis de demanda.
- Realizar análisis de la oferta: análisis de la oferta actual, determinar la unidad estratégica de negocio, describir el servicio, describir los factores críticos de éxito.

Entregables:

- Descripción del mercado
- Definición de demanda actual y potencial

Etapa III: Análisis del mercado

Acción 3: Comprender el mercado de manera inicial con herramientas del modelo CANVAS.

Actividades:

- Perfilar el valor que se le entregará al cliente
- Determinar como se realizar la relación con los clientes
- Realizar la creación del valor: recursos claves, alianzas estratégicas claves, actividades claves.
- Monetizar el negocio, determinar fuentes de ingresos y egresos.

Entregables:

- Análisis del mercado.

Etapa IV: Análisis de entorno

Acción 4: Realizar el análisis de entorno

Actividades:

- Determinar el mercado: consumidores y competencia
- Realizar análisis del Macroentorno (PESTEL)
- Realizar análisis del Microentorno (5 Fuerzas de Porter)
- Realizar FODA

Entregables:

- Análisis PESTEL
- Análisis de 5 fuerzas de Porter
- Matriz EFE Y EFI

Etapa V: Plan estratégico

Acción 5: Realizar el plan estratégico del centro de formación técnica.

Actividades

- Determinar la estrategia genérica
- Determinar la misión, visión, factores críticos de éxito y objetivos estratégicos de la compañía.
- Determinar los valores de la compañía.

Entregables:

- Factores críticos de éxito
- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos

- Valores

Etapa VI: Planes de acción

Acción 6: Propuestas de planes de acción

Actividades:

- Realizar Plan de Marketing: producto, precio, promoción y marketing.
- Realizar Plan de Operaciones y Recursos Humanos: flujo de operaciones, determinación de personal, tecnología, procesos y estructura organizacional.
- Realizar Plan Financiero: plan de inversiones, estructura de costos, estimación de demanda, plan de ventas, proyección de ingresos, análisis de sensibilidad.

Entregables:

- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones y Recursos Humanos
- Plan Financiero

Etapa VII: Modelo CANVAS

Acción 7: Presentar el modelo CANVAS del negocio

Actividades:

- Concluir modelo CANVAS

Entregables:

- Modelo CANVAS

Etapa VIII: Conclusiones

Acción 8: Conclusiones

Actividades:

- Metas y logros
- Trabajos futuros

Anexo B: Ingreso Per Cápita en comunas de Chile

Listado de Comunas de Chile según Índice de Desarrollo Socio-Económico (IDSE) e indicadores seleccionados socio-económicos y de salud													
Región	Comuna	Población (miles)	IDSE	Economía		Educación	Vivienda y saneamiento		EVN e IDH		AVPP	Swaroop	Mortalidad
				Ingreso per cáp. mens (miles \$)	Pobreza %	Escolaridad Años	Material bueno o aceptable (%)	Alcantarillado o Fosa Sépt. %	Esperanza vida al nacer (años)	Índice Desarrollo Humano	Tasa AVPP * 1000 h	% defunc. 50+ años	Infantil * 1000 NV
				2006-11	2006-11	2006-11	2006	2006	2005-2010		2007-2011	2011	2009-2011
10	Puerto Varas	40.7	0.619	223.5	9.8	9.1	86.0	87.6	76.9	0.563	75.8	68.5	4.3
5	San Felipe	77.5	0.615	168.3	15.8	9.8	87.9	93.5	77.5	0.555	76.1	77.4	8.4
5	La Cruz	16.0	0.615	180.4	13.2	10.1	80.0	88.4	77.7	0.583	58.2	78.8	13.4
5	Quintero	25.8	0.613	156.5	16.0	9.8	84.4	97.8	77.2	0.544	71.5	81.3	8.9
11	Aisen	26.8	0.613	216.2	11.5	9.1	82.2	92.0	74.4	0.504	112.3	50.0	10.9
10	Llanquihue	18.4	0.612	231.7	13.6	9.1	85.1	91.2	73.8	0.488	88.5	72.0	9.7
13	El Bosque	168.3	0.611	161.0	13.6	9.7	78.8	97.1	77.1	0.550	87.3	73.1	9.4
13	Padre Hurtado	49.9	0.609	155.1	13.4	9.8	80.4	94.9	78.1	0.570	64.5	71.5	10.6
5	San Esteban	17.5	0.609	181.2	11.0	9.3	83.2	90.8	76.1	0.535	46.5	90.8	7.8
5	Panquehue	7.5	0.609	229.1	10.6	9.1	80.9	86.9	75.9	0.543	72.0	88.5	13.6
6	Machali	35.4	0.608	224.9	17.6	10.1	70.7	93.7	77.5	0.577	67.6	77.9	4.4
6	Rengo	60.9	0.606	170.8	10.3	9.6	78.5	88.8	77.2	0.567	72.9	71.7	7.1
13	San Bernardo	311.0	0.605	154.7	18.4	9.9	83.3	99.1	76.7	0.525	69.7	72.7	9.0
10	Osorno	164.4	0.605	183.7	19.2	10.0	83.2	94.2	75.2	0.507	93.0	73.2	8.8
1	Pica	18.6	0.604	188.1	12.2	9.6	71.0	94.0	77.5	0.572	23.0	45.8	9.8
10	Castro	53.1	0.603	200.5	12.9	9.3	88.6	84.5	76.5	0.542	77.8	72.2	9.2
13	Lo Espejo	99.1	0.602	151.3	19.5	9.9	87.1	97.6	75.4	0.494	99.9	75.4	8.8
10	Cochamó	4.3	0.602	218.3	5.2	8.5	88.9	79.1	79.6	0.614	73.8	66.7	8.5
2	San Pedro de Atacama	9.3	0.602	289.1	5.8	9.1	65.8	80.8	72.6	0.509	53.4	47.6	7.0
5	Casablanca	29.9	0.601	163.4	15.0	9.8	81.1	92.8	78.7	0.579	52.8	75.8	9.2
13	Renca	130.8	0.596	152.2	19.6	10.0	83.1	96.3	76.4	0.516	86.4	69.7	6.8
6	Requinoa	26.0	0.595	140.5	9.3	8.9	88.8	90.5	77.4	0.538	68.9	71.6	4.6
3	Vallenar	46.5	0.595	194.2	14.7	9.8	69.0	92.1	76.7	0.554	89.8	78.4	9.7
11	Cochrane	2.8	0.595	283.5	11.7	8.8	81.9	81.0	69.5	0.415	85.1	66.7	6.9
13	Isla de Maipo	31.8	0.593	150.1	11.0	9.3	84.1	88.2	76.9	0.540	71.2	76.0	8.2
10	Ancud	42.1	0.593	194.9	10.8	9.4	88.5	75.4	76.2	0.546	85.9	77.0	7.6
13	La Granja	123.4	0.592	149.8	17.8	9.9	80.9	94.0	76.7	0.528	83.8	77.2	8.1
	Decil 4	1,637.6	0.604	169.8	15.9	9.8	82.3	94.1	76.5	0.534	79.4	73.2	8.5
1	Pozo Almonte	17.3	0.591	176.0	9.8	9.7	73.1	83.5	77.3	0.574	44.3	66.7	7.1
13	Paine	65.4	0.590	165.1	11.2	9.4	81.5	85.0	78.4	0.578	58.2	72.7	6.9
3	Chañaral	12.7	0.590	210.0	14.3	9.7	59.5	97.1	75.3	0.526	92.4	83.3	12.4

Listado de Comunas de Chile según Índice de Desarrollo Socio-Económico (IDSE) e indicadores seleccionados socio-económicos y de salud

Región	Comuna	Población (miles)	IDSE	Economía		Educación	Vivienda y saneamiento		EVN e IDH		AVPP	Swaroop	Mortalidad
				Ingreso per cáp. mens (miles \$)	Pobreza %	Escolaridad Años	Material bueno o aceptable (%)	Alcantarillado o Fosa Sépt. %	Esperanza vida al nacer (años)	Índice Desarrollo Humano	Tasa AVPP * 1000 h	% defunc. 50+ años	Infantil * 1000 NV
				2006-11	2006-11	2006-11	2006	2006	2005-2010		2007-2011	2011	2009-2011
13	Vitacura	79.6	0.992	1143.1	2.0	15.0	98.0	100.0	82.0	0.991	45.6	88.6	6.6
13	Las Condes	288.1	0.970	953.0	1.7	14.7	97.9	99.6	82.2	0.972	39.6	87.4	5.1
13	Providencia	126.6	0.968	966.7	1.3	14.6	95.8	100.0	80.0	0.931	57.7	89.7	8.0
13	Nuñoa	145.1	0.892	569.3	4.1	13.7	95.7	100.0	79.4	0.841	64.4	88.5	6.7
13	Santiago	164.0	0.833	487.5	6.9	13.1	87.1	98.5	76.0	0.733	108.3	79.0	6.3
13	La Reina	95.5	0.831	530.5	5.8	12.6	86.5	100.0	80.0	0.808	53.2	86.3	5.0
13	Lo Barnechea	109.6	0.809	587.9	7.7	11.6	93.5	99.7	80.9	0.793	32.1	74.0	5.1
13	San Miguel	71.0	0.783	339.0	6.9	12.3	88.6	96.8	75.7	0.679	107.2	78.9	7.7
12	Cabo de Hornos	2.8	0.781	287.7	3.8	11.7	93.6	99.0	70.4	0.559	9.4	75.0	0.0
13	La Florida	398.4	0.741	261.2	9.5	11.5	90.8	99.4	80.4	0.722	58.8	78.0	7.3
13	Maipú	548.8	0.741	260.9	8.2	11.6	90.0	96.7	81.0	0.739	51.1	73.1	6.8
	Decil 10	2,029.6	0.825	511.3	6.3	12.7	92.1	98.7	80.2	0.801	57.7	80.2	6.5
5	Los Andes	75.1	0.739	287.9	7.9	11.1	94.4	96.6	78.3	0.677	62.3	79.8	7.5
12	Punta Arenas	125.2	0.733	284.6	6.5	10.6	94.4	98.0	75.8	0.619	91.7	73.7	9.3
13	Independencia	51.3	0.731	243.0	7.6	11.5	85.5	98.4	71.4	0.544	172.3	83.1	12.9
12	Porvenir	5.6	0.726	398.0	6.4	9.9	94.9	94.8	70.4	0.511	85.3	79.4	0.0
13	La Cisterna	71.4	0.724	235.0	9.5	11.2	90.2	100.0	77.4	0.645	85.3	83.7	6.9
2	Calama	148.8	0.717	269.3	8.5	10.9	85.0	98.9	76.2	0.625	87.2	63.4	9.7
2	Antofagasta	373.0	0.714	256.5	7.1	11.0	80.6	99.0	76.1	0.627	75.1	72.2	7.3
5	Quilpué	161.0	0.712	210.8	13.0	11.7	90.2	97.4	78.7	0.663	61.8	83.2	3.8
3	Diego de Almagro	11.7	0.700	319.8	7.3	10.6	81.0	91.7	76.1	0.627	83.9	81.7	8.3
2	María Elena	3.7	0.698	218.9	6.1	10.9	77.6	98.1	72.0	0.536	74.6	66.7	0.0
1	Iquique	186.0	0.698	227.6	10.2	11.1	81.8	98.8	77.2	0.631	82.1	73.0	8.9
2	Mejillones	11.1	0.697	228.8	5.8	10.1	88.6	99.1	74.9	0.571	59.1	65.8	2.1
6	Rancagua	248.0	0.696	227.4	9.0	10.6	87.2	98.1	76.6	0.609	80.9	72.2	8.1
	Decil 9	1,471.8	0.713	247.5	8.7	11.0	86.0	98.4	76.6	0.627	81.3	74.1	7.8

Ingreso Per Cápita en comunas de Chile. Fuente: Ochisap.cl (Ochisap.cl, 2022).

ANEXO C: Encuesta

Pregunta 1:

Indique su rango de edad *

- 0-18 años
- 18-29 años
- 30-44 años
- 45-64 años
- 65 años o más

Pregunta 2:

Indique comuna de residencia *

Pregunta 3:

Indique su género *

- Femenino
- Masculino
- No binario
- Prefiere no responder

Pregunta 4:

¿Con qué frecuencia vas a bares o restaurantes? *

- Menos de 2 veces al año
- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- 4 veces al mes
- Más de 2 veces por semana
- Casi todos los días

Pregunta 5:

Quando vas a bar o restaurantes ¿qué bebestibles normalmente consumes?
(puede marcar más de una opción)

- Agua (con o sin gas)
- Bebidas gaseosas
- Jugos naturales
- Cervezas
- Pisco, Ron, Vodka, Gin, Whisky, tequila, Baijiu
- Tragos o cócteles
- Vinos

Pregunta 6:

Quando vas a bar o restaurantes ¿qué alimentos normalmente consumes?
(puede marcar más de una opción)

- Papas Fritas
- Chorrillanas
- Hamburguesas
- Pizzas
- Tacos
- Comida casera
- Sushi
- Pescados o Mariscos
- Carnes rojas con acompañamiento
- Vegetarianos y/o veganos
- Pollo o pavo con acompañamiento
- Tablas

Pregunta 7:

¿Te gustaría un bar-restaurant con estilo rural? (Cercano a naturaleza) *

- Si
- No

Pregunta 8:

¿Te gustaría que el bar-restaurante tuviera música en vivo? *

- Si
- No

Pregunta 9:

¿Usas un bar o restaurante como punto de encuentro con amigos o familia? *

- Si
- No

Pregunta 10:

¿Con cuántas personas vas normalmente? *

- Solo
- 2 a 3 personas más
- 3 a 6 personas más
- más de 6 personas

Pregunta 11:

¿Qué estilo de música escucharías en un bar-restaurante? *

- Rock
- Reggaeton
- Trap
- Cumbia
- Blues
- Jazz
- Reggae
- Hip-Hop
- Ninguna

Pregunta 12:

Si se cobrará entrada para escuchar música en vivo ¿cuánto estarías dispuesto a pagar?

- \$5.000 a \$10.000
- \$10.001 a \$20.000
- \$20.001 a \$30.000
- \$30.001 a \$50.000
- más de \$50.000

Pregunta 13:

¿Irías a un local en Paine? *

- Si
- No

Pregunta 14:

¿Qué tan importante es la limpieza e higiene en un lugar de comida? *

- Poco importante
- Medianamente importante
- Muy importante

Pregunta 15:

¿Te gustaría que el local de comida tuviera tecnología para su servicio? (como menú con QR, botón de llamado de servicio en mesa, dispositivo de pago electrónico, reserva web)

- Si
- No

Pregunta 16:

¿Qué tan importante es para ti el uso de estas tecnologías? *

- Poco importante
- Medianamente importante
- Importante
- Muy importante

Pregunta 17:

¿Qué medio de pago ocupas normalmente para pagar la cuenta? *

- Tarjeta de débito/crédito
- Efectivo
- Transferencia electrónica

Pregunta 18:

¿Cómo te enteras de los eventos de música actualmente? *

- Redes sociales
- Por amigos
- Por página web de cada centro de eventos
- Por ticketeras web
- Volantes o afiches

Pregunta 19:

¿Qué redes sociales ocupas actualmente? *

- Facebook
- Instagram
- TikTok
- Twitter
- Snapchat
- Whatsapp
- Youtube
- LinkedIn

Pregunta 20:

De lunes a jueves ¿A qué hora normalmente asistes a bar o restaurantes? *

- 8 a 11
- 11 a 13
- 13 a 15
- 16 a 18
- 18 a 20
- 20 a 1am
- 1am a 4 am

Pregunta 21:

De viernes a Sábado ¿A qué hora normalmente asistes a bar o restaurantes? *

- 8 a 11
- 11 a 13
- 13 a 15
- 16 a 18
- 18 a 20
- 20 a 1am
- 1am a 4 am

Pregunta 22:

¿Cuánto tiempo estás en el lugar cuando visitas un bar o restaurante? *

- Menos de 1 hora
- 1 a 2 horas
- 2 a 3 horas
- más de 4 horas

Pregunta 23:

¿Te gustaría un descuento por cliente frecuente? *

- Si
- No

Pregunta 24:

¿Tienes alguna banda de música o conoces a alguien que tenga? *

- Si
- No

Pregunta 25:

Si tienes alguna banda ¿te gustaría presentar en bar-restaurante? *

- No aplica
- Si
- No

Pregunta 26:

Si tienes alguna banda ¿qué porcentaje del costo de entrada estarías dispuesto a ceder con el bar?

- No aplica
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 80%

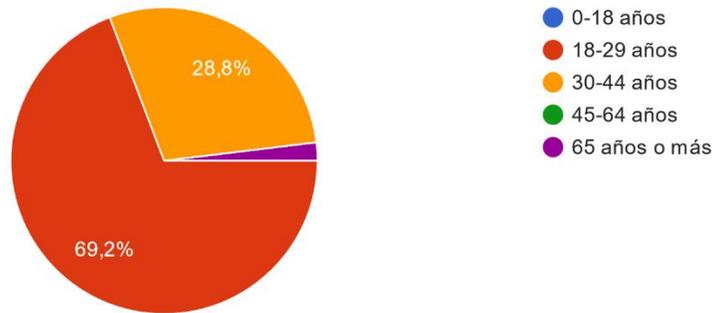
ANEXO D: Resultados encuesta

Resultado de encuesta:

Rango de edad:

Indique su rango de edad

52 respuestas



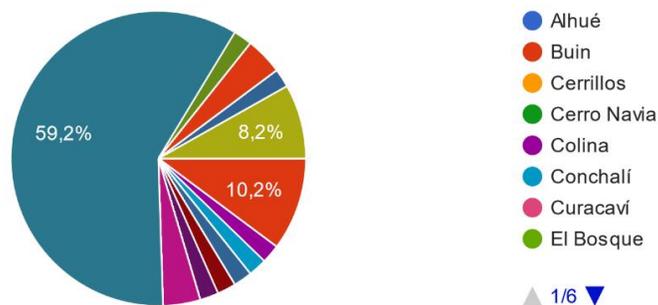
El mayor % de los encuestados tienen entre 18 y 29 años con 69,2% luego sigue el rango entre 30 y 44 años con un 28,8% y con un 1,9% sobre 65 años.

Por esto se determina que el rango medio de edad para el negocio será entre 18 y 44 años, este dato nos servirá para investigar sobre las bandas que escucha este rango etario en el mercado en general, de todas formas, se pregunta en la misma encuesta sobre el estilo musical preferido.

Comuna de residencia:

Indique comuna de residencia

49 respuestas



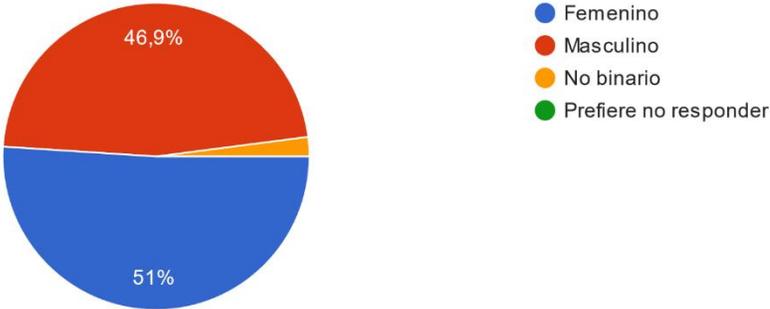
La comuna de residencia de los encuestados en su mayoría era de Paine con un 59,2% luego sigue Buin que es una comuna vecina con un 10,2%.

Por el resultado se estima que el negocio debe enfocarse en vecinos de la comuna, y en ver estudios sobre sus preferencias.

Género:

Indique su género

49 respuestas

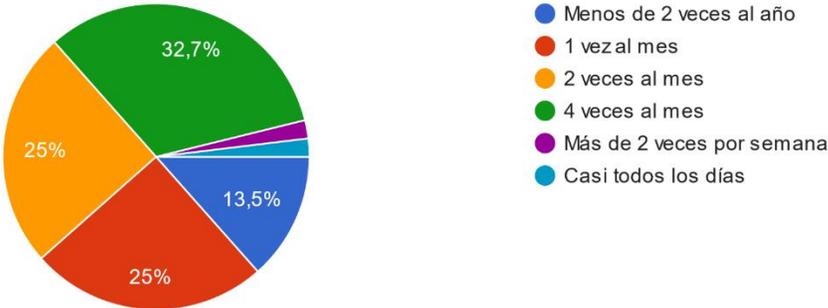


El género dio más bien equitativo, con 51% femenino, 46,9% Masculino y un 2% no binario.

Frecuencia a bar-restaurantes:

¿Con qué frecuencia vas a bares o restaurantes?

52 respuestas

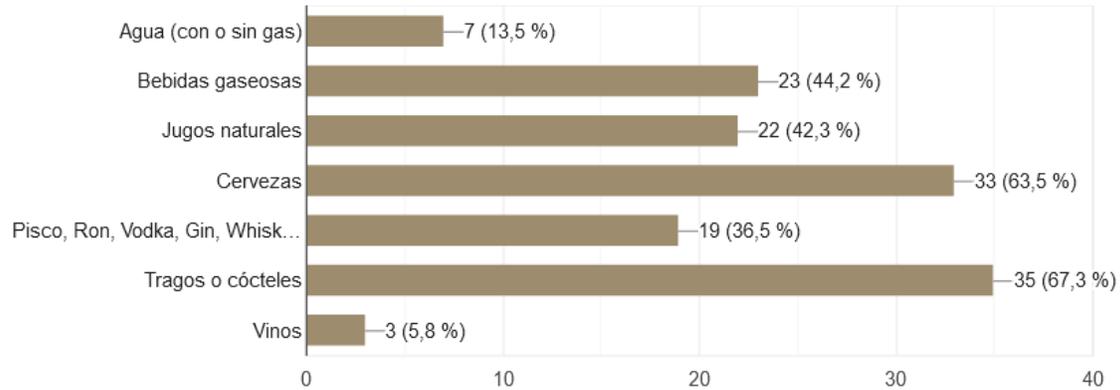


Sobre la frecuencia, se determinó que 25% va 1 vez al mes, 25% 2 veces al mes, 32,7% 4 veces al mes y un 13,5% todos los días. Sumando los valores que va igual o sobre 2 veces al mes, nos arroja un 71,2% que será lo que se espera para el negocio.

Consumo de bebestibles:

Cuando vas a bar o restaurantes ¿qué bebestibles normalmente consumes?
(puede marcar más de una opción)

52 respuestas

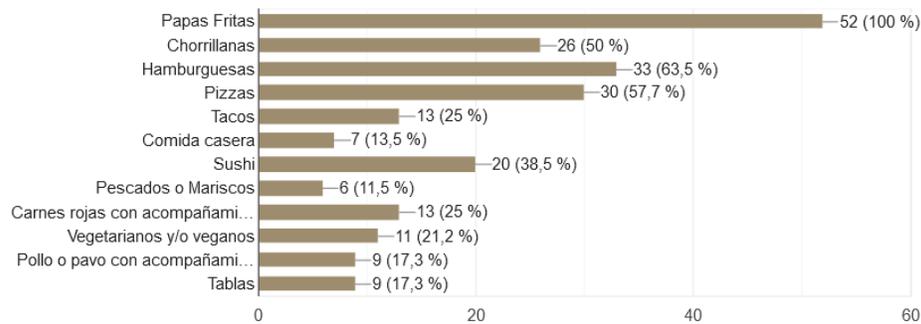


Lo que más se consume según la encuesta son tragos y cócteles con un 67,3% de los encuestados, luego sigue que un 63,5% consume cervezas y luego les sigue bebidas gaseosas y jugos naturales con 44,2% y 42,3% respectivamente. Por eso el negocio debería enfocarse en estos bebestibles, por los tragos y cócteles será necesario contar con un Barman.

Consumo de alimentos:

Cuando vas a bar o restaurantes ¿qué alimentos normalmente consumes? (puede marcar más de una opción)

52 respuestas

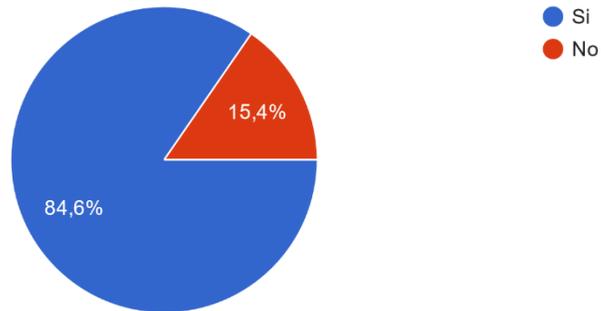


Sobre el consumo de alimentos, con un 100% de los encuestados Papas fritas es el alimento más consumido, luego sigue Hamburguesas con un 63,5%, le sigue Pizzas con 57,7% y luego Sushi con 38,5%.

Sobre el interés en un sector rural de la zona:

¿Te gustaría un bar-restaurante con estilo rural? (Cercano a naturaleza)

52 respuestas

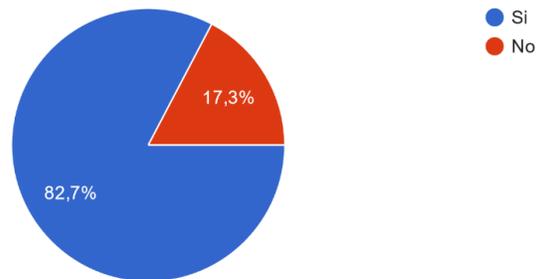


Un 84,6% estaría interesado en este tipo de local.

Sobre si les interesa la música en vivo en el servicio:

¿Te gustaría que el bar-restaurante tuviera música en vivo?

52 respuestas

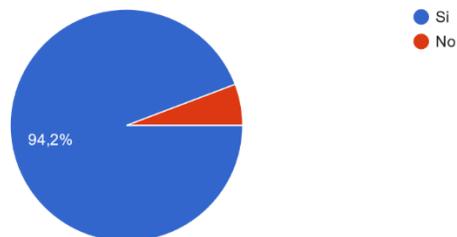


Nos arroja un 82,7% por lo cual es un buen indicio para la idea de negocio.

Sobre si utiliza este tipo de local para compartir con más personas:

¿Usas un bar o restaurante como punto de encuentro con amigos o familia?

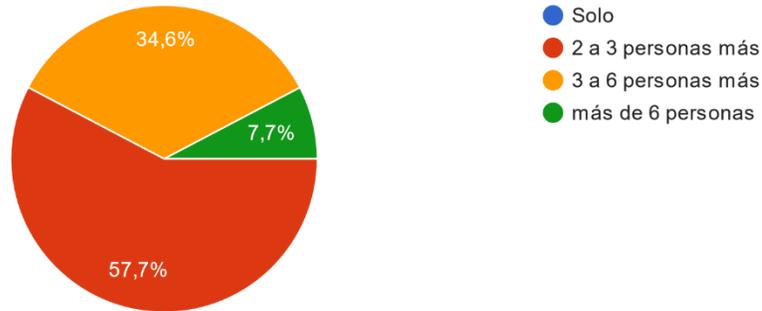
52 respuestas



Un 94,2% indico que así es, en la siguiente pregunta responde si la persona va sola o con más personas.

¿Con cuántas personas vas normalmente?

52 respuestas

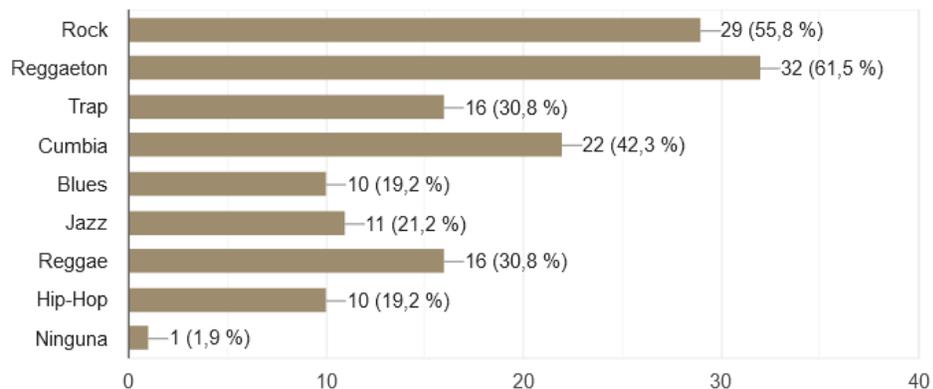


La cuál indico que un 57,7% va con 2 o 3 personas más, un 34,6% 3 a 6 personas más y un 7,7% con más de 6 personas, por esto el local debe tener mesas en su mayoría para 2 a 6 personas.

Sobre el estilo de música la encuesta arrojó:

¿Qué estilo de música escucharías en un bar-restaurante?

52 respuestas

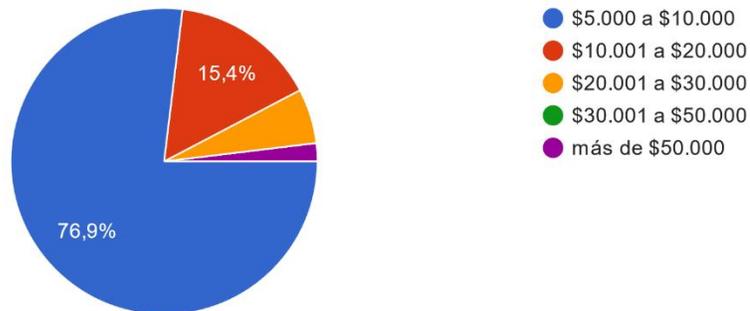


Con un 61,5% el estilo más preferido fue Reggaetón, luego le sigue Rock con un 55,8% y luego Cumbia con 30,8%, este es un dato importante para el momento de escoger las bandas que tocarán en el local.

Sobre el precio de las entradas que está dispuesto a pagar el cliente:

Si se cobrará entrada para escuchar música en vivo ¿cuánto estarías dispuesto a pagar?

52 respuestas

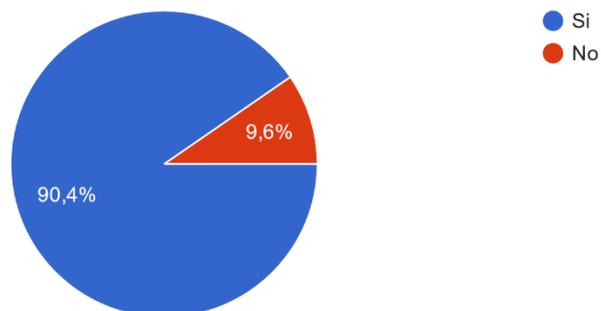


Arrojo con un 76,9% entre \$5.000 y \$10.000 y luego con un 15,4% entre \$10.001 a \$20.000.

Sobre si se iría a un local ubicado en Paine:

¿Irías a un local en Paine?

52 respuestas

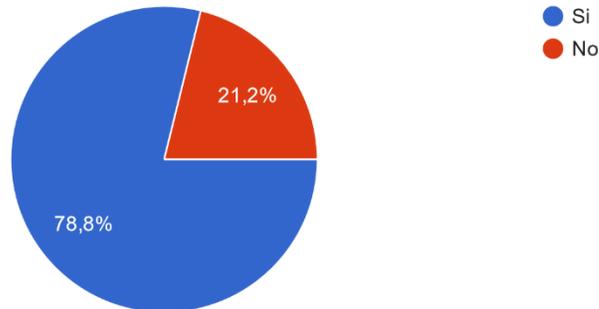


Un 90,4% indico que si está dispuesto.

Sobre el estacionamiento:

¿Ocupas estacionamiento al ir un bar o restaurante?

52 respuestas

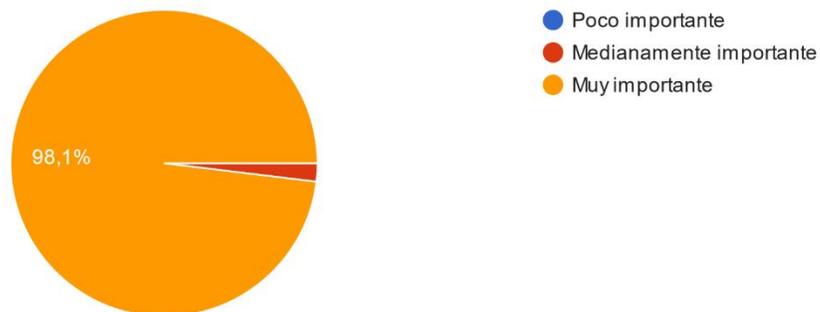


Un 78,8% ocupa estacionamiento en este tipo de locales.

Sobre la importancia de la limpieza e higiene:

¿Qué tan importante es la limpieza e higiene en un lugar de comida?

52 respuestas

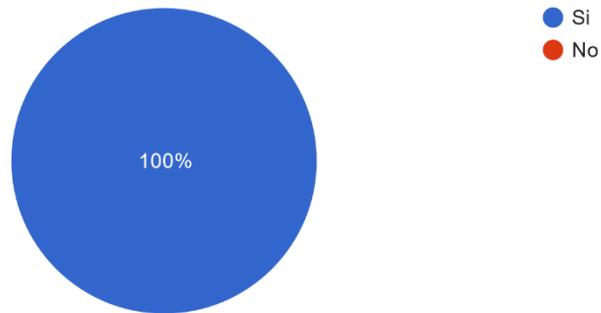


La mayoría respondió que es muy importante, por lo cual se debe hacer énfasis en este punto en el negocio, se debe contratar personal especializado para esta labor.

Sobre el uso de tecnologías en la operación del negocio:

¿Te gustaría que el local de comida tuviera tecnología para su servicio? (como menú con QR, botón de llamado de servicio en mesa, dispositivo de pago electrónico, reserva web)

52 respuestas

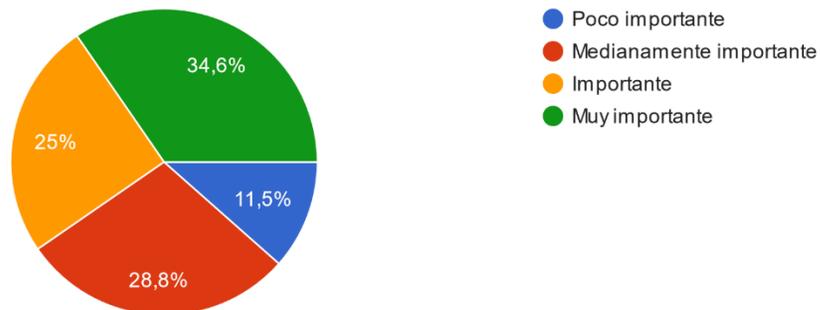


Un 100% respondió que le gustaría el uso de tecnologías.

Sobre qué tan importante es este punto (la tecnología):

¿Qué tan importante es para ti el uso de estas tecnologías?

52 respuestas

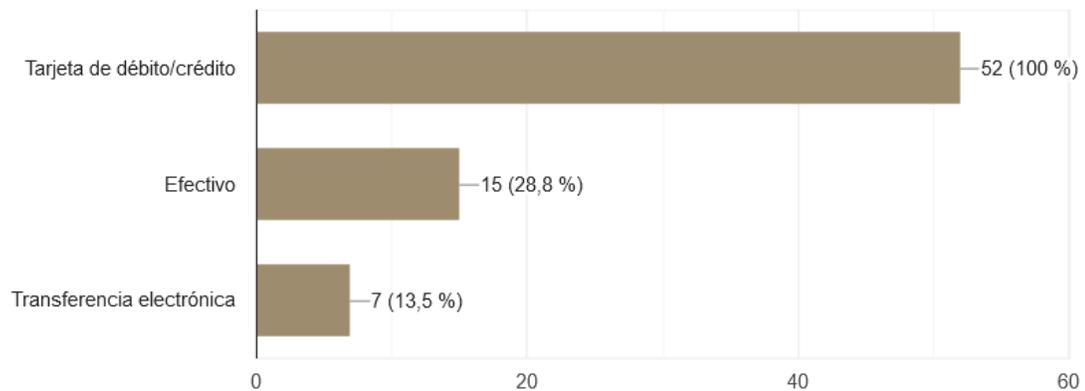


Un 53,8% que era importante o muy importante para el negocio.

Sobre los medios de pagos:

¿Qué medio de pago ocupas normalmente para pagar la cuenta?

52 respuestas

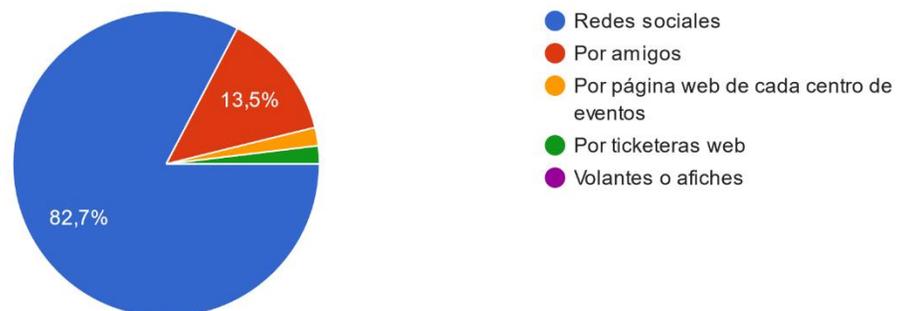


La mayoría indico que paga con tarjeta de débito/crédito por eso se debe tener dispositivos para que puedan realizar los pagos de esta manera.

Sobre cómo se enteran de los eventos musicales:

¿Cómo te enteras de los eventos de música actualmente?

52 respuestas

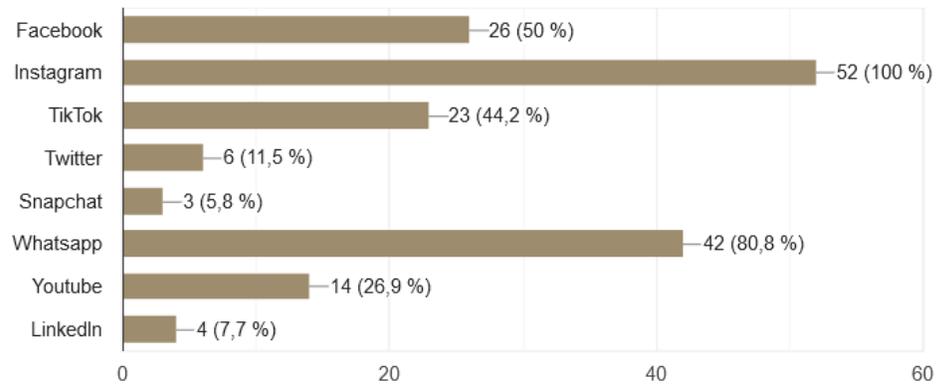


La mayoría se entera por redes sociales, por esto se debe contar con un Community Manager para la gestión de redes sociales.

Sobre las redes sociales que ocupan:

¿Qué redes sociales ocupas actualmente?

52 respuestas

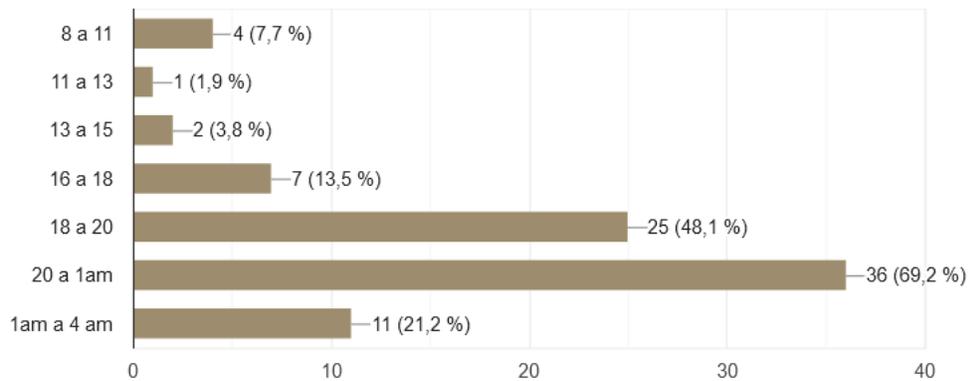


Las redes sociales más ocupadas fueron: Instagram con un 100% de uso, Whatsapp con un 80,8% y Facebook con un 50% de uso. Para el Plan de Marketing se debe enfocar en el despliegue en estas redes sociales.

Sobre el horario frecuentado, se consultó en dos preguntas, de lunes a jueves y de viernes y sábado.

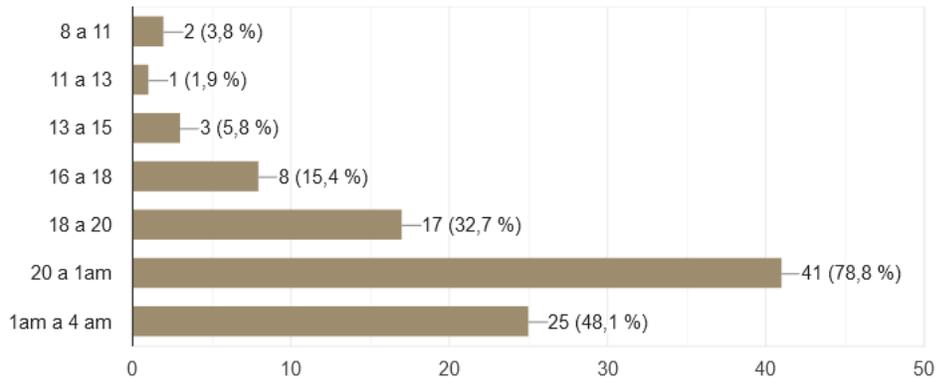
De lunes a jueves ¿A qué hora normalmente asistes a bar o restaurantes?

52 respuestas



De viernes a Sábado ¿A qué hora normalmente asistes a bar o restaurantes?

52 respuestas

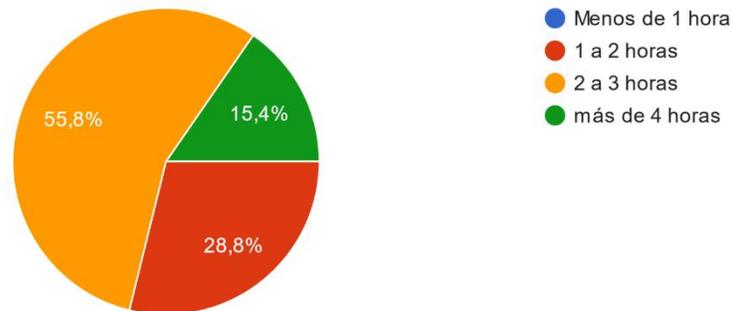


La mayoría fue de entre 20:00 hrs a 1:00 hrs, por esto, a esta hora se debe contar con mayores personales (más garzones).

Sobre el tiempo en que esta en el local:

¿Cuánto tiempo estás en el lugar cuando visitas un bar o restaurante?

52 respuestas

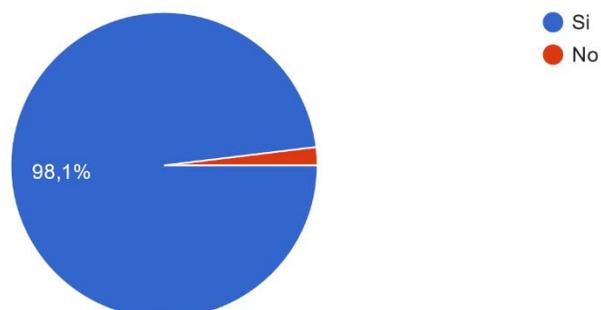


La mayoría está entre 2 a 3 horas con un 55,8%.

Sobre si les gustaría contar con descuento por cliente frecuente:

¿Te gustaría un descuento por cliente frecuente?

52 respuestas

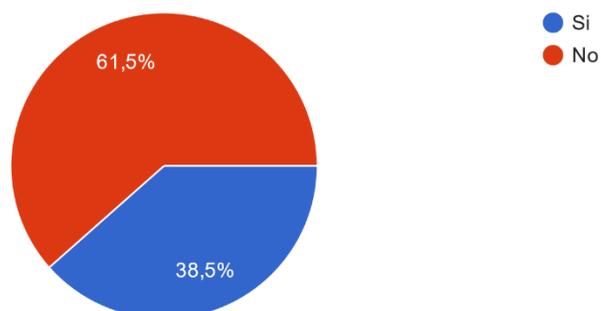


A la mayoría le gustaría un descuento, por eso se debe evaluar cómo tenerlos.

Sobre las bandas de grupos que es otro grupo de clientes:

¿Tienes alguna banda de música o conoces a alguien que tenga?

52 respuestas

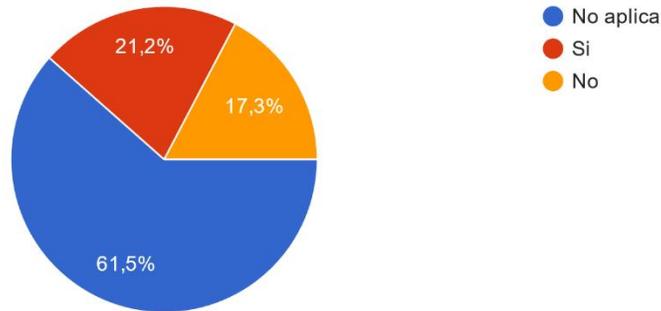


Un 38,5% indico que si tiene o conoce a alguien que la tenga.

Sobre si les gustaría presentarse en el bar:

Si tienes alguna banda ¿te gustaría presentar en bar-restaurante?

52 respuestas

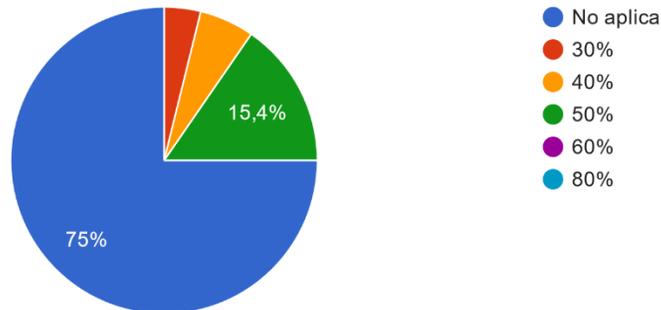


Tomando solo los valores de los que aplicaba, un 55% indico que si le gustaría presentar en este tipo de bar.

Sobre cuánto estaría dispuestos a ceder respecto al costo de la entrada:

Si tienes alguna banda ¿qué porcentaje del costo de entrada estarías dispuesto a ceder con el bar?

52 respuestas



La mayoría indico que un 50% estaría dispuesto a pagar.

Anexo E: Lugares evaluados para la ubicación

Lugar 1, Cercano al centro de Paine:

Se arrienda Local Comercial (en verde) **\$ 900.000**
Av. General Baquedano N°23 Paine, Metropolitana de Santiago



< >

Características:

Tipo:	Local o Casa comercial
Operación:	Arriendo
m ² construidos:	113
Región:	Metropolitana de Santiago
Comuna:	Paine
Fecha Publicación:	2020-05-15 13:46:28

Fuente: <https://www.economicos.cl/propiedades/se-arrienda-local-comercial-en-verde-codAAQVFTQ.html>

Lugar 2, Cercano a centro y carretera:

ARRIEDO LOCAL COMERCIAL **\$ 850.000**
Caleta 5 sur comuna Paine Paine, Metropolitana de Santiago

Descripción:

Buen local comercial en caleta poniente, de ruta 5 Sur, con 4 oficinas, un baño, Muy central cercano al centro de la comuna..

Características:

Tipo:	Local o Casa comercial
Operación:	Arriendo
m ² construidos:	220
m ² terreno:	240
Región:	Metropolitana de Santiago
Comuna:	Paine
Fecha Publicación:	2018-10-03 00:33:43

Fuente: <https://www.economicos.cl/propiedades/arriendo-local-comercial-codAAM662I.html>

Lugar 3, Cercano a la laguna de Aculeo:

Se Arrienda excelente Local con Casa habitacional **\$ 700.000**

Se Arrienda Local Comercial, con opción de vivienda, excelente ubicación 100m2 ideal para distinto tipo de Emprendimiento, Farmacia, Minimarket, Clínica Dental, Etc en la Comuna de Paine, Camino a Laguna de Aculeo Paine, Metropolitana de Santiago



Descripción:
Se Arrienda Local Comercial, con opción de vivienda, excelente ubicación 100m2 ideal para Farmacia, Minimarket, Clínica Dental, Etc

Características:

Tipo:	Local o Casa comercial
Operación:	Arriendo
m ² construidos:	90
m ² terreno:	120
Región:	Metropolitana de Santiago
Comuna:	Paine
Fecha Publicación:	2022-04-10 17:30:49

Fuente: <https://www.economicos.cl/propiedades/se-arrienda-excelente-local-con-casa-habitacional-codAASYWII.html>

Lugar 4, Cercano de carretera:

Arriendo LOCAL COMERCIAL **\$ 800.000**

Paine , Caletera Poniente , ruta 5 sur Paine, Metropolitana de Santiago

Descripción:

Arriendo buen local comercial con 6 oficinas , en muy buena ubicación. Caletera Poniente de la ruta 5 Sur.

Características:

Tipo:	Local o Casa comercial
Operación:	Arriendo
m ² construidos:	220
Región:	Metropolitana de Santiago
Comuna:	Paine
Fecha Publicación:	2019-04-01 18:48:18

Fuente: <https://www.economicos.cl/propiedades/arriendo-local-comercial-codAAOH4ZI.html>

Anexo F: Fotos del local







Anexo G: Precios Competidores

Rock House and Blues:

Bebidas: \$2.000 (330cc)

Jugos Naturales: \$2.000 (frutilla, frambuesa, piña, mango, maracuyá)

Cervezas:

Golden: \$4.000 (500cc)

Ipa: \$3.500 (500cc)

Heineken: \$2.600 (330cc)

Corona: \$3.000 (330cc)

Tragos y/o Cócteles:

Clavo oxidado (Whisky. Drambuie, clavos de olor): \$5.500

Daikiri: \$3.500

Margarita: \$3.500

Aperol: \$3.800

Ramazotti: \$3.800

Caipiriña: \$3.300

Pisco Sour: \$3.000

Mango Sour: \$3.300

Fuente de precios: <https://houserock.cl/carta-houserock.pdf>

Bar Óxido:

Bebidas: \$2500

Cervezas:

Heineken: \$3.000

Corona: \$2.000

Fuente de precios: <https://www.zomato.com/es/santiago/oxido-bellavista/menu>

La Taberna del duende:

Bebidas: \$1.000 (330cc)

Jugos naturales: \$2.000

Cervezas:

Golden: \$2.200 (330cc)

Ipa: \$3.900 (500cc)

Corona: \$2.100 (330cc)

Tragos y/o Cócteles

Aperol: \$3.800

Ramozotti: \$3.800

Mojito: \$3.800

Fuente: <https://tabernadelduende.cl/carta/>

Anexo H: Gastos operacionales en insumos

Gastos en bebestibles alcohólicos en miles de pesos chilenos.

Bestibiles alcohólicos	Precio Unitario en miles de CLP	Porcentaje consumo encuesta	horario de consumo	Cantidad mensual	Costo mensual	Costo anual
Cervezas		0,634615385	0,58653846			
Heineken (330cc)	\$0,940			331	\$ 311	\$ 3.728
Corona (330cc)	\$0,920			331	\$ 304	\$ 3.649
Austral Lager (330cc)	\$1,630			331	\$ 539	\$ 6.465
Austral Pale Ale (330cc)	\$1,560			331	\$ 516	\$ 6.188
Kunstmann Lager (330cc)	\$1,560			331	\$ 516	\$ 6.188
Kunstmann Torobayo(330cc)	\$1,270			331	\$ 420	\$ 5.037
Cerveza Artesanal Paine (330cc)	\$1,700			331	\$ 562	\$ 6.743
Royal IPA (355cc)	\$1,150			331	\$ 380	\$ 4.561
Destilados para cócteles		0,673076923	0,58653846			
Pisco Alto del Carmen 35° 1 litro	\$6,830			140	\$ 958	\$ 11.493
Pisco Horcón quemado 35° 645cc	\$9,280			140	\$ 1.301	\$ 15.616
Pisco Mistral 35° 1 litro	\$6,650			140	\$ 933	\$ 11.190
Whisky Ballantines 1 litro	\$8,820			140	\$ 1.237	\$ 14.842
Drambuie licor de Whisky 750cc	\$21,450			140	\$ 3.008	\$ 36.095
Ron Havana club 700cc	\$6,880			140	\$ 965	\$ 11.577
Ron Malibu coco 750cc	\$10,190			140	\$ 1.429	\$ 17.147
Ron Sierra Morena 750cc	\$6,010			140	\$ 843	\$ 10.113
Ron Bacardi 750cc	\$7,100			140	\$ 996	\$ 11.947
Ron Mitjans Dorado 750cc	\$3,150			140	\$ 442	\$ 5.301
Licores		0,673076923	0,58653846			
Curacao blue Mitjans 750cc	\$5,490			200	\$ 1.100	\$ 13.197
Cachaza belho barreriro 1 litro	\$5,570			200	\$ 1.116	\$ 13.390
Gin Beefeater 750cc	\$16,260			200	\$ 3.257	\$ 39.088
Rosato Ramazzoti 700cc	\$11,450			200	\$ 2.294	\$ 27.525
Martini extra dry 750cc	\$7,920			200	\$ 1.587	\$ 19.039

Aperol 750cc	\$10,360			200	\$ 2.075	\$ 24.904
Jagermeister 1 litro	\$15,700			200	\$ 3.145	\$ 37.741
Otros						
Jarabe de goma 750cc	\$3,430			17	\$ 57	\$ 687
Totales					\$ 30.288	\$ 363.452

Gastos en bebestibles no alcohólicos en miles de pesos chilenos.

Bebestibles no alcohólicos	Precio Unitario en miles de CLP	Porcentaje consumo encuesta	horario de consumo	Cantidad mensual	Costo mensual	Costo anual
Bebidas gaseosas		0,442307692	0,413461538			
Coca Cola refill 16 litros	9,99			18	\$180	\$2.163
Fanta refill 16 litros	9,99			18	\$180	\$2.163
Sprite refill 16 litros	9,99			18	\$180	\$2.163
Cerveza Cristal cero 350cc	0,79			95	\$75	\$903
Jugos		0,423076923	0,413461538			
Limon 1kg	1,59			25	\$40	\$474
Frutillas 1 kg	6			25	\$149	\$1.789
Piña 1kg	6			25	\$149	\$1.789
Mango 1 kg	6			25	\$149	\$1.789
Maracuya 1kg	4			25	\$99	\$1.193
Bidón agua 5 litros	1,2			83	\$99	\$1.193
Azúcar 1kg	0,99			10	\$10	\$123
Totales					\$1.312	\$15.744

Gastos alimentos en miles de pesos chilenos.

Insumos en alimentos	Cantidad producto unitario	Unidad	Cantidad unitaria	Unidad de venta	Precio venta	Precio por unidad	Costo producto	Cantidad mensual	Costo mensual	Costo anual
Papas fritas							2,16066	1420,8	\$ 3.070	\$ 36.838
Papas	0,35	kg	1	kg	3,65	1,2775				
Sal	0,026	kg	1	kg	0,41	0,01066				
Aceite	0,25	litros	1	litros	3,49	0,8725				
Pizzas										
Napolitana							3,100277222	2769,6	\$ 2.862	\$ 34.346
Harina	0,25	kg	10	kg	12,85	0,32125				
Agua	0,125	litro	5	litro	1,2	0,03				
Sal	0,026	kg	1	kg	0,41	0,01066				
Aceite	0,013	litro	1	litro	3,49	0,04537				
Levadura	0,01	kg	1	kg	16,24	0,1624				
Salsa de tomate	0,125	kg	3	kg	5,99	0,249583333				
Queso Mozzarella	125	g	400	g	5,69	1,778125				
Tomates	0,2	kg	1	kg	1,95	0,39				
Aceitunas	20	g	450	g	2,54	0,112888889				
Pepperoni							2,11518	2769,6	\$ 1.953	\$ 23.433
Harina	0,3	kg	10	kg	12,85	0,3855				
Agua	0,125	litro	5	litro	1,2	0,03				
Sal	0,026	kg	1	kg	0,41	0,01066				
Leche	0,2	litro	1	litro	0,95	0,19				
Aceite	0,013	litro	1	litro	3,49	0,04537				
Levadura	0,01	kg	1	kg	16,24	0,1624				
Pimienta	0,1	unidad	1	unidad	1,55	0,155				
Cebolla	0,2	kg	1	kg	1,09	0,218				
Pepperoni	30	g	100	g	1,79	0,537				
Tomates	0,1	kg	1	kg	1,95	0,195				
Queso Cheddar	20	g	160	g	1,49	0,18625				
Champiñones							4,037818889	2769,6	\$ 3.728	\$ 44.733

Harina	0,25 kg	10 kg	12,85	0,32125				
Agua	0,125 litro	5 litro	1,2	0,03				
Sal	0,026 kg	1 kg	0,41	0,01066				
Aceite	0,013 litro	1 litro	3,49	0,04537				
Levadura	0,01 kg	1 kg	16,24	0,1624				
Queso Mozzarella	70 g	400 g	5,69	0,99575				
Cebolla	0,2 kg	1 kg	1,09	0,218				
Champiñones	100 g	200 g	1	0,5				
Aceitunas	20 g	450 g	2,54	0,112888889				
Queso Parmesano	70 g	200 g	4,69	1,6415				
Hamburguesas					2,88460386	3048	\$ 8.792	\$ 105.507
Carne de vacuno	300 g	500 g	1,895	1,137				
Ajo	0,25 unidad	3 unidad	1,12	0,093333333				
Cebolla	0,05 kg	1 kg	1,09	0,0545				
Huevos	1 unidad	1 unidad	0,155	0,155				
Sal	0,026 kg	1 kg	0,41	0,01066				
Mostaza	0,01 kg	1 kg	1,48	0,0148				
Ketchup	0,01 kg	1 kg	1,3	0,013				
Harina	0,01 kg	10 kg	12,85	0,01285				
Tomates	0,1 kg	1 kg	1,95	0,195				
Pan	0,2 kg	1 kg	2	0,4				
Palta	0,1 kg	1 kg	4,79	0,479				
Lechuga	0,1 unidad	1 unidad	0,99	0,099				
Queso Cheddar	20 g	160 g	1,49	0,18625				
Cilantro	10 g	190 g	0,65	0,034210526				
Aderezos								
Mayonesa								
Ketchup		1 kg	1,3	1,3			\$ 2.309	\$ 27.706
Mostaza		1 kg	1,48	1,48			\$ 2.628	\$ 31.542
Totales							\$ 25.342	\$ 304.105

