

Universidad de Valparaíso

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Civil Industrial



**Propuesta de Diseño de un Plan de Negocios para una Empresa Proveedora de
Servicios de Banquetería para Matrimonios**

Por

Simón Jesús Flores Álvarez

Trabajo de Título para optar al Grado de
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y Título de
Ingeniero Civil Industrial

Prof. Guía Cristian Cofre

Marzo, 2018

Dedicatorias

Quiero dedicar este logro a mi madre Ximena Álvarez y mi abuela María Isabel Consuegra (QEPD), ya que ellas me entregaron los cimientos para ser la persona que soy. A mis amigos de la vida por su constante apoyo y consejos durante esta etapa. Dedicarle a Agathe este logro, por su cariño, amistad y amor incondicional que el destino trajo a mi vida.

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que me ayudaron y confiaron en mi para lograr este objetivo, sobre todo a mi profesor guía Cristian Cofre. A mis amigos que siempre han estado en las buenas y en las malas. A mi madre Ximena Alvarez por siempre estar a mi lado y en especial a Agathe, por su amor incondicional día a día y la entrega de todo su aliento, cariño y fuerza para cerrar este proceso, estaré agradecido por la eternidad

Contenido

Índice de tablas.....	11
Índice de gráficos	13
Índice de figuras.....	15
Resumen Ejecutivo.....	16
Capítulo 1: Introducción	17
1.1 Introducción al Proyecto	17
1.2 Antecedentes	18
1.3 Objetivos	19
1.3.1 General	19
1.3.2 Específicos	19
1.4 Diseño Metodológico	19
1.4.1 Análisis de la industria local	19
1.4.2 Estudio de mercado	19
1.4.3 Plan de Marketing	20
1.4.4 Plan de Operaciones.....	20
1.4.5 Plan de Recursos Humanos.....	20
1.4.6 Plan Financiero.....	20
1.4.7 Formulación de Estrategia de Empresa.....	20
1.5 Alcances (Limitaciones)	20
Capítulo 2: Marco Teórico	22
2.1 Plan de Negocios.....	22

2.2 Herramientas de análisis	23
2.2.1 Cinco Fuerzas de Porter	23
2.2.2 Análisis FODA.....	24
2.2.3 Estrategias Genéricas	25
2.2.4 Flujo de Caja	25
2.2.5 Marketing y las 4 P's.....	26
2.3 Descripción de la industria.....	27
2.3.1 Medición de la industria.....	27
2.3.2 Empresas banqueteras	28
Capítulo 3: Estrategia de la Empresa	30
3.1 Formulación de la Estrategia.....	30
3.1.1 Misión	30
3.1.2 Visión.....	30
3.1.3 Valores	30
3.1.4 Principios	30
3.1.5 Estrategia de Negocios.....	31
Capítulo 4: Análisis Legal.....	32
4.1 Tipo de sociedad a conformar	32
4.2 Protección de Patentes y/o Marcas.....	32
4.3 Permisos Legales.....	32
Capítulo 5: Análisis de la Industria.....	34
5.1 Las Cinco Fuerzas de Porter	34

5.1.1 Rivalidad entre competidores.....	34
5.1.2 Amenaza de nuevos competidores.....	35
5.1.3 Poder de negociación de proveedores.....	35
5.1.4 Poder de negociación de los consumidores.....	36
5.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	37
5.2 Análisis FODA.....	38
5.2.1 Fortalezas.....	38
5.2.2 Debilidades.....	38
5.2.3 Oportunidades.....	39
5.2.4 Amenazas.....	39
Capítulo 6: Estudio de Mercado.....	40
6.1 Encuesta.....	40
6.1.1 Resultados y Análisis de la Encuesta.....	42
6.2 Cuantificación del Mercado.....	54
6.2.1 Mercado Total.....	54
6.2.2 Mercado Potencial.....	54
6.2.3 Mercado Meta.....	55
6.3 Pronostico.....	56
6.3.1 Proyección del crecimiento de la industria.....	56
6.3.2 Participación de mercado.....	58
Capítulo 7: Plan de Marketing.....	63
7.1 Marketing Estratégico.....	63

7.1.1 Estrategia Genérica	63
7.1.2 Nombre y Marca de la Empresa.....	64
7.1.3 Estrategia de Posicionamiento	64
7.2 Marketing Táctico	65
7.2.1 Producto	65
7.2.2 Precio	66
7.2.3 Plaza.....	67
7.2.4 Promoción	67
Capítulo 8: Plan de Recursos Humanos	69
8.1 Organigrama de la Empresa	69
8.2 Descripción de Cargos y Funciones.....	70
8.2.1 Personal de la Empresa	70
8.2.2 Personal Externo	72
8.3 Remuneraciones	73
8.3.1 Personal Interno	73
7.3.2 Personal Externo	74
Capítulo 9: Plan de Operaciones	75
9.1 Operaciones Generales.....	75
9.2 Operaciones Respecto al Cliente.....	76
9.2.1 Proceso de Primer Contacto con el Cliente.....	76
9.2.2 Proceso de Contrato	76
9.3 Operaciones Respecto a la Empresa	77

9.3.1 Proceso de Adquisición y Almacenamiento	77
9.3.2 Proceso de Elaboración de Menú.....	78
Capítulo 10: Plan Financiero.....	79
10.1 Inversión.....	79
10.1.1 Inversión Activos Fijos Tangibles	79
10.1.2 Inversión Activos Fijos Intangibles	81
10.2 Egresos	82
10.2.1 Costos.....	82
10.3 Ingresos	88
10.3.1 Demanda	88
10.4 Capital de Trabajo.....	89
10.6 Tasa de Descuento.....	90
10.6.1 Modelo CAPM.....	90
10.6.2 Tasa de Descuento Mercado Chileno.....	91
10.7 Resultados del Flujo de Caja.....	91
10.8 Análisis de Sensibilidad	92
10.8.1 Análisis Multidimensional	92
10.9 Análisis de Riesgo.....	93
Capítulo 11: Conclusiones	97
Capítulo 12: Bibliografía.....	98
Capítulo 13: Anexos.....	99
13.1 Anexo 1: Encuesta 1.....	99

13.2 Anexo 2: Mercado banquetero para la Comuna de Las Condes	100
13.3 Anexo 3: Estadísticas de empresas por actividad económica de servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones para la comuna de las Condes proporcionados por el Servicio de Impuestos Internos.....	101
13.4 Anexo 4: Nacidos vivos, matrimonios, defunciones generales, de menores de un año y fatales, según región, provincia y comuna de residencia, año 2015.	101
13.5 Anexo 5: Matrimonios, por mes de ocurrencia, según área y lugar de residencia habitual del contrayente (Región y Provincia), 2015.	102
13.6 Anexo 6: Población por grupos de edad año 2002 y 2015 para la comuna de Las Condes.	102
13.7 Anexo 7: Habitantes región metropolitana clasificadas por segmento social, en base al censo año 2002.	103
13.8 Anexo 8: Tipo de contrato.....	104
13.9 Anexo 9: Detalle de Menú Silver y Gold.....	106
13.10 Anexo 10: Cotización de Equipamiento Cocina	107
13.11 Anexo 11: Cotización Equipamiento Oficina	108
13.12 Anexo 12: Cotización Equipamiento de Eventos (1).....	109
13.13 Anexo 13: Cotización Equipamiento de Eventos (2).....	110
13.14 Anexo 14: Menaje para 100 personas	111
13.15 Anexo 15: Menaje para 150 personas	112
13.16 Anexo 16: Depreciación de Activos	113
13.17 Anexo 17: Número de Matrimonios Realizados en Comuna de Las Condes (2009-2015) (En base a las estadísticas vitales de la INE).....	114
13.18 Anexo 18: Cotización y Especificaciones Furgoneta Chevrolet.....	115
13.19 Anexo 19: Costo Unitario de Bebestibles por Menú 100 y 150 Personas	116
13.20 Anexo 20: Costo Detallado de Cada Plato.....	117

13.21 Anexo 21: Costo Unitario de Menú de Recepción 100 y 150 Personas	120
13.22 Anexo 22: Costo Unitario de Menú Entrada.....	121
13.23 Anexo 23: Costo Unitario de Menú Plato Principal.....	121
13.24 Anexo 24: Costo Unitario de Menú Postre	121
13.25 Anexo 25: Proveedores	122
13.26 Anexo 26: Costo Mano de Obra para 100 y 150 Personas	122
13.27 Anexo 27: Calculo RM	123
13.28 Anexo 28: Servicios Incluidos	123
13.29 Anexo 29: Flujo de Caja Proyecto Puro (Sin Financiamiento).....	124
13.30 Anexo 30: Flujo de Caja Proyecto Puro (150 Personas Mínimas Evento y 70% de demanda).....	124
13.32 Anexo 32: Probabilidad Acumulada inferior para distribución normal $N(0,1)$	126
13.33 Anexo 33: Estadística matrimonios por estado civil y edad del contrayente...	127

Índice de tablas

Tabla 1: Tipos de menú ofrecidos por banqueteras enfocadas en la realización de matrimonios para la comuna de Las Condes	28
Tabla 2: Tipos de servicios ofrecidos por banqueteras enfocadas en la realización de matrimonios para la comuna de Las Condes	29
Tabla 3: Resumen de la intensidad de las cinco fuerzas de Porter.....	38
Tabla 4: Distribución de la población de la comuna de Las Condes para el año 2015, según rango de edad.	41
Tabla 5: Población de la comuna de Las Condes para el año 2015.	41
Tabla 6: Distribución por segmento social en la comuna de las Condes.	41
Tabla 7: Valores de Z_{α} , según nivel de confianza.....	42
Tabla 8: Segmentación de mercado	55
Tabla 9: Ventas de la actividad económica de servicio de banquetes, bodas y otras celebraciones (2007-2015)	57
Tabla 10: Pronóstico de crecimiento de la industria para los próximos periodos.....	58
Tabla 11: Mercado banquetero de la comuna Las Condes	59
Tabla 12: Mercado banquetero de la comuna Las Condes	60
Tabla 13: Pronostico de número de matrimonios a realizar en la comuna de Las Condes (2016-2020)	61
Tabla 14: Crecimiento de la industria, demanda esperada y participación de mercado esperada	62
Tabla 15: Precio Menú Silver y Gold	66
Tabla 16: Remuneración personal de planta de la empresa.	73
Tabla 17: Remuneración personal externo de la empresa.....	74
Tabla 18: Equipamiento para adaptación de local	79
Tabla 19: Equipamiento para evento.....	80
Tabla 20: Furgoneta Chevrolet N300 Max	80
Tabla 21: Detalle inversión activos intangibles	81
Tabla 22: Remuneración del Personal Interno.	82
Tabla 23: Servicios Básicos	83
Tabla 24: Costo Combustible por Evento	84
Tabla 25: Costo Materias Primas con y sin IVA	84
Tabla 26: Costo Productos Preparados con y sin IVA.....	85
Tabla 27: Costo Productos sin Alcohol con y sin IVA	85
Tabla 28: Costo Productos con Alcohol	86
Tabla 29: Decoración	86
Tabla 30: Costo Unitario Menú para 100 Personas	87
Tabla 31: Detalle de eventos a realizar segmentados por menú	88
Tabla 32: Capital de Trabajo.....	90
Tabla 33: Tasa de Descuento	91
Tabla 34: Indicadores Financieros	92
Tabla 35: Indicadores Financieros con asistencia mínima de 150 personas.....	92
Tabla 36: Análisis de Sensibilidad – Precios.....	93

Tabla 37: Escenarios de evaluación	93
Tabla 38: Análisis de riesgo	94
Tabla 39: Flujos de caja esperado	94
Tabla 40: Varianza de flujos	94

Índice de gráficos

Gráfico 1: Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio. Total de encuestados.....	43
Gráfico 2: Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio. Segmento C3.....	44
Gráfico 3: Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio. Segmento C2.....	44
Gráfico 4: Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio. Segmento C1b.....	45
Gráfico 5: Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio. Segmento C1a.....	45
Gráfico 6: Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio. Segmento AB.....	46
Gráfico 7: Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera. Total de encuestados.....	46
Gráfico 8: Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera. Segmento C3.....	47
Gráfico 9: Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera. Segmento C2.....	47
Gráfico 10: Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera. Segmento C1b.....	48
Gráfico 11: Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera. Segmento C1a.....	48
Gráfico 12: Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera. Segmento AB.....	49
Gráfico 13: Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de la fiesta de un matrimonio. Total de encuestados.....	49
Gráfico 14: Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de una fiesta de matrimonio. Segmento C3.....	50
Gráfico 15: Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de una fiesta de matrimonio. Segmento C2.....	51
Gráfico 16: Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de una fiesta de matrimonio. Segmento C1b.....	51
Gráfico 17: Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de una fiesta de matrimonio. Segmento C1a.....	52
Gráfico 18: Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de una fiesta de matrimonio. Segmento AB.....	52
Gráfico 19: Preferencia de como informarse acerca de una banquetera. Total de encuestados.....	53
Gráfico 20: Distribución de preferencia de precio por persona, para la realización de una fiesta de matrimonio. Por segmento social.....	53
Gráfico 21: Gráfico de dispersión – Ventas de actividad económica de servicios y banquetes, bodas y otras celebraciones (2007-2015).....	57

Gráfico 22: Gráfico de dispersión – Número de matrimonios para la comuna de Las Condes (2008-2015).	61
Gráfico 23: Proyección de ingresos.	89

Índice de figuras

Figura 1: Logo y nombre de la empresa.....	64
Figura 2: Diagrama organizacional.....	69
Figura 3: Proceso general de una banquetera para una fiesta de matrimonio.....	75
Figura 4: Proceso de contratación de servicios de una banquetera.....	76
Figura 5: Proceso de selección de proveedor y abastecimiento.....	77
Figura: 6: Proceso de elaboración de menú.....	78

Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocios busca determinar la viabilidad de implementar una empresa banquetera enfocada en la preparación y realización de matrimonios para la comuna de Las Condes, Chile. En base a la calidad de servicio como también la preparación y diseño de menú, se garantiza responder a la necesidad generada por los novios y a las tendencias que se presentan en la industria.

Para efectuar el proyecto, se empleó la metodología estándar de un plan de negocios, en un inicio definiendo la estrategia corporativa y el análisis legal de conformar una empresa. Luego a través de un análisis de la industria y una investigación de mercado que permitió validar el proyecto, se confecciono un plan de Marketing, plan de RR.HH, plan de Operaciones y una evaluación financiera que respaldara el negocio.

Mediante la investigación de mercado se identificó el mercado meta, el cual correspondió a los segmentos ABC1 y C2 de la comuna de Las Condes que están dispuestos a contratar una banquetera para la realización de un matrimonio. Como participación inicial de mercado se determinó un 3,54%, un crecimiento de la industria del 15% y un crecimiento de 4% de matrimonios a realizar para el primer año. Al contar con una imagen del mercado se procedió a confeccionar el plan de Marketing, el cual estableció como estrategia genérica el competir por precios más bajos que los del promedio del mercado. Además, se definió el menú y los servicios que ofrecerá la empresa, así como el precio, ubicación de la oficina y la forma que se promocionará la marca.

Luego se definió la estructura de la empresa a través del plan de RR.HH, en el cual se estableció el personal de planta liderada por el Gerente General y personal externo necesario solamente para la realización de los matrimonios. Con la organización determinada se definieron los procesos internos que realiza la empresa como los que efectúa el cliente.

Finalmente, en el plan Financiero se detalla que la inversión será aportada por los socios, y se determina la proyección de ingresos y costos existentes en la operación de la empresa para un horizonte de evaluación de cinco años, en el cual se concluye que el proyecto es viable, es rentable y la inversión se recupera al segundo año de operación. El VAN arroja un resultado positivo de \$27.720.744, lo cual significa que el proyecto obtendrá beneficio real para la empresa. Por otra parte, el TIR para el proyecto es de 23,75%, es decir, que la rentabilidad real del proyecto será de un 23,75% una vez descontados los flujos.

Como consecuencia del análisis económico y financiero efectuado para el presente plan de negocios, se concluyó que el proyecto es rentable para los inversionistas

Capítulo 1: Introducción

1.1 Introducción al Proyecto

El presente trabajo de título tiene como base planificar y evaluar la inclusión de una empresa enfocada en los servicios de banquetería para matrimonios en la comuna de Las Condes, Santiago. Para ello, se analizarán todos los factores que influyen en la inversión final. Del mismo modo, se pretende obtener información determinante respecto al comportamiento de los consumidores, como así mismo de la industria, con la finalidad de formular una estrategia acorde al mercado de modo que la empresa cumpla y satisfaga la demanda existente.

La creatividad, planeación, calidad y presentación de estos eventos es fundamental, debido a que son un factor diferenciador para un mercado que cada vez está en constante cambio, sin embargo, esto debe estar sustentando en costos acordes a la industria.

Actualmente para la comuna, existen pocas banqueteras enfocadas en la realización de fiestas de matrimonios dado que la gran mayoría abarca los eventos sociales como empresariales. Cada año en Las Condes se casan entre 1.700 y 2.000¹, por lo que estimando que un 60% de estos matrimonios se celebren, existe un universo de 1.020 a 1.200² de posibles fiestas a celebrar. Por otra parte, el giro de servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones ha aumentado notablemente sus ventas en un 149% desde al año 2008 al 2015, por lo que existe un mercado realmente activo.

Para la elaboración de este plan se emplearon dos herramientas de análisis, las cuales permitieron detectar el comportamiento de la industria, estas fueron: Las cinco fuerzas de Porter y análisis FODA. Para determinar el mercado meta, en primer lugar, se recopiló información del mercado como número de matrimonios y banqueteras existentes en la comuna de las Condes. Luego se realizó un levantamiento de información a través de encuestas online y presencial, de modo de cuantificar la demanda y a su vez identificar patrones en los consumidores. Todo este análisis fue el pilar para construir las estrategias corporativas como operacionales para abordar el mercado.

Los cargos y perfiles necesarios para realizar este proyecto se instauraron en el plan de RR.HH, donde, además, se creó la estructura organizacional acorde a la estrategia de la empresa y las necesidades del mercado. La mayor ventaja de este organigrama es que es adaptable para el aumento de invitados por evento, dado que, si este aumenta, solamente aumentara el personal externo necesario para realizar el evento. En el plan Operacional se detallaron los procesos necesarios para realizar la fiesta de un matrimonio, desde la operación de la empresa y cliente.

¹ <http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>.

² http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm#2.

Finalmente, se identificó a través de un análisis de sensibilidad que el precio es una variable crítica para el proyecto. Para determinar si el proyecto es deseable para los inversionistas se planteó un análisis de riesgo.

1.2 Antecedentes

Un banquete es una comida celebrada como fiesta pública o privada, aunque el objetivo principal es la reunión en torno a una mesa con un propósito particular, alguna celebración o ceremonia³. Estos se remontan a la antigua Grecia en el cual su objetivo era celebrar la soltería o simposio⁴. Luego en la edad media y el renacimiento europeo su motivo era para cerrar pactos, alianzas o convenios. Actualmente no se ha perdido el significado de banquetes dado que se emplea para celebraciones empresariales, cumpleaños y matrimonios. Por esto han surgido empresas que se dedican a realizar estos eventos, debido a que existe un mercado que necesita ser atendido.

La celebración de matrimonios con banqueteras, consiste en que los novios detallan sus necesidades y no se preocupen del evento dado que la banquetera es la que organizará todo para el día de la celebración, desde la recepción de invitados, local, música y el menú. Este último ha tomado un peso significativo en los últimos años debido a las tendencias alimenticias que ha experimentado la población, desde personas vegetarianas hasta celiacas.

Por otra parte, para el año 2015, el comportamiento de las personas que contraen matrimonio a nivel de Santiago, el 81% de los contrayentes previo al matrimonio se encuentran solteros, 16% divorciado, 2% viudo y 2% anulado. Respecto a las contrayentes, el 86% se encuentra soltera, 11% divorciada, 1% viuda y 2% anulado. La edad con mayor frecuencia de matrimonios para las mujeres se encuentra entre los 25 a 29 años con un 30% y para los hombres un 26% para el rango de edad entre 30 a 34 años. Por lo que se puede concluir que las mujeres se casan más jóvenes y solteras que los hombres⁵.

Actualmente el rubro económico al cual pertenece el servicio de banquetes corresponde al de servicio de banquetes, bodas y otras celebraciones, que para el año 2015 detalla 219 empresas con un volumen de ventas de 589.680 UF para la comuna de Las Condes.

³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Banquete>.

⁴ Banquetes con motivo de fiestas familiares, fiestas de ciudad u otro acontecimiento digno de celebrarse.

⁵ Resultados obtenidos en base al anuario de estadísticas vitales Año 2015 (Ver Anexo 33)

1.3 Objetivos

1.3.1 General

- Diseñar y evaluar económicamente un plan de negocios para una empresa proveedora de servicios de banquetería para matrimonios

1.3.2 Específicos

- Verificar viabilidad y condiciones mínimas de venta para que el proyecto sea rentable para los inversionistas en un horizonte de cinco años.
- Ofrecer en la comuna de Las Condes una nueva opción de banquetera para la realización de matrimonios.
- Conocer los competidores directos.
- Determinar el precio promedio del mercado y el precio que los clientes están dispuestos a cancelar por persona para la fiesta de un matrimonio.
- Hallar los factores determinantes para la elección de una banquetera.
- Conocer las características de la población que está dispuesta a contratar los servicios de una banquetera para un matrimonio.

1.4 Diseño Metodológico

1.4.1 Análisis de la industria local

Con la finalidad de estudiar el contexto interno y externo de la industria local donde se desarrollarán los servicios de banquetería, se utilizarán las herramientas de análisis, cinco fuerzas de Porter y adicionalmente se identificarán las amenazas y oportunidades, como así mismo las fortalezas y debilidades que presente el mercado local.

1.4.2 Estudio de mercado

Con el objetivo de estudiar las preferencias del mercado y el segmento de este, se procederá a realizar encuestas en terreno y vía web con la finalidad de recopilar información, realizar un levantamiento de esta y así trazar el mercado meta. Posteriormente se efectuará un pronóstico a través de regresión lineal con el objetivo de proyectar el crecimiento de la industria para finalmente identificar la participación de la empresa en el mercado.

1.4.3 Plan de Marketing

Mediante el plan de marketing se buscará definir el tipo de servicio a ofrecer, identificando de una manera óptima al segmento al cual se desea llegar. Para esto se definirán las estrategias a seguir: de diferenciación, liderazgo en costos o concentración con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado meta. Por otra parte, se trabajará con la estrategia del marketing operativo mediante el clásico modelo de las 4 P's que consisten en: Productos, promoción, precio y plaza o distribución.

1.4.4 Plan de Operaciones

El plan de operaciones ayudará a definir y detallar de qué manera se entregará un servicio de banquetería. Se determinarán los procesos clave para un óptimo funcionamiento de la empresa desde su administración, es decir, las actividades y tareas necesarias para que la banquetera funcione y responda a los requerimientos de los clientes, como así mismo, también los procesos de los clientes necesarios para completar el proceso de cierre del negocio, pagos, etc.

1.4.5 Plan de Recursos Humanos

Se detallarán los requerimientos o perfiles necesarios de quienes formen parte de la banquetera. Se definirán los cargos y personal necesario para cumplir los objetivos de la empresa además de sus funciones y responsabilidades.

1.4.6 Plan Financiero

En esta sección se realizará el flujo de caja con la finalidad de determinar los indicadores relevantes como el VAN y la TIR para así poder evaluar financieramente el proyecto en su totalidad. Por otra parte, se simularán posibles escenarios en los cuales la banquetera se puede presentar, esto a través de la herramienta Microsoft Office.

1.4.7 Formulación de Estrategia de Empresa

Se establecerán los direccionamientos y pilares de la empresa como la visión, misión, valores, principios y estrategia corporativa con la finalidad de estructurar el negocio de modo de presentar una empresa de calidad a los clientes.

1.5 Alcances (Limitaciones)

Este plan de negocios proyecta establecer una banquetera enfocada en la realización de fiestas de matrimonios para la comuna de Las Condes de Santiago de Chile, colocando su oficina en dicha comuna. La oficina estará ubicada en una avenida principal de esta comuna con la finalidad de atraer la mayor cantidad de público. Es importante señalar que el estudio y

los costos implicados en dicho estudio fueron enfocados en un evento con una concurrencia de 100 personas.

Los temas que no tratara este plan de negocios son:

- La ubicación inicial será en la Comuna de Las Condes, en base al éxito del negocio se contemplará la adquisición de un centro de eventos.
- No se evaluará la puesta en marcha del plan de negocios.
- La empresa está planteada solamente para prestar servicios de banquetería para la realización de matrimonios.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Plan de Negocios

El plan de negocios es una herramienta que contiene los principales ítems para desarrollar la oportunidad de negocio de la cual se quiere beneficiar a través de la creación de una nueva empresa o la creación de una nueva unidad de negocio. Este indica cómo, cuándo y con quién planificar los procesos para el logro de los objetivos establecidos mediante las actividades cotidianas que se desarrollaran para alcanzarlos, en este caso, brindar un servicio de banquetería.

Los planes de negocios pueden presentar distintas finalidades dependiendo del punto de vista del cual se le observe, los cuales pueden ser administrativo o interno y financiero o externo. (Negocios, 2009)

Desde el punto de vista interno, el plan de negocios sirve:

- Para conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
- Destacar las oportunidades y amenazas del entorno, de igual forma como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Detectar los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a posibles contingencias que pudieran disminuir la probabilidad de éxito.
- Determinar variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente.

Por otro lado, el punto de vista externo, el plan de negocios está orientado a:

- La búsqueda de recursos del proyecto, particularmente en los financieros.
- Mantener informados a los clientes y proveedores de las operaciones, expectativas y estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.
- Buscar clientes y proveedores, con los cuales establecer relaciones afables a largo plazo, que generen compromiso entre las partes.

En consecuencia, el plan de negocios a nivel interno y externo sirve como guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño, de modo de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa sobre un escenario previsto.

2.2 Herramientas de análisis

2.2.1 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas, formulado por Michael E. Porter, es una herramienta analítica con un enfoque estratégico en los negocios para analizar el nivel de competencia dentro de la industria y así poder desarrollar una estrategia de negocios que permita maximizar los recursos y superar a la competencia. Este análisis se desarrolla a través de la articulación de 5 fuerzas que establece la intensidad de la competencia y rivalidad de la industria, generando una perspectiva de cuan atractiva es la industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

A continuación, se presentan las 5 fuerzas y los aspectos que se pueden analizar en cada una de las fuerzas.

- **Amenaza potencial de nuevo competidores:** Es una de las fuerzas más famosas y es utilizada para detectar en la industria empresas de las mismas características económicas o con productos/servicios similares en el mercado. Pese a las barreras de entrada que existen algunos mercados, mientras más fácil sea entrar, mayor será la amenaza e intensidad de la competencia. Existen 6 tipos de barreras diferentes: Economías de escala, diferenciación de productos/servicios, requerimientos de capital, acceso a los canales de distribución, requerimiento de capital, políticas públicas.
- **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación se refiere a la amenaza impuesta por parte de los proveedores hacia la industria, dado que estos disponen de la fijación de precios/costos, características de insumos, entregas a tiempo y costos de inventario (logística). Algunos factores que influyen en esta fuerza son: Cantidad de proveedores en la industria, poder de decisión en el precio por parte del proveedor, nivel de organización de los proveedores.
- **Poder de negociación de los compradores:** Esta fuerza se refiere al poder que poseen los consumidores de la industria al establecer los precios y condiciones que los favorezca. Existen dos situaciones: La primera es enfocada en los clientes, si estos son pocos y bien organizados, pueden llegar a un acuerdo para establecer los precios que están dispuestos a pagar lo que genera una amenaza para la empresa. La segunda depende de si existe una variada gama de proveedores, dado que los clientes aumentarían la capacidad de negociación ya que cuentan con mayor posibilidad de cambiar de proveedor de mejor o menor calidad del producto/servicio.
- **Amenaza potencial de productos y servicios sustitutos:** Se refiere al posible ingreso de empresas que producen o venden productos/servicios alternativos a

los existentes en la industria. Un ejemplo de productos sustitutos corresponde a las bebidas gaseosas, existe una variada oferta en el mercado que las hace competir, en cambio, las patentes tecnológicas son muy difíciles de sustituir por el costo de desarrollo que estas tienen, generando una fijación de precios en solitario. Algunos factores que pueden potenciar esta amenaza son: Propensión del comprador a sustituir productos/servicios, precios relativos, suficientes proveedores, costo o facilidad del comprador, nivel percibido de diferenciación del producto/servicio.

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** La rivalidad entre empresas competidoras es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, por lo que generalmente es la más poderosa de las 5 fuerzas, ya que el éxito de las empresas decanta en sí su estrategia incorpora una ventaja competitiva. La rivalidad tiende a aumentar si se incrementan los competidores generando que las ganancias de la industria disminuyan, transformándola en algunos casos en un área poco interesante. Por lo tanto, mientras menos competidores existan en un sector, normalmente será más rentable para las empresas.

2.2.2 Análisis FODA

Esta herramienta sirve para conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, con el fin de obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes a los objetivos estratégicos. Tiene como finalidad identificar factores claves de éxito y ventajas competitivas, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades)

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.2.3 Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas son un conjunto de estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa a través de una ventaja competitiva dentro de la industria. Cabe destacar que pueden existir puntos fuertes y débiles dentro del mercado en el cual se esté desarrollando la empresa, por lo que cada estrategia requiere una forma particular de alcanzar la ventaja competitiva. Existen tres tipos de estrategias genéricas: Liderazgo de costos, por diferenciación y concentración. La primera y segunda buscan una ventaja general en su sector, mientras que la por diferenciación, busca una ventaja dentro de un mercado objetivo.

- **Liderazgo en costos:** Consiste en la venta de productos o servicios al precio unitario más bajo disponible en el mercado mediante una reducción de costos, que pueden ser posibles a través de nuevas tecnologías, acceso preferencial a materias primas, económicas de escala, etc. Por medio de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado, generando un aumento de las ventas, pudiendo así llegar a apartar del mercado a los competidores que no puedan con sus costos.
- **Diferenciación:** Esta estrategia busca que la empresa se distinga de la competencia entregando un producto o servicio que satisfaga al consumidor de una manera particular a la que el mercado ofrezca. Esta singularidad busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar a un aumento de los precios por las características que se ofrezcan. Algunos aspectos que pueden diferenciar un producto o servicio de otro son: calidad, diseño, atención al cliente, servicios adicionales, tecnología.
- **Concentración:** Se enfoca en un segmento específico del mercado, es decir, se concentra en satisfacer de una manera óptima las necesidades de los clientes escogidos, por lo tanto, se busca una especialización en un sector reducido sin ser los líderes, pero si más eficientes de lo que sería atendido un mercado amplio por medio de costos o diferenciación. Por lo tanto, cada empresa se concentra en un segmento para diferenciarse del mercado a través de una ventaja competitiva por medio de: concentración en un grupo específico de consumidores, geografía, línea de productos, etc.

2.2.4 Flujo de Caja

El Flujo de Caja es un instrumento de evaluación económica de los flujos de entrada y salida de caja o efectivo que existen en un periodo determinado, y este permite a los inversionistas determinar la conveniencia de realizar o no un proyecto. El principal indicador es en valor actual neto (VAN), que indica el valor actual de todos los flujos futuros que se generara. La tasa de descuento del inversionista y el período de evaluación son dos valores que inciden directamente en el VAN. El primero se relaciona con la mejor tasa de uso alternativo

del capital, y el segundo con el horizonte transitorio del proyecto. Los indicadores pueden ser los siguientes:

- **VAN < 0:** La inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida, generando un rechazo del proyecto.
- **VAN =0:** La inversión no producirá ni ganancias ni pérdidas, solamente se recuperará la inversión inicial, por lo que la decisión de continuar con el proyecto dependerá de otros criterios, por ejemplo: posicionamiento en el mercado.
- **VAN > 0:** La inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, indicando que el proyecto puede realizarse.

El TIR o tasa interna de retorno, es otro indicador del Flujo de Caja. Esta representa la tasa de rentabilidad neta del proyecto y para que la decisión de la inversión sea realizar el proyecto, debe ser igual o mayor que la tasa de descuento.

2.2.5 Marketing y las 4 P's

Marketing se define como un sistema total de actividades que contiene un conjunto de procesos mediante los cuales, se detectan las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la manera más óptima al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de un beneficio para la empresa.

El diseño de las estrategias de marketing define como se van a lograr los objetivos comerciales de la empresa. Para ello es necesario determinar el mercado meta, su segmentación y posicionamiento con el fin de que la empresa decida el público al cual se va a dirigir y de qué manera lo hará. Determinado el mercado meta, se procede a desglosar este en pequeños segmentos para identificar los más promisorios con el propósito de satisfacer estos segmentos. Por medio de una estrategia funcional dirigida por la empresa, se diseña una mezcla de marketing para lograr los objetivos de la empresa.

La mezcla de marketing es un conjunto de herramientas y variables de análisis interno con el fin de conocer la situación de la empresa y así poder definir y desarrollar una estrategia de posicionamiento. Esta estrategia también es conocida como las "4 P's" que corresponde a cuatro variables básicas de la actividad de la empresa, estas son:

- **Producto:** Es el conjunto de productos/servicios tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. El "producto" a su vez contiene su propia mezcla: variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, garantías.
- **Precio:** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener un determinado producto o servicio. Para establecer el precio se deben tomar en cuenta todos los costos asociados a la producción de este.

- **Plaza:** También conocida como posición, punto de venta o distribución. Incluye todas aquellas actividades que la empresa emplea para colocar el producto a disposición del mercado meta. Se debe detallar todas las características para que el cliente pueda adquirir el producto, estas variables son: canales, cobertura, ubicación, inventario, transporte, logística.
- **Promoción:** Contiene una serie de actividades cuyo objetivo es informar y persuadir las características, ventajas y beneficios del producto. Se pueden identificar diferentes herramientas como: publicidad (medios como internet), promoción de ventas, relaciones públicas, propaganda.

2.3 Descripción de la industria

Con la finalidad de contextualizar la industria donde se encontrará la banquetera, se analizó e investigó las empresas con servicios de banquetería que estén enfocadas específicamente en la realización de matrimonios, las cuales serán clasificadas como competencia directa o indirecta, en base a los servicios que ofrezcan. Así mismo conocer las características fundamentales de la industria.

2.3.1 Medición de la industria

A continuación, se describen aspectos del crecimiento de la industria a la cual se abordará.

- En el año 2005, que es el año donde se registran las primeras empresas con la actividad económica de servicio de banquetes, bodas y otras celebraciones para la comuna de Las Condes, existían 29 empresas inscritas con esta actividad. Para el año 2015 se presentaron 219 empresas, es decir, la industria creció entre las fechas estipuladas un 755%.
- Para el año 2008 se presenta el primer registro contable para esta industria por parte del SII⁶, la cual en el año mencionado anteriormente tuvo ventas del orden de 192.078 UF. Al año 2015 las ventas fueron del orden de 589.580 UF, por lo cual, la industria tuvo un crecimiento de un 307%.
- En base al anuario de estadísticas vitales publicada por el INE⁷, para el año 2015 se realizaron en la Región Metropolitana 26.013 matrimonios mientras que para la comuna de Las Condes 1.734
- Los meses de mayor celebración de matrimonios, la cual puede ser catalogada como temporada alta son entre los meses de octubre y marzo, donde pueden aumentar estos eventos entre un 10% a 30% (Ver Anexo 5)

⁶ Servicio de Impuestos Internos: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm#2. Ver Anexo 3

⁷ Instituto Nacional de Estadísticas: www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales. Ver Anexo 4

2.3.2 Empresas banqueteras

A través de una investigación al mercado de banqueteras existentes en la comuna de Las Condes enfocadas en la realización de matrimonios⁸, se determinó en la tabla 1 los tipos de menú que ofrecen las banqueteras y los servicios ofrecidos durante la realización de estos eventos detallados en la tabla 2.

Tabla 1: Tipos de menú ofrecidos por banqueteras enfocadas en la realización de matrimonios para la comuna de Las Condes

Empresas	Tipos de Menú				
	Vegetarianos	Celíacos	Infantil	Diabéticos	Hipertensos
Soriano de Gor	X	X	X	X	X
Probarte Banquetería	X	X	X	X	X
Cata Larraín	X	X	X		
Eros Eventos	X		X		
Banquetería Francisco Ferraris	X	X	X	X	
Iyael Eventos	X		X	X	
Julia María Rámila Araya Gastronomía y Eventos	X	X	X	X	X
Sabor Original	X		X		
Factory Eventos	X	X	X	X	X
Banquetería y Eventos Bordeaux	X		X		
Mi Capricho	X	X	X	X	X
Diego Vargas Banquetería	X		X		
Banquetes Bunster	X		X		
Martini Eventos	X	X	X	X	X
Vicenta	X	X	X	X	X
Organic Food	X	X	X	X	X
Cook Banquetes	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia a partir de empresas banqueteras para matrimonios de la comuna de Las Condes.

⁸ www.matrimonios.cl/banquetes/santiago/las-condes.

Tabla 2: Tipos de servicios ofrecidos por banqueteras enfocadas en la realización de matrimonios para la comuna de Las Condes

Empresas	Servicios					
	Fotografía	Vajilla	Decoración	Música	Centro de Eventos	Transporte
Soriano de Gor	X	X	X	X	X	X
Probarte Banquetería		X	X		X	
Cata Larraín		X	X	X		
Eros Eventos	X	X	X	X	X	X
Banquetería Francisco Ferraris	X	X	X	X	X	
Iyael Eventos		X	X		X	
Julia María Rámila Araya Gastronomía y Eventos		X	X	X	X	X
Sabor Original	X	X	X	X	X	
Factory Eventos	X	X	X	X	X	X
Banquetería y Eventos Bordeaux		X	X		X	
Mi Capricho	X	X	X	X	X	
Diego Vargas Banquetería		X	X	X	X	X
Banquetes Bunster		X	X			
Martini Eventos	X	X	X	X	X	X
Vicenta	X	X	X	X	X	
Organic Food		X	X	X		
Cook Banquetes		X	X			

Fuente: Elaboración propia a partir de empresas banqueteras para matrimonios de la comuna de Las Condes.

Como se puede apreciar en la tabla 1, todas las empresas presentan en su oferta los tipos de menú vegetarianos e infantiles, por otra parte, los tipos de menú menos ofrecidos fueron los celiacos, diabéticos e hipertensos. En la tabla 2, podemos ver que todas las empresas dentro de sus servicios cuentan con vajilla y decoración, en un segundo plano fotografía, música y el lugar de la celebración, y, por último, el transporte es el servicio menos ofrecido por las empresas de la comuna de Las Condes.

Capítulo 3: Estrategia de la Empresa

3.1 Formulación de la Estrategia

3.1.1 Misión

“Ser una empresa innovadora en los servicios de banquetes y bodas, con la finalidad de romper lo tradicional ofreciendo soluciones integrales para la realización de eventos de diferente índole a través de un personal calificado que brinde nuevas experiencias en estos servicios”.

3.1.2 Visión

“Ser un referente en el sector y reconocido por ofrecer servicios de excelencia en el área gastronómica a través de sus productos y calidad de servicio de modo de este satisfacer todas las necesidades presentes en los clientes”.

3.1.3 Valores

- **Innovación:** Capacidad de desarrollar y crear nuevas ideas en cada uno de los servicios y productos que se ofrezcan con la finalidad de satisfacer los distintos intereses de modo de que la experiencia del cliente sea la más elevada.
- **Trabajo en equipo:** Constar de un equipo profesional y un excelente capital humano de manera de prestar un servicio de manera coordinada y efectiva en los servicios requeridos.
- **Garantía de calidad:** Capacidad de cautivar, cumplir expectativas y necesidades del cliente a través de productos y servicios de calidad entregados para una atención de primer nivel.
- **Orientación a resultados:** En base a la misión y visión, un trabajo en equipo transversal y como objetivo primordial la calidad de servicio, se orientan los resultados a cumplir con todas las necesidades que planteen los clientes.

3.1.4 Principios

- **Eficiencia:** Cumplir con los acuerdos establecidos entre la empresa y el cliente de forma de evitar contra tiempos y tardanzas, en caso de presentarse inconvenientes, solucionarlos efectivamente.

- **Responsabilidad:** Establecer las capacidades productivas de la banquetera de modo de cumplir con el contrato establecido en base a las limitaciones que estén instauradas.
- **Puntualidad:** Responder a los tiempos establecidos con una calidad adecuada de modo de cumplir con el cronograma establecido en el contrato.
- **Servicio de Calidad:** Contar con todos los elementos necesarios para cumplir las exigencias de los clientes, con la finalidad de que la empresa muestre una imagen sólida y segura en el mercado de las banqueteras.

3.1.5 Estrategia de Negocios

En base a las estrategias genéricas de Porter⁹, la estrategia de negocios que empleara la banquetera es liderar en costos, es decir, ofertar un servicio a menor precio que la competencia sustentado en un estudio de proveedores que permita adquirir materias primas a un menor costo. A través de esta estrategia la empresa focalizara sus energías en satisfacer de la manera más eficiente al menor costo, las necesidades del cliente, entregándoles un servicio de calidad el cual sea un elemento diferenciador de los competidores más cercanos.

⁹ Estrategias Genéricas de Porter: https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter.

Capítulo 4: Análisis Legal

Los principales pasos para instalar una banquetera en la comuna de Las Condes según la Cámara de Santiago¹⁰ son los que detallan a continuación.

4.1 Tipo de sociedad a conformar

En base a la naturaleza del negocio y la forma de desarrollo de esta, el tipo de sociedad que se instaurará será el de Empresa individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L), de modo de salvaguardar los bienes privados de cada socio, dado que solo tendrán que responder por los montos aportados. De esta forma, los socios constituirán la empresa cuyo nombre será Mataró Banquetería, por el cual se deberán realizar todos los trámites necesarios.

Por otra parte, el rubro de esta sociedad consiste en la realización de eventos, comercialización y distribución de comida, por tal, ante el Servicio de Impuestos Internos, la clasificación económica que mejor describe esta empresa consiste en “Servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones¹¹”, siendo este el giro y la actividad económica que se debe detallar en la escritura de la sociedad, como a su vez en el resto de papeles legales. El encargado de representar la empresa ante todos los trámites legales será el Gerente General.

4.2 Protección de Patentes y/o Marcas

- **Patente Comercial:** Esta es emitida por la municipalidad de la Comuna de Las Condes, dado que en esta comuna se encontrará la oficina de la empresa.
- **Inscripción de la Marca:** El trámite consiste en la inscripción del nombre y logotipo de la empresa una vez que se haya elegido, cabe destacar que este procedimiento no es obligatorio. El trámite se realiza en el instituto nacional de propiedad industrial INAPI.
- **Inscripción de Dominio:** Para registrar e inscribir la marca de la empresa como dominio.cl se debe realizar en www.nic.cl el cual es un organismo dependiente de la universidad de Chile.

4.3 Permisos Legales

Para que la empresa pueda operar correctamente, es necesario contar con todos los permisos legales, estos son:

¹⁰ Guía: Creación de empresas en Chile: https://www.ccs.cl/prensa/publicaciones/Creacion_empresas.pdf.

¹¹ <http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm#9>.

- **Autorización SII:** Luego de haber constituido la sociedad, el primer paso es iniciar actividades en el SII lo cual entregara un RUT que describa el rubro de la empresa. A través de este RUT se podrán realizar todos los trámites legales faltantes, como por ejemplo el timbre de las boletas a entregar y libros contables, etc.
- **Patente Municipal:** Para el caso de Mataró Banquetería, la patente comercial la debe entregar la municipalidad de Las Condes, debido a que en esta comuna se encontrara la oficina operacional de la empresa. En primera instancia, para esta comuna las indicaciones necesarias son la de revisar que la operación de la actividad económica a realizar es compatible con el plan regulador. Realizado este chequeo la municipalidad da el paso para obtener la patente comercial. Finalmente, el tiempo necesario para la obtención de la patente corresponde a un día.
- **Autorización Sanitaria:** El Seremi¹² entrega este documento, el cual establece que la actividad económica cumple todas las condiciones necesarias para controlar los riesgos asociados a este negocio. La autorización del Seremi cumple un papel fundamental dado que, al contar con la aprobación de este, la municipalidad entrega la patente definitiva. El tiempo de entrega de la autorización oscila entre 20 a 30 días hábiles y la inspección se puede realizar en los primeros 15 días hábiles de ingresada la solicitud. Cabe destacar que esta inspección es realizada en terreno previo al funcionamiento normal de la empresa.

¹² Secretarías Regionales Ministeriales: <http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm#9>.

Capítulo 5: Análisis de la Industria

5.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

- **Industria:** La industria en la cual está situada la empresa se define como el área de eventos de celebración de matrimonios sean estos sociales públicos o privados, en donde se entregan servicios de banquetería y gastronomía en una primera etapa para un máximo de 100 personas en la comuna de Las Condes.

5.1.1 Rivalidad entre competidores

Actualmente en el mercado no existe una empresa que posea el monopolio de la industria, dado que solo existen banqueteras pequeñas y medianas que se dedican completamente a este negocio. Caso contrario corresponde a los hoteles que, al contar con salones de evento, cocina y todos los servicios dentro de un lugar físico optimizan recursos y tiempo. Es por esto no se consideran competencia dado que son empresas grandes a las cuales no les puede competir un emprendimiento en sus primeros años.

- **Crecimiento de la industria:** En la actualidad el mercado objetivo para esta industria ha crecido constantemente, esto debido a que la demanda por estos servicios es cada vez mayor, sin embargo, existe una cartera amplia de banqueteras que ofrecen los servicios a precios competitivos. Actualmente en la comuna de Las Condes se realizan 1.734¹³ matrimonios anualmente, mientras que existen 219¹⁴ empresas con actividad económica de servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones para esta comuna. Es importante señalar que estas empresas pueden prestar servicios para otras celebraciones como graduaciones y cumpleaños, por lo tanto, no son dedicadas en su totalidad a la realización de matrimonios. Por otra parte, empresas banqueteras enfocadas solamente en matrimonios son 17¹⁵.
- **Barreras de salida:** Para esta industria las barreras de salida son mínimas dado que este negocio solo consta con activos fijos a nivel de equipamiento gastronómico el cual puede ser comercializado en un mercado secundario. Una barrera importante son los costos de disolver la empresa.

En conclusión, la rivalidad entre empresas es alta debido a que la banquetera apuntará a un mercado en el cual existe una gran oferta por parte de empresas chicas y medianas que ya son conocidas por los consumidores. Por otro lado, el crecimiento que ha tenido la industria

¹³ Datos obtenidos en el INE. www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales/Anuario-de-estadisticas-vitales-2015. Ver Anexo 4

¹⁴ Datos obtenidos en el SII. www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm#3. Ver Anexo 3

¹⁵ www.matrimonios.cl/banquetes/santiago/las-condes.

este último tiempo junto a la continuidad de matrimonios realizados hace que aumente la demanda de este servicio.

5.1.2 Amenaza de nuevos competidores

Dado el crecimiento que ha experimentado esta industria y junto al interés de contratar este tipo de servicios cada vez más, se analizarán los factores que influyen en la entrada de nuevos participantes, los cuales dependen directamente de las barreras de entrada que posea este mercado.

- **Economías de escala:** Actualmente no existen grandes grupos empresariales que concentren el poder de negociación y junto a que los insumos son de fácil acceso, estos no presentan una elasticidad precio-cantidad considerable, por lo cual, las economías de escala no son un factor determinante.
- **Diferenciación de producto/servicio:** Tomando como base la definición de nuestra industria, se desprende que es mínima una diferenciación significativa en cuanto a la prestación de servicios o novedad en productos, dado que estas prestaciones son del tipo estándar.
- **Capital:** Este apartado consiste en primera parte a los materiales necesarios como vajilla, instrumentos e utensilios de cocina y otros implementos necesarios para la realización de estos eventos, los cuales no generan un alto costo de inversión. En una segunda parte y más relevantes son los permisos sanitarios y patentes comerciales para poder desarrollar el negocio.

Por lo tanto, se puede concluir que las amenazas de nuevos competidores son altas debido a que las barreras de entrada son mínimas.

5.1.3 Poder de negociación de proveedores

Dado que el tipo de empresa depende principalmente de alimentos, los proveedores son una parte fundamental dentro de esta. Es por esto que se debe crear una relación de profesionalidad y confianza, la cual entregue seguridad de los productos entregados al cliente final.

- **Costos de cambio:** Para la realización del menú se necesitan diferentes insumos, como frutas, verduras, carnes, cereales, pastas, entre otros, y para la decoración flores y adornos. Hoy en día conseguir estos insumos no es difícil dado que existe una variada oferta de proveedores que ofrecen estos productos y los

precios son accesibles¹⁶. Por lo tanto, se puede concluir que los costos de cambio son bajos.

- **Integración vertical y/o horizontal:** Debido a que se presenta una amplia diversidad de insumos importantes para la preparación del menú, no existe una amenaza determinante de integración vertical como horizontal en esta industria.

En conclusión, debido a que el mercado presenta una cartera amplia de proveedores a precios accesibles el poder de negociación de los proveedores es bajo.

5.1.4 Poder de negociación de los consumidores

Actualmente son pocas las banqueteras en la comuna de Las Condes que están avocadas completamente a la realización de matrimonios, por lo cual la elección de los consumidores se basará en las que tengan un mejor posicionamiento dentro de internet.

- **Concentración de consumidores en contraste con la concentración de las empresas:** Un factor importante y determinante para analizar este punto es la cantidad de empresas que cuentan con este servicio en comparación con el mercado objetivo que existe para realizar este negocio. Actualmente en la comuna de Las Condes se realizan 1.734 matrimonios¹⁷ anualmente, sin embargo, solamente existen 17 banqueteras¹⁸ especializadas en este tipo de eventos dentro esta comuna. Por lo cual se puede concluir que la demanda actual es ampliamente mayor a la oferta, desencadenando una oportunidad de mercado que se puede tomar, en base al público objetivo que aún no ha sido alcanzado.
- **Homogeneidad del producto/servicio:** Hoy en día las empresas banqueteras existentes, ofrecen una variedad de menús, desde lo saludable como menús vegetarianos, infantiles para los niños, hasta tipos de comida para cliente celiacos. Sin embargo, lo relevante de este análisis es destacar que cada empresa ofrece productos y servicios similares, sin un gran diferenciador gastronómico, por lo que se concluye que es una industria homogénea.
- **Costo de cambio del consumidor:** Para esta industria, los contratos son parte fundamental dado que establecen un acuerdo monetario entre el cliente y la empresa, por lo cual la empresa que escoja el consumidor será definitiva y si este

¹⁶ <https://www.civico.com/santiago/noticias/donde-encontrar-las-frutas-y-verduras-mas-baratas-de-santiago>.

¹⁷ Datos obtenidos en el INE. www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales/Anuario-de-estadisticas-vitales-2015. Ver Anexo 4

¹⁸ www.matrimonios.cl/banquetes/santiago/las-condes.

desea cambiar de empresa tendrá la pérdida monetaria del compromiso firmado, por lo cual el costo de cambio del consumidor es alto.

- **Amenaza creíble con integración vertical hacia atrás:** Actualmente las personas que contraen matrimonios y tienen una buena situación económica prefieren contratar una banquetera para la realización de su fiesta dado que así solamente se preocupan de disfrutar su matrimonio, con alimentos y servicios de calidad. Por lo tanto, hoy en día no existe una amenaza palpable que hayan experimentado los clientes que desean construir su propia empresa banquetera.

En conclusión, dado que existe una variada oferta de productos y servicios que otorgan las banqueteras para este tipo de eventos, y que esta demanda aún no es resuelta se establece que los clientes tienen un poder de negociación medio.

5.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

- **Competidores sustitutos:** Tomando la definición de la industria, los sustitutos corresponderán a las empresas banqueteras enfocadas en la realización de matrimonios con un servicio completo¹⁹. Estos pueden ser catalogados como sustitutos debido a que satisfacen la misma necesidad de los consumidores, es decir, de servicios de una banquetera para este tipo de eventos.
- **Costo de cambio:** Para una banquetera que presta servicios completos el costo monetario es medio debido a que debe estar estructurado como una empresa la cual demuestre solidez y confianza a los clientes, de esta forma capturar la mayor cantidad del mercado, de modo de equilibrar los costos existentes para la empresa.

Los productos sustitutos se analizaron en base a la perspectiva de productos y servicios entregados por una banquetera, por lo que se concluyó que la amenaza de ingreso de productos sustitutos es media.

A continuación, en la tabla 3, se resume el análisis de las cinco fuerzas de Porter con la respectiva intensidad de cada fuerza.

¹⁹ Corresponde a el servicio que incluye local, vajilla, decoración, música, etc.

Tabla 3: Resumen de la intensidad de las cinco fuerzas de Porter.

Resumen Fuerzas de Porter	
Fuerza de Porter	Intensidad de la Fuerza
Rivalidad entre competidores	Alta
Amenaza de nuevos competidores	Alta
Poder de negociación de proveedores	Bajo
Poder de negociación de los consumidores	Medio
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Media
Atractivo de la industria	Medio

Fuente: Elaboración Propia.

5.2 Análisis FODA

5.2.1 Fortalezas

- Al contar con un plan de negocios establecido, que posea lineamientos en las áreas de marketing, recursos humanos, operacional y financiero, hará operar de forma óptima ante imprevistos no planificados, permitiendo tomar la decisión correcta en el momento que se dicte.
- Al ofrecer un portafolio amplio de productos/servicios se abarcará un mayor campo de clientes, de modo de desarrollar una imagen sólida como empresa.
- La existencia de márgenes altos en los ingresos, permitirán la flexibilidad en el precio y competir con la industria.
- Al contar con una instalación física en un lugar el cual el segmento objetivo este cerca, permitirá desarrollar una imagen corporativa y al mismo tiempo acotar los tiempos de distribución cuando se desarrollen los eventos.

5.2.2 Debilidades

- La principal debilidad para la empresa es no contar con una posición y renombre dentro de la industria, lo cual dificultaría las primeras ventas en relación a banqueteras ya establecidas en el mercado.
- Falta de experiencia en la realización de los matrimonios genera que no esté sensibilizado el riesgo en este tipo de eventos.
- Considerando que la empresa es un emprendimiento, el costo de inversión inicial y capital es alto, dificultando el acceso a fuentes de financiamiento.

- Al ser un emprendimiento el banco puede establecer cláusulas y condiciones que imposibiliten generar una carta de crédito para el levantamiento de la banquetera.

5.2.3 Oportunidades

- Como en primera instancia se comenzará por la realización de matrimonios, se conocerá la industria banquetera, lo que después en base a la experiencia adquirida, se dará el pie para poder atender otros eventos como, cumpleaños, galas, eventos empresariales, etc.
- La empresa tiene una alta capacidad de adaptación a las tendencias de consumo que posee el mercado.
- Actualmente se celebran más de 1000 matrimonios al año lo que genera que exista una real posibilidad de captar clientes en base a una buena estrategia de marketing.
- Cada año aumentan las empresas y las ventas de estas, es decir, cada vez más las personas están dispuestas a contratar los servicios de una banquetera.

5.2.4 Amenazas

- Una crisis financiera podría desacelerar el crecimiento del país y así mismo la inversión por parte de los consumidores para estos eventos.
- Considerando que la demanda por estos servicios aumentará y por consiguiente traerá nuevos competidores dada la baja barreras de entrada que existen.
- El hecho de ser nuevo en la industria hará que la empresa no sea conocida por el público objetivo, dificultando adquirir experiencia en estos eventos.
- Dificultad para conseguir locales comerciales para la realización de los eventos.

Capítulo 6: Estudio de Mercado

El estudio de mercado es el proceso de diseñar, planificar, recoger, analizar y conectar datos relevantes para construir la estrategia comercial adecuada para el proyecto en base al tamaño, poder de compra y perfiles del consumidor que se desea abordar. A través de la realización de una encuesta se espera determinar características esenciales para el éxito del proyecto como el producto y precio.

6.1 Encuesta

Enfoque de la encuesta: Para esta investigación se elaboró una encuesta mediante el enfoque de la investigación descriptiva la cual consiste en llegar a conocer las situaciones y costumbres predominantes a través de la descripción exacta de actividades, objetos, procesos y personas en todos sus componentes principales para determinar una realidad. Este tipo de investigación nos entrega una panorámica sobre cómo se encuentra el mercado y lo que buscan los consumidores.

Objetivo de la encuesta: Identificar el público objetivo, evaluar la factibilidad de entrar al mercado banquetero de la comuna de Las Condes y determinar un pronóstico de posibles ventas en los eventos que se realicen durante un horizonte de tiempo. Así mismo identificar los factores claves que intervienen en la decisión de los clientes a la hora de optar por los servicios de una banquetera.

Selección de la muestra: La muestra será en base al número total de habitantes de la comuna de Las Condes y el segmento social al cual se apunta en este proyecto será el ABC1 y C2. En esta selección se tendrá como restricción encuestar aleatoriamente a personas de un rango de edad entre los 15 a 65 años y más, que hayan asistido o realizado matrimonios en los cuales existiera la participación de una banquetera de modo de determinar realmente las preferencias y patrones que se buscan en este tipo de eventos. Por otro lado, el medio por el cual se encuestará será a través de la web y presencialmente, dado que de esta forma se puede llegar a diversos segmentos sociales y a su vez considerar las sugerencias propuestas por las personas que se encuesten en terreno para así realizar un análisis representativo de la población.

Estimación del tamaño de la muestra: Una vez determinado el grupo objetivo y la selección de la muestra se procede a construir la población a encuestar de Las Condes en base a datos obtenidos en los sitios web de la BCN²⁰, AIM²¹ y el INE²², la cual se resumen en las tablas 4, 5 y 6.

Tabla 4: Distribución de la población de la comuna de Las Condes para el año 2015, según rango de edad.

Edad	Año 2015	Participación (%)
0-14	42.358	15%
15-29	65.399	23%
30-44	57.315	20%
45-64	78.446	28%
65 y más	39.899	14%
Total	283.417	100%

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2002 y proyección de población 2015, INE.

Tabla 5: Población de la comuna de Las Condes para el año 2015.

Territorio	Año 2015
Comuna de Las Condes	283.417

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2002 y proyección de población 2015, INE.

Tabla 6: Distribución por segmento social en la comuna de las Condes.

Segmento Social	Porcentaje (%)	Habitantes
ABC1	53.5	151.628
C2	30.0	85.025
C3	9.6	27.208
D	6.0	17.005
E	0.9	2.551
Total	100	283.417

Fuente: AIM Chile, 2008.

Tamaño de la muestra: Considerando que en la comuna de Las Condes existen 283.417 habitantes de los cuales 201.155 se encuentran en los segmentos socioeconómicos ABC1-C2 y en el rango de edad entre 15 a 65 años y más, se procede determinar el número de encuestas a realizar a través de la fórmula para calcular el tamaño de la muestra de una población finita (R.SPIEGEL, 1997).

²¹ Asociación de Investigadores de Mercado. http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf. Ver Anexo 7

²² Instituto Nacional de Estadísticas. <http://www.ine.cl/estadisticas>.

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q} \quad (1.1)$$

Donde:

- N : Tamaño de la población o universo.
- Z_{α} : Constante de nivel de confianza. Indica la probabilidad de éxito en la estimación.
- p : Proporción de individuos que poseen en la población o universo la característica del estudio.
- q : Proporción de individuos que no poseen la característica en la población o universo, es decir, $1 - p$.
- d : Precisión o error muestral deseado.

Se estableció para este estudio un nivel de confianza de un 95 por ciento, por lo cual se utilizará un valor de $Z_{\alpha} = 1,96$, según la distribución normal.

Tabla 7: Valores de Z_{α} , según nivel de confianza.

Z_{α}	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,00	2,58
Nivel de Confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Fuente: David S. Moore Estadística Aplicada Básica²³

Para este estudio se estima conveniente emplear un error muestral del 5 por ciento (d) dado que se desea realizar una aproximación lo más cercana a la realidad, y se establece que la proporción de individuos que posean las características dentro del rango de edad y segmento social mencionados anteriormente sea de un 50 por ciento ($p - q = 0,5$)

Con los valores señalados se procede a remplazarlos en la fórmula (1.1) y se determina que el tamaño muestral para la realización de la encuesta corresponde a 383 individuos.

Como se señaló en la selección de la muestra, la encuesta se realizará a través de la web y presencialmente. Se determina que la distribución de la encuesta sea de un 70% de forma online (268 encuestados) y 30% (115 encuestados) de forma presencial.

6.1.1 Resultados y Análisis de la Encuesta

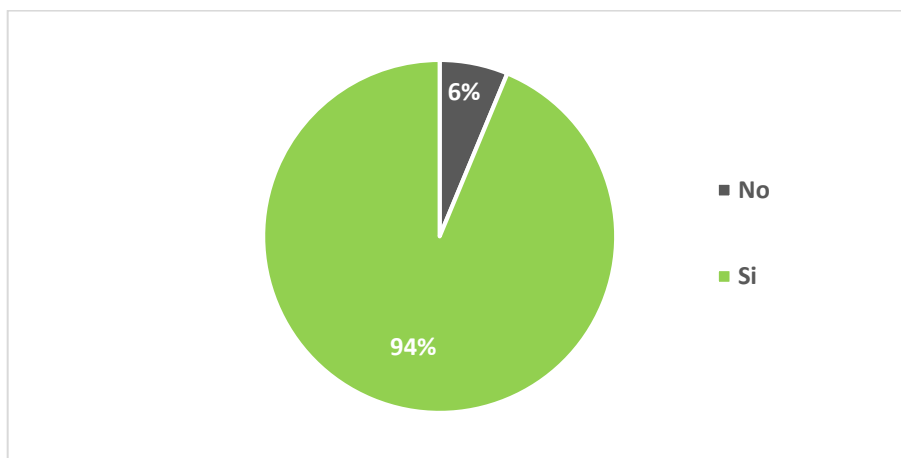
La encuesta realizada consta de nueve preguntas (Anexo 1: Encuesta 1), cada una de ellas bien definidas con la finalidad de facilitar la comprensión de esta y de reducir el tiempo en

²³ <https://es.scribd.com/doc/271629366/Estadistica-Aplicada-Basica-David-S-Moore>.

la recolección de datos. A continuación, se presenta un análisis detallado de las principales características y aspectos rescatados del estudio realizado.

Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio

Gráfico 1: Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio. Total de encuestados.

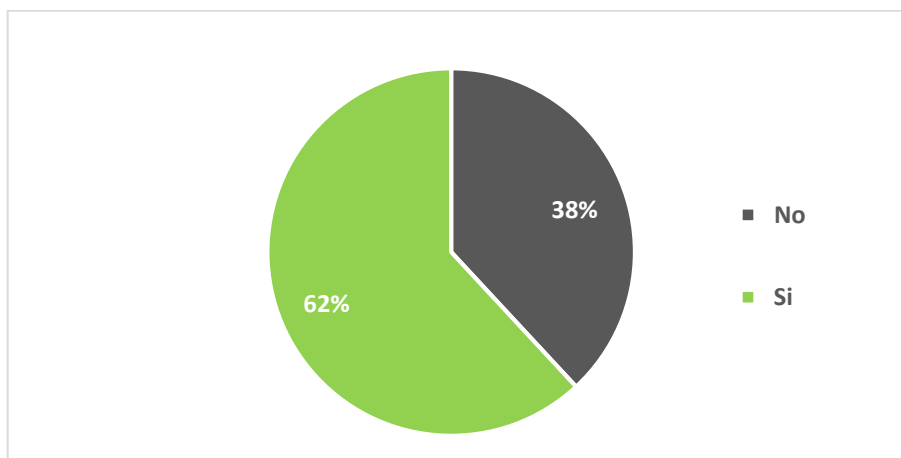


Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que un 94% de la población encuestada se muestra dispuesta a contratar los servicios de una banquetera para la fiesta de un matrimonio. El 6% restante no está dispuesto utilizar una banquetera para este tipo de eventos.

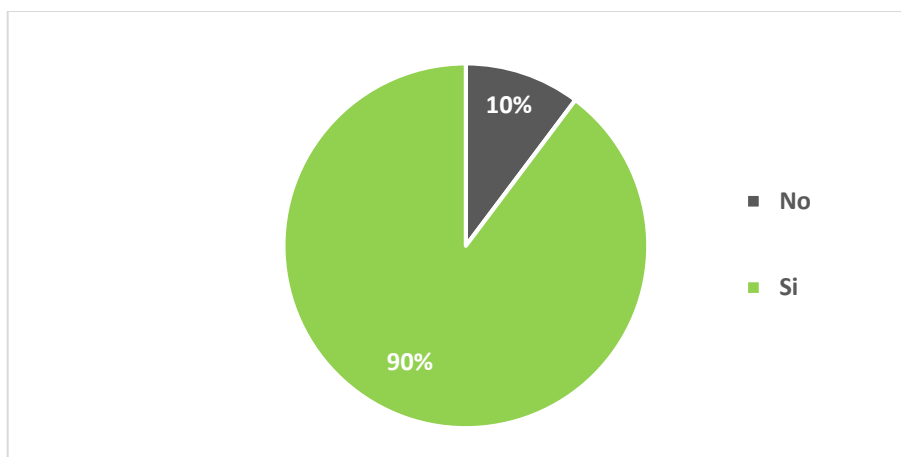
Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio por segmento social

Gráfico 2: Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio. Segmento C3.



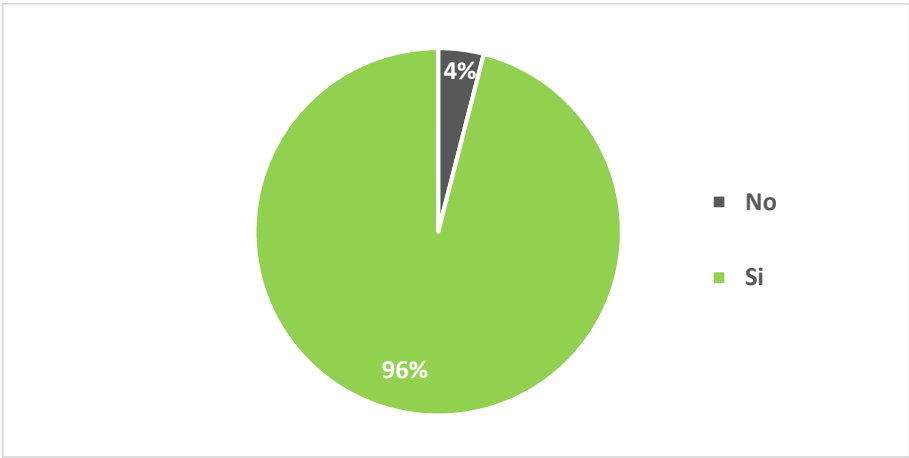
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3: Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio. Segmento C2.



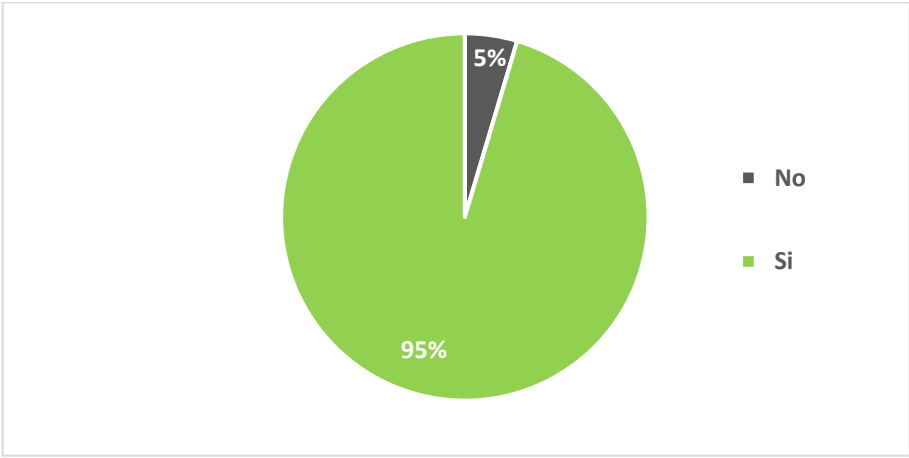
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4: Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio. Segmento C1b.



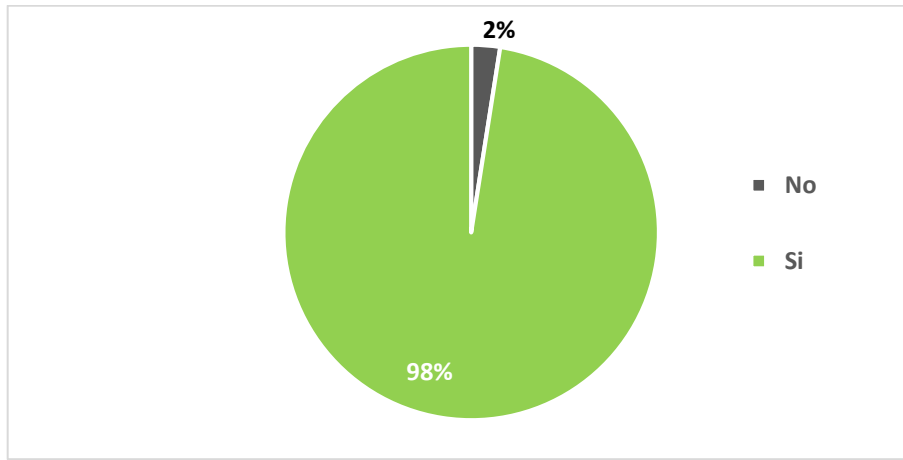
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5: Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio. Segmento C1a.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: Disposición a contratar los servicios de una banquetera para una fiesta de matrimonio. Segmento AB.

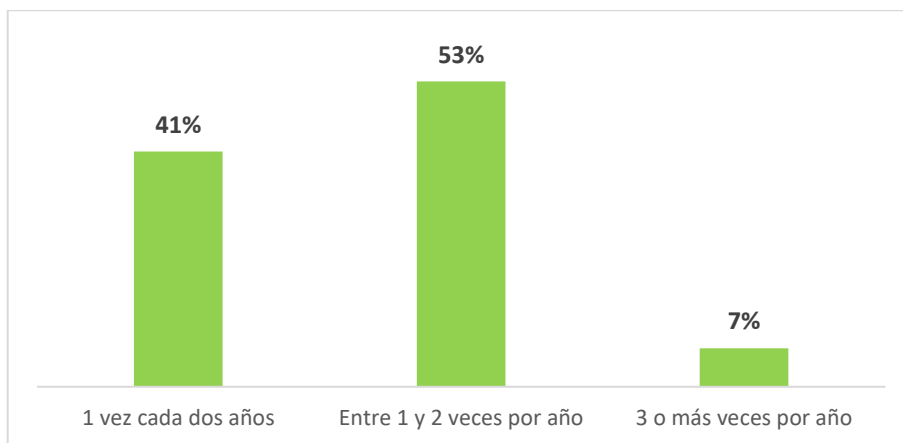


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el segmento AB presenta un 98% de disposición a contratar los servicios de una banquetera para la fiesta de un matrimonio, el segmento C1a un 95%, el segmento C1b un 96%, el segmento C2 un 90% y finalmente el segmento C3 un 62%. Analizando los resultados obtenidos podemos concluir que a medida que nos desplazamos hacia los segmentos con mayor poder económico, la disposición a contratar una banquetera para este tipo de eventos se incrementa.

Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera

Gráfico 7: Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera. Total de encuestados.

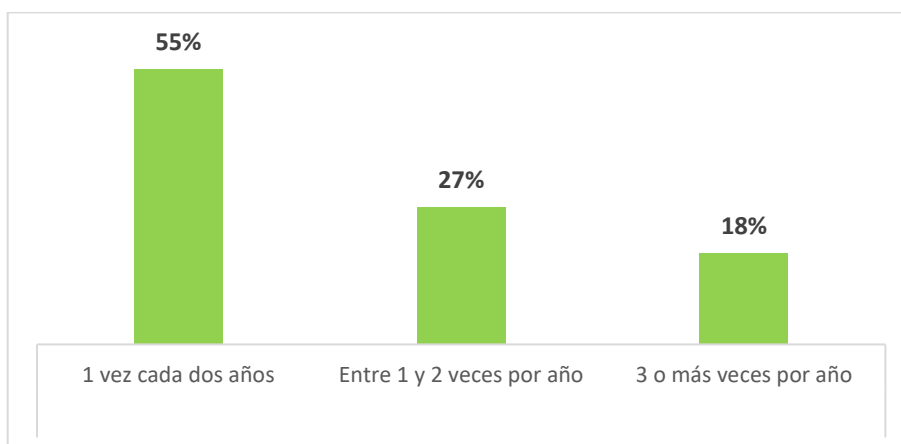


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico 7, un 41% de los encuestados asiste una vez cada dos años a matrimonios que cuenten con una banquetera, un 53% asiste entre una y dos veces por año y finalmente un 7% asiste tres o más veces por año.

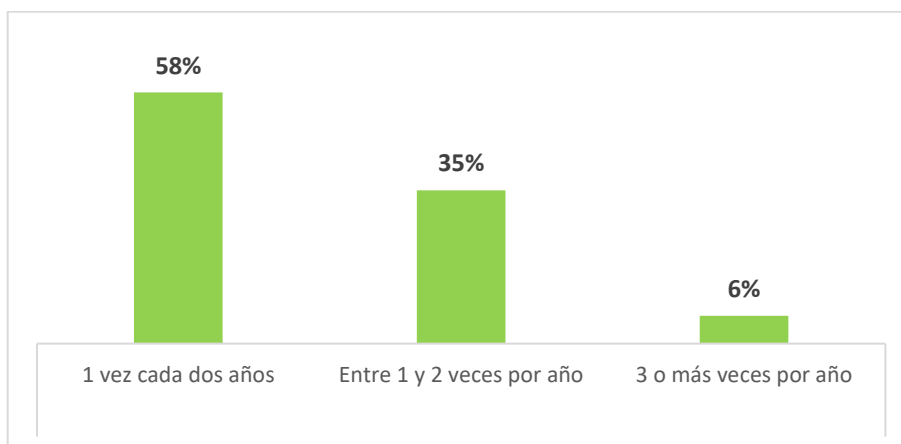
Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con banquetera por segmento social

Gráfico 8: Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera. Segmento C3.



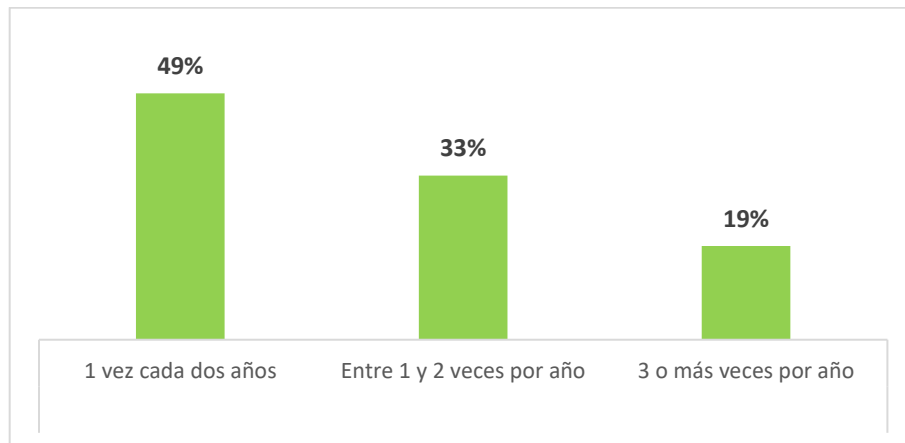
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9: Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera. Segmento C2.



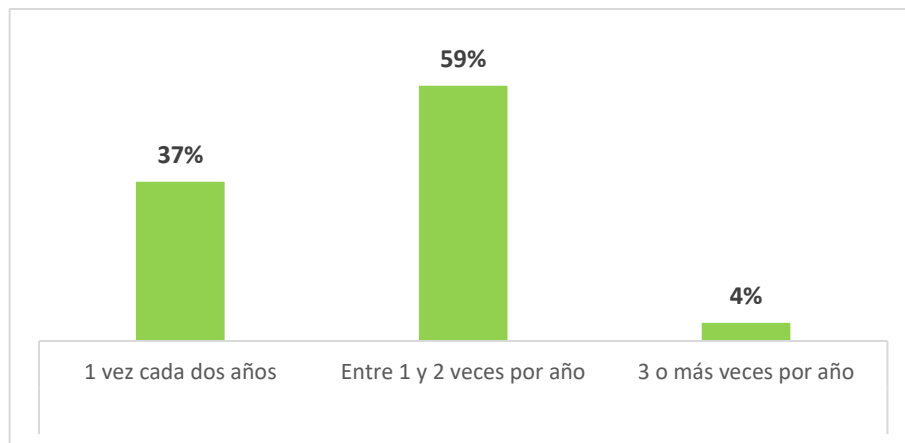
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10: Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera.
Segmento C1b.



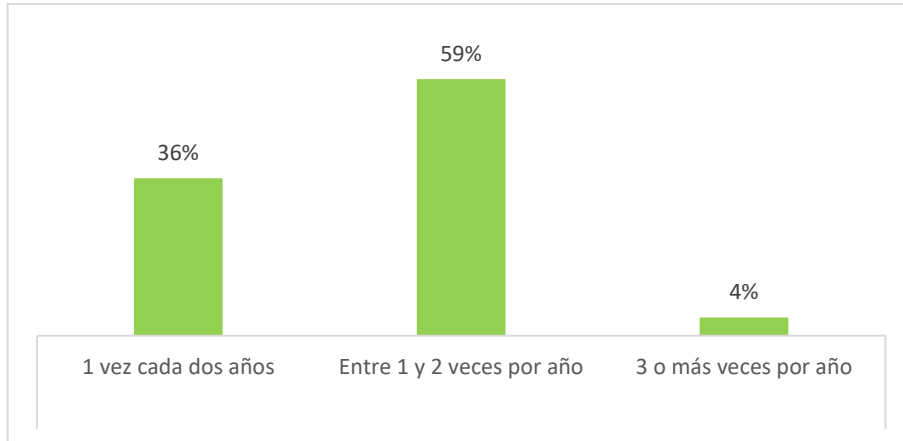
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11: Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera.
Segmento C1a.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12: Frecuencia de asistencia a matrimonios que cuenten con una banquetera. Segmento AB.

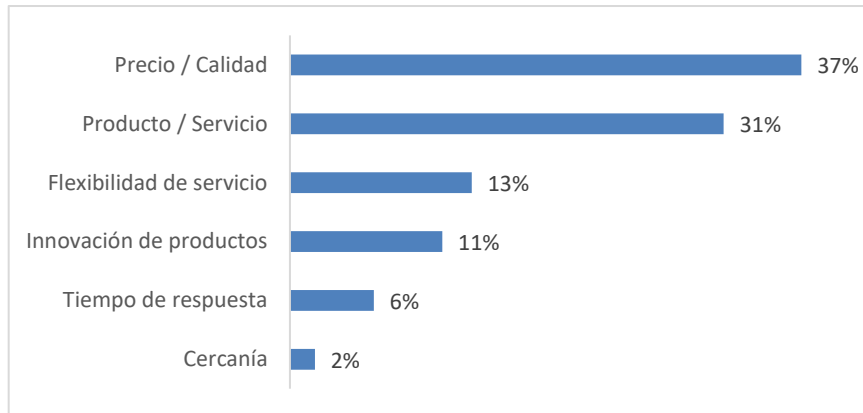


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en los gráficos 8, 9 y 10, los segmentos C3, C2 y C1b presentan una frecuencia de asistencia a matrimonios con banquetera de una vez cada dos años, esto debido principalmente a que estos segmentos presentan el hábito de realizar estas celebraciones de forma familiar. Por otra parte, los gráficos 11 y 12 muestran que los segmentos C1a y AB asisten una a dos veces por año ya que a medida que aumenta el ingreso familiar prepondera la opción de contratar estas empresas para la realización de estos eventos.

Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de la fiesta de un matrimonio

Gráfico 13: Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de la fiesta de un matrimonio. Total de encuestados.

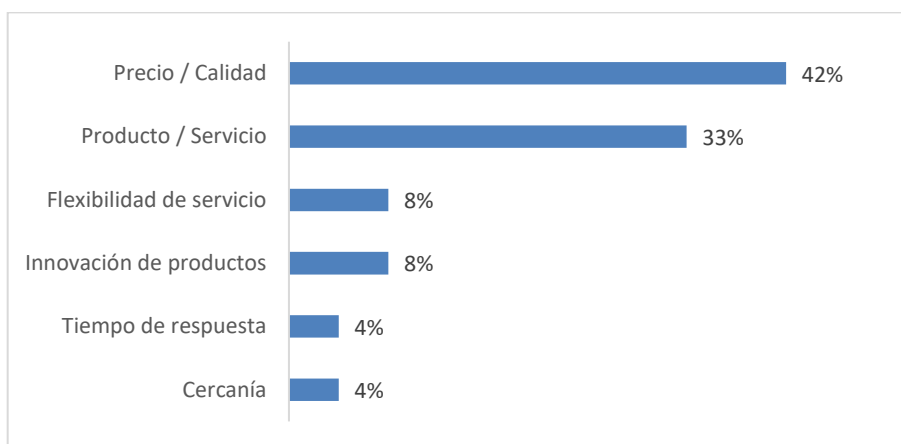


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 13 muestra que para todos los encuestados, la preferencia de servicio es: 37% se inclina por una banquetera que entregue un servicio de calidad al precio acordado, un 31% estima conveniente un buen producto y servicio, consiguientemente un 13% optaría por la flexibilidad de servicios. Así mismo la preferencia en la innovación de productos es del orden de un 11%, mientras que el tiempo de respuesta un 6% y la cercanía un 2%. En consecuencia, del total de encuestados la preferencia a la hora de contratar una banquetera para la realización de una fiesta de matrimonio se inclina por un servicio de calidad, con un producto y servicio acuerdo al precio pactado.

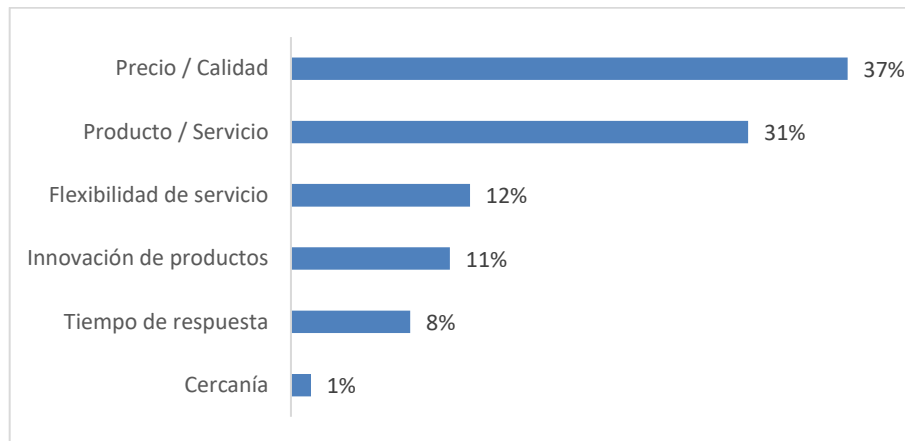
Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de un matrimonio por segmento social.

Gráfico 14: Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de una fiesta de matrimonio. Segmento C3.



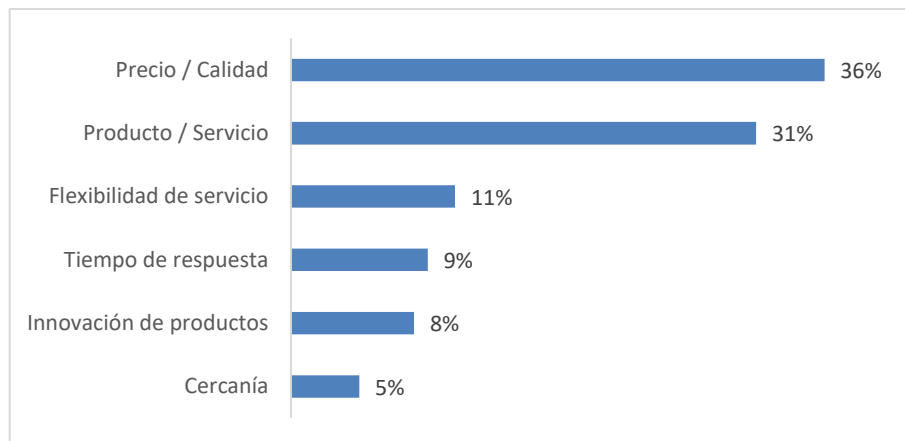
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15: Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de una fiesta de matrimonio. Segmento C2.



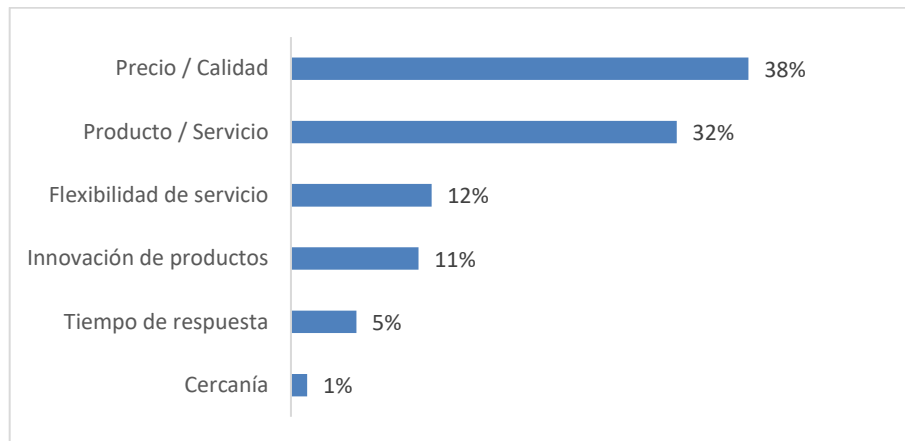
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16: Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de una fiesta de matrimonio. Segmento C1b.



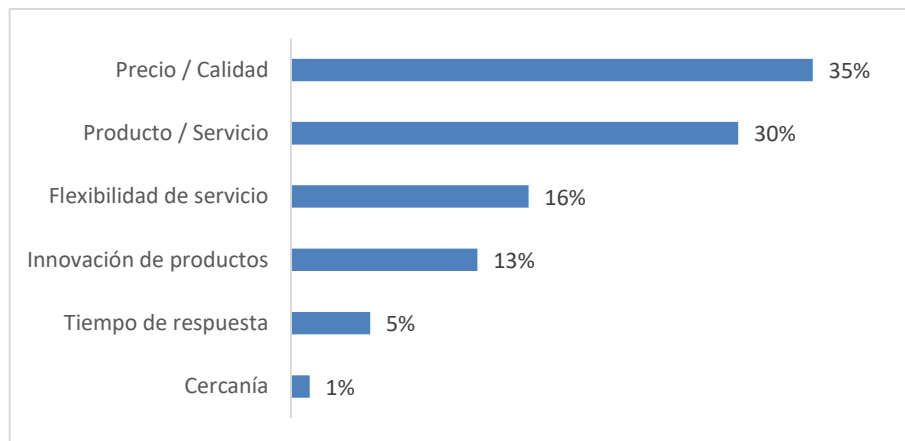
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17: Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de una fiesta de matrimonio. Segmento C1a.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18: Preferencia de servicios entregados por una banquetera para la realización de una fiesta de matrimonio. Segmento AB.

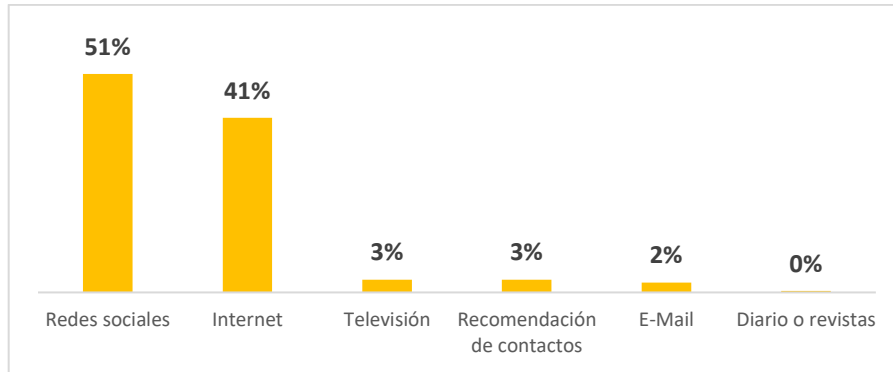


Fuente: Elaboración propia.

Considerando los gráficos 14, 15, 16, 17 y 18 se infiere que la preferencia por servicios entregados por una banquetera para la realización de una fiesta de matrimonio es precio / calidad, producto / servicio y flexibilidad de servicio para todos los segmentos sociales estudiados.

Preferencia de como informarse acerca de una banquetera.

Gráfico 19: Preferencia de como informarse acerca de una banquetera. Total de encuestados.

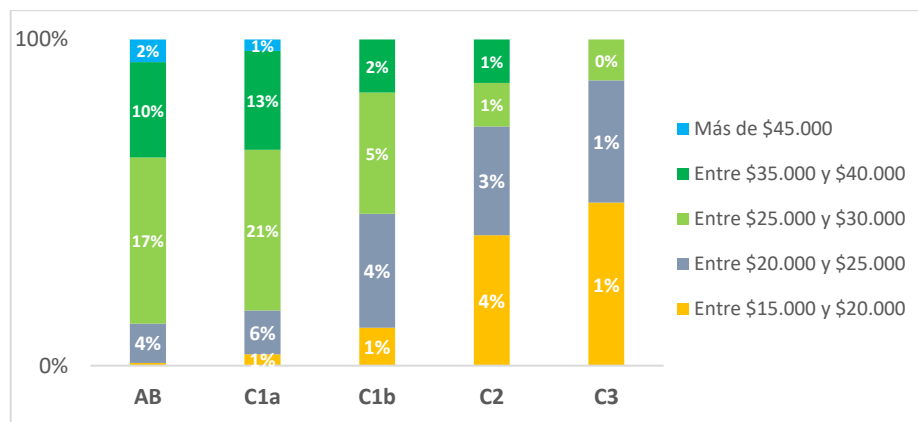


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en el gráfico 19, la gran mayoría de los encuestados prefieren informarse acerca de una banquetera a través de redes sociales con un 51%, mientras que un 41% prefiere el internet. Por otra parte, las opciones de televisión, recomendación de contactos, e-mail y diarios o revistas no superan el 4% dado que hoy en día la información se concentra en internet y las empresas se han planteado realizar su marketing en las redes sociales ya que la sociedad avoca varias horas de su día a día en este medio.

Distribución de preferencia de precio por persona para la realización de un matrimonio por segmento social

Gráfico 20: Distribución de preferencia de precio por persona, para la realización de una fiesta de matrimonio. Por segmento social.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico 20 la preferencia de gasto por persona que está dispuesta a realizar la población encuestada se ve altamente relacionada por el segmento social en el cual se encuentran, es decir, a un mayor ingreso, mayor es el gasto. Para el segmento ABC1, la preferencia de gasto por persona se ubica dentro del rango \$25.000 y \$30.000 pesos, al contrario de los segmentos C2 y C3 que su preferencia de gasto se ve inclinada en un rango de \$15.000 a \$20.000 pesos.

6.2 Cuantificación del Mercado

6.2.1 Mercado Total

Los servicios de una banquetera pueden ser usados en distintos eventos sociales, desde cumpleaños hasta eventos empresariales, por lo tanto, el mercado a abarcar es bastante extenso y variado. Sin embargo, de momento se descartan este tipo de eventos ya que se desea que la empresa comience con eventos más simples de modo de ir adquiriendo experiencia a través del tiempo. Consecuentemente, el mercado a considerar solamente corresponderá a la realización de fiestas de matrimonios.

Las operaciones de la empresa en primera instancia se realizarían solo en la comuna de Las Condes, que en base al censo de población y vivienda 2002 y proyección de población 2015 realizado por el INE, corresponden a 283.417 habitantes.

6.2.2 Mercado Potencial

Con el mercado total identificado se inicia la estimación del mercado potencial, donde primero hay que señalar que los matrimonios están pensados para un público con un rango de edad mayor a los 15 años. Un estudio del INE señala que el 85% de la población de la comuna de Las Condes tiene más de 15 años. El segmento social que se apunta el cual es ABC1-C2, el 83,5% posee esta clase social en la comuna de Las Condes.

Como tercer filtro, se recurre a los datos obtenidos a través del análisis de la encuesta realizada (Anexo 1: Encuesta 1) en la cual se estableció una segmentación de la población que cuentan con mayor interés a la hora de contratar los servicios de una banquetera, así mismo, las clases sociales que presentan mayor disposición a necesitar una banquetera son los sectores ABC1 (96,3%) y C2 (90%). Por lo tanto, uno de los factores más relevantes a la hora de contratar una empresa que preste estos servicios es el nivel socioeconómico de los clientes.

En base al estudio realizado por AIM²⁴ de los grupos socioeconómicos, el segmento social ABC1 y C2 corresponden al 53,5% y 30% respectivamente de la población de la comuna de Las Condes. Este estudio señala que el segmento AB es aquel que su ingreso familiar promedio es del orden de 4.3 millones, que habitan en comunas del sector oriente de

²⁴ Asociación de Investigadores de Mercado

Santiago, como Las Condes y que el 73% de los jefes/as de hogar cuentan con educación universitaria completa. El segmento social C1 posee un ingreso familiar promedio de 1.5 millones y al igual que el segmento AB viven en comunas del sector oriente de Santiago, aunque cuentan con un 60% de jefes/as de hogar con educación universitaria completa. Finalmente, el segmento C2 posee un ingreso familiar que bordea el millón de pesos y en contraste con el segmento AB y C1 son algunas familias las que habitan en comunas del sector oriente de Santiago y el perfil del jefe/a del hogar es diverso.

También otro factor relevante a considerar es el reflejado en el análisis del Gráfico 3, Gráfico 4, Gráfico 5 y Gráfico 6 que representan la disposición de contratar los servicios de una banquetera para un matrimonio, donde los grupos socioeconómicos estudiados indican que: un 90% del segmento C2 estaría dispuesto a contratar una banquetera. Respecto al segmento ABC1, que es la unión²⁵ de las clases sociales AB, C1b y C1a, un 96,3% contrataría este tipo de empresas en el caso de presentarse un matrimonio. Finalmente, el Gráfico 2 indica que solo un 62% estaría dispuesto a contratar una banquetera, por lo cual nos lleva a descartar este segmento de la población ya que no es realmente notoria su necesidad.

6.2.3 Mercado Meta

Obtenido el mercado potencial, se continúa con la estimación del mercado meta. En base a que los grupos sociales apuntados poseen una buena situación económica para contratar los servicios de una banquetera cuando se presente un matrimonio, se establece que el mercado meta no presentara fluctuaciones en contraste con el mercado potencial, lo que se representa en la tabla 8.

Tabla 8: Segmentación de mercado

Mercado Total	Habitantes
Comuna Las Condes	283.417
Mercado Potencial	Habitantes
Rango de Edad (15 – 65 y más) (85%)	240.904
Segmento ABC1 (53,5%)	128.884
Segmento ABC1 dispuesto a contratar una banquetera (96,3%)	124.115
Total Segmento ABC1	124.115
Segmento C2 (30%)	72.271
Segmento C2 dispuesto a contratar una banquetera (90%)	65.044
Total Segmento C2	65.044
Total Mercado Potencial	189.159
Mercado Meta	Habitantes
Total Mercado Meta	189.159

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del INE y AIM Chile.

²⁵ Para efectos de cálculo, la clase social ABC1, será el promedio de las clases AB, C1b y C1a.

En base a la tabla 8 se puede apreciar que el mercado meta estará caracterizado por la segmentación de la sociedad de acuerdo al rango de edad del mercado potencial, en este caso, para una categoría de 15 a 65 y más años. Por consiguiente, la segunda categorización corresponderá al ingreso familiar que en este caso estará dado por los segmentos ABC1 y C2 que se encuentren dentro de la comuna de Las Condes y que a su vez estén dispuestos a contratar los servicios de una banquetera para un matrimonio. Este segmento final será el mercado objetivo por el cual la empresa avocará sus fuerzas para obtener una participación.

6.3 Pronostico

6.3.1 Proyección del crecimiento de la industria

Con el fin de poder obtener una buena estimación de la demanda es necesario el estudio de la competencia que existe en el mercado, para de este modo determinar las oportunidades de inclusión que presenta hoy la industria banquetera. Para lograr este objetivo es que se procedió a realizar un análisis del mercado y comportamiento de este dado que la empresa no cuenta con información histórica dentro del rubro y del mismo modo, la industria no supera los diez años de información. Con el propósito de lograr un modelo lo más acertado es que se analizaron las ventas realizadas en la industria que se ingresara y así lograr una estimación del crecimiento de esta como de igual manera la participación de mercado.

Para el estudio del mercado el primer paso fue solicitar en el Servicio de Impuestos Internos el registro de ventas de los últimos años de la actividad económica de servicio de banquetes, bodas y otras celebraciones para la comuna de Las Condes. Es por esto que se contactó con una ejecutiva de la mesa central del SII²⁶ solicitando dicha información, donde se obtuvieron los pasos a seguir en donde encontrarla a través de su página web. En el Anexo 3 se encuentra el detalle de la información obtenida “Estadísticas de empresas por actividad económica de servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones para la comuna de Las Condes (2005-2015)”. Con dicha actividad económica se logra obtener un análisis y síntesis total resumido en la tabla 9 de las ventas en UF del servicio de banquetes, bodas y otras celebraciones desde el año 2008 a 2015.

²⁶ Servicio de Impuestos Internos de Chile.

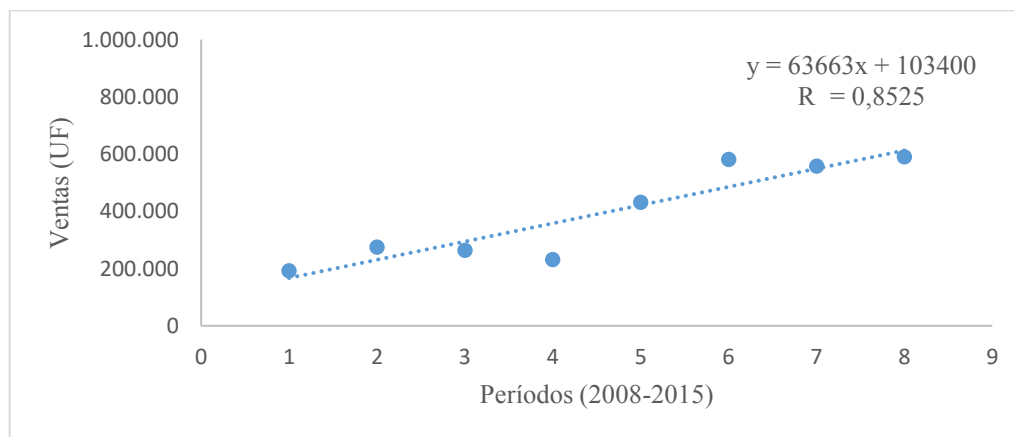
Tabla 9: Ventas de la actividad económica de servicio de banquetes, bodas y otras celebraciones (2007-2015) para la comuna de las Condes.

Año	Ventas (UF)	Crecimiento Industria
2008	192.078	-
2009	274.407	42,9%
2010	263.560	-3,9%
2011	230.751	-12,5%
2012	430.885	86,7%
2013	580.643	34,8%
2014	557.166	-4%
2015	589.580	5,8%
Crecimiento neto		149%
Crecimiento promedio		21,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del SII

La tabla 9 incluye a todas las empresas y sus respectivas ventas desde el año 2008 al 2015 en la comuna de Las Condes que pertenecen a la actividad económica de servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones. A partir del año 2008 las ventas han crecido un 149% con un crecimiento promedio del 21,4%. Con el propósito de estimar el comportamiento futuro de este mercado es que se procede a realizar un pronóstico cuantitativo a través de una regresión lineal que muestra de una manera óptima el comportamiento de las ventas que se han realizado en el gráfico 21.

Gráfico 21: Gráfico de dispersión – Ventas de actividad económica de servicios y banquetes, bodas y otras celebraciones (2007-2015) para la comuna de Las Condes.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico 21, la industria presenta un crecimiento paulatino respecto a las ventas destacando que cada año estas aumentan, por lo que se podría concluir que cada vez más las celebraciones sea matrimonios, cumpleaños o graduaciones han ido aumentando de igual manera que sus precios. Por otra parte, al apreciar el coeficiente de determinación 0,8525 se puede determinar que los datos están relacionados y presentan una fuerte y directa correlación lo que permite concluir que las estimaciones de crecimiento del modelo son acertadas.

La forma de la recta representada en el gráfico 21 muestra que la tendencia de crecimiento es con tasas crecientes para las ventas de la industria. Por lo que se procede a pronosticar los cinco períodos siguientes hasta el año 2020. Estos serán de base para evaluar económicamente el proyecto en el capítulo 10 del Plan Financiero. A continuación, en la tabla 10 se presenta el crecimiento pronosticado para los cinco periodos siguientes.

Tabla 10: Pronóstico de crecimiento de la industria para los próximos periodos.

Año	Crecimiento de la industria (UF)	Crecimiento de la Industria (%)
2015	589.580	-
2016	676.367	15%
2017	740.030	9%
2018	803.693	9%
2019	867.356	8%
2020	931.019	7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos pronosticados mediante regresión lineal.

6.3.2 Participación de mercado

Determinado el crecimiento de la industria para los próximos periodos, se procederá a estimar la cantidad de celebración de matrimonios que se realizan en la Comuna de Las Condes en un año. Por lo tanto, como primer paso, se analizó el número de matrimonios durante el año 2015 en la comuna de Las Condes, los cuales fueron 1.734²⁷, sin embargo, no todos los matrimonios son celebrados con banqueteras dado que algunas personas prefieren una celebración íntima con la familia. Dicho esto, se establece que, de los matrimonios realizados, el 60% son celebrados con una fiesta, es decir, que 1.040 matrimonios son celebrados con una fiesta con la participación de una banquetera en base a los matrimonios realizados el año 2015.

²⁷ Datos obtenidos en el INE. www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales/Anuario-de-estadisticas-vitales-2015

Por consiguiente, se procedió a estimar la participación de la demanda, por lo que se analizó el mercado actual y la participación de las banqueras con mayor renombre a la hora de realizar la fiesta de un matrimonio, como así mismo, la cantidad de competidores en la actualidad. Del Anexo 10: Mercado banquetero de la comuna Las Condes, se obtiene la tabla 11, la cual muestra la participación de las banqueteras enfocadas en la realización de una fiesta de matrimonio para la comuna de Las Condes.

Tabla 11: Mercado banquetero de la comuna Las Condes

Empresas	Venta Anual (\$)	Participación
Soriano de Gor	900.000.000	12%
Probarte Banquetería	864.000.000	12%
Diego Vargas Banquetería	828.000.000	11%
Cata Larraín	736.000.000	10%
Banquetería Francisco Ferraris	704.000.000	9%
Otros	3.382.000.000	46%
Total Industria	7.414.000.000	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Para el desarrollo y la obtención de estos datos, se llamó a las empresas enfocadas en Banquetería para matrimonios del portal www.matrimonios.cl solicitando un presupuesto para la realización de una fiesta de matrimonio, donde se realizaron preguntas como ¿Cuántos eventos realiza aproximadamente al año? y ¿Cuántos invitados promedio tienen las fiestas que realiza?, de esta forma se pudo establecer los actores del mercado (Ver Anexo 10). Por lo tanto, se identificaron cinco actores principales dentro de este estudio, destacando cuatro principales, Soriano de Gor, Probarte Banquetería, Diego Vargas Banquetería y Cata Larraín, quienes juntos concentran el 45% del mercado actual, dejando un 53% de mercado para los demás actores. Estas cuatro empresas llevan presente en la industria entre cinco a diez años, manteniéndose siempre con clientes debido a la amplia oferta que poseen y sus buenas recomendaciones a través de internet.

A continuación, en la tabla 12, se detalla el total de empresas que realizan servicios de banquetería para la fiesta de un matrimonio. Es importante destacar que, a diferencia de las cinco empresas anteriormente señaladas, el resto de empresas se distribuirá equitativamente bajo el supuesto que todas acceden de igual forma al mercado meta propuesto.

Tabla 12: Mercado banquetero de la comuna Las Condes

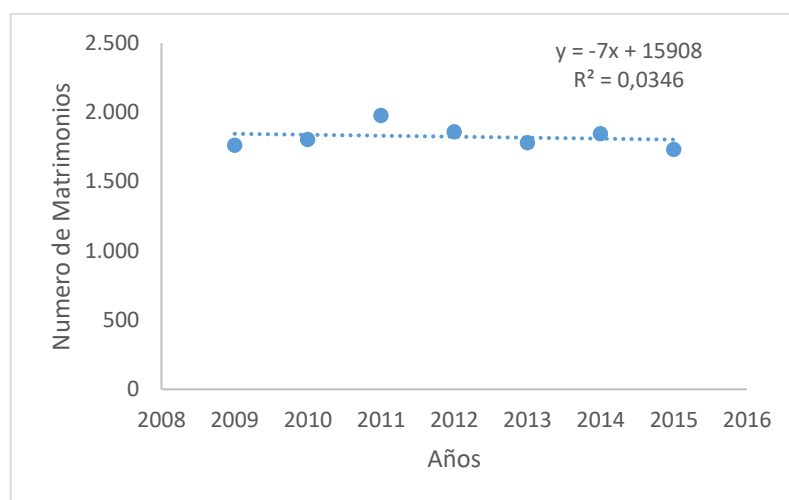
Empresas	Participación de Mercado	Participación de Mercado con Ingreso de Competidor
Soriano de Gor	12%	12%
Probarte Banquetería	12%	12%
Diego Vargas Banquetería	11%	11%
Cata Larraín	10%	10%
Banquetería Francisco Ferraris	9%	9%
Sub Total	54%	54%
Eros Eventos	3,83%	3,54%
Vicenta	3,83%	3,54%
Julia María Rámila Araya	3,83%	3,54%
Cook Banquetes	3,83%	3,54%
Mi Capricho	3,83%	3,54%
Iyael Eventos	3,83%	3,54%
Martini Eventos	3,83%	3,54%
Banquetes Bunster	3,83%	3,54%
Banquetería Bordeaux	3,83%	3,54%
Sabor Original	3,83%	3,54%
Factory Eventos	3,83%	3,54%
Organic Food	3,83%	3,54%
Nuevo Competidor		3,54%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, la participación inicial del mercado será del orden de un 3,54%, por lo que esta participación esperada será la base para poder proyectar las ventas futuras. Respecto a la participación de mercado por parte de la banquetera se espera que sea del orden de un 10% dado que el mercado aun no supera la demanda establecida. Para lograr dicha meta es necesario seguir los lineamientos estratégicos establecidos en el plan de operaciones y marketing.

Para determinar el número de matrimonios a realizar en los próximos periodos para la comuna de Las Condes se estableció una proyección en base a los matrimonios efectuados desde el año 2009 hasta el año 2015 (Ver Anexo 17) y en base a esta tabla se realizó una regresión lineal en el gráfico 22.

Gráfico 22: Gráfico de dispersión – Número de matrimonios para la comuna de Las Condes (2008-2015).



Fuente: Elaboración propia en base a los anuarios de estadísticas vitales (2009 – 2015)

Como se puede apreciar en el gráfico 22 el número de matrimonios se mantiene constante dentro del período analizado. A continuación, en base a la regresión obtenida se procede a estimar el número de matrimonios a realizar para los cinco periodos siguientes en la comuna de Las Condes, representado en la tabla 13.

Tabla 13: Pronostico de número de matrimonios a realizar en la comuna de Las Condes (2016-2020)

Año	Nº de Matrimonios	Crecimiento de Nº de Matrimonios
2015	1.734	-
2016	1.796	4%
2017	1.789	-4%
2018	1.782	-4%
2019	1.775	-4%
2020	1.768	-4%

Como se puede observar en la tabla 13, en el año 2016 se presenta el mayor crecimiento con un 4%, en contraste, con el resto de los períodos que muestran un decrecimiento constante de un -4%. Como se señaló anteriormente, se estableció que, del total de matrimonios a realizar anualmente, el 60% se celebra con una fiesta. A continuación, en la tabla 14, se presenta un resumen del crecimiento de la industria y la participación de mercado esperada, de modo de proyectar los ingresos en el Plan Financiero.

Tabla 14: Crecimiento de la industria, demanda esperada y participación de mercado esperada

Año	Crecimiento de la Industria	Nº de Matrimonios	Crecimiento Nº de Matrimonios	Nº de Matrimonios celebrados (60%)	Participación de mercado	Eventos a realizar
2015	-	1.734	-	1.040	-	-
2016	15%	1.796	4%	1.078	3,54%	38
2017	9%	1.789	-4%	1.073	5,16%	55
2018	9%	1.782	-4%	1.069	6,77%	72
2019	8%	1.775	-4%	1.065	8,39%	89
2020	7%	1.768	-4%	1.061	10,00%	106

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 7: Plan de Marketing

7.1 Marketing Estratégico

7.1.1 Estrategia Genérica

A partir del estudio de mercado realizado en el capítulo 5, en el cual se pudo apreciar la dinámica de la industria, se ratificó que la población objetivo en la cual se enfocara este negocio corresponde principalmente a los segmentos ABC1 y C2, que pertenezcan a la comuna de Las Condes. Este segmento de clientes presenta atributos que son trascendentales para la empresa, como el hecho de que estén dispuestos a contratar una banquetera para la realización de un matrimonio, esto sustentado en los ingresos que poseen y fundamentado en que la gran mayoría presenta una educación universitaria completa. Esta gran característica genera un diferenciador importante dado que un matrimonio al contar con dos profesionales sus ingresos económicos permiten cancelar una fiesta de esta envergadura la cual posee un costo elevado, además su disposición de gasto por persona se ajusta a la realidad de los precios que existen en el mercado.

Es importante señalar que los segmentos mencionados anteriormente al contar con la disposición y capacidad de gasto para un evento de este tipo, dicha población, para la competencia directa también es un mercado meta, con servicios similares a los que la empresa ofertara lo cual podría dificultar en un inicio a la empresa.

Dicho lo anterior y tomando en cuenta la dinámica de la industria es posible observar que la estrategia genérica más apropiada para el inicio de este emprendimiento corresponde a la competencia por precios en contraste a los presentados por la industria banquetera. Esta decisión se sostiene al ingresar con un margen de utilidad más bajo que el resto de la competencia y con un estudio de mercado de proveedores que permitan realizarla, de modo de obtener la participación de mercado proyectado en el plan financiero. Bajo la hipótesis que todas las empresas exceptuando las cinco primeras, su participación de mercado se distribuye equitativamente, se espera ingresar al mercado con una participación inicial de un 3,54% con una proyección de participación de un 10% de modo de estar dentro de las cinco primeras empresas referentes en el mercado banquetero para matrimonios.

A través de esta estrategia no solo se pretende obtener ingresos económicos, sino que crear un nombre dentro del mercado en base a su precio/calidad y producto/servicio por el cual los clientes se sientan satisfechos por su elección y esta transferirla a redes sociales que hoy en día son la principal puerta para nuevos clientes.

7.1.2 Nombre y Marca de la Empresa

Dentro de la industria banquetera es posible observar que los nombres de empresas existentes corresponden en un gran porcentaje a los apellidos de los dueños, lo cual no genera una imagen y nombre diferenciador o característico que el cliente retenga. Por lo mismo el nombre y la marca son indispensables para toda empresa, más si esta busca relacionarse directamente con el cliente. Es por esto que se trabajara con un nombre y logo que transmita simpleza, que sea fácil de reconocer y retener, esto por el segmento social al cual se apunta que generalmente busca empresas que sean sencillas. El nombre de la empresa estará basado en la ciudad en donde el Chef Ejecutivo obtuvo su título gastronómico, lo cual genera un trasfondo diferenciador comparado al resto.

En base al objetivo que se busca representar como empresa es que se diseñó el siguiente logo representado en la figura 1, que llevara como nombre Mataró Banquetería.

Figura 1: Logo y nombre de la empresa.



Mataró
Banquetería

Fuente: Elaboración propia

7.1.3 Estrategia de Posicionamiento

Siguiendo la tendencia que se mencionó en el apartado de estrategia genérica, el posicionamiento debe ser basado en el costo del servicio, es decir, la empresa competirá por los precios en contraste con los existentes en la industria, sin embargo, es importante destacar que la diferenciación es un plus a la hora de optar por alguna empresa para la realización de estos eventos, es decir, características adicionales como por ejemplo innovación en los menús, cartera de shows y/o transporte etc. Cabe recordar que el segmento objetivo es particularmente exigente cuando se trata de un elemento diferenciador dado que poseen mayor concurrencia a estos eventos ya que en base a los gráficos 11 y 12, más del 50% concurre entre una y dos veces por año a estos eventos. Dicho esto, es relevante estar informado acerca de las tendencias culinarias y desarrollo de eventos, es decir, estar siempre en búsqueda de nuevos proveedores que sustenten una oferta más económica acompañada de un estudio de las propuestas existentes en el mercado.

En base a los resultados obtenidos en el Gráfico 19, se puede apreciar que los clientes cuando están en búsqueda de la realización de estos eventos prefieren informarse a través de redes sociales (51%) e internet (41%). Estos medios serán por el cual la empresa se dará a

conocer. En las redes sociales se creará un perfil en la aplicación Instagram la cual permitirá ir mostrando fotos del día a día dentro de la empresa lo que permitirá al cliente ver todos los actores involucrados. Por otra parte, para la comunicación, publicidad y trato formal con el cliente es que se creará una página de empresa en Facebook la cual se podrá promocionar a través de la herramienta Facebook ADS, esto con el fin de abarcar la mayor cantidad de posibles clientes. Dentro de esta misma página se podrán mostrar los servicios y productos ofertados de modo de que este sea el nexo principal de contacto en el corto plazo con los clientes.

Respecto a internet se creará una página web que muestre el organigrama de la empresa, productos y servicios a realizar y medio de contacto a través correo electrónico para clientes más formales. Así mismo, crear un perfil en la página web www.matrimonios.cl la cual concentra la mayor cantidad de empresas banqueteras para la realización de estos eventos.

El hecho de que el mercado sea joven, aplicando esta estrategia de penetración y posicionamiento, es que se espera que las tasas de crecimiento sean positivas dentro de los próximos años en base al estudio de mercado el cual señala que serán del orden de un 10%, por lo que se debe proyectar una imagen de empresa seria, eficiente, y que presente un servicio diferenciador. Como la probabilidad de que cada vez aumenten los competidores es alta es que la empresa se ve exigida a crear un nombre dentro del rubro y esto acompañado a la experiencia que se adquiera, podrá enfrentar las nuevas banqueteras que aparezcan en el mercado de una forma sólida, con el fin de mantener un posicionamiento dentro en la industria.

7.2 Marketing Táctico

7.2.1 Producto

Para determinar que producto/servicio se ofrecerá a los clientes, se basó en el resultado del gráfico 13, señalado en el estudio de mercado, el cual muestra que los clientes a la hora de escoger los servicios de una banquetera su principal foco corresponde al precio/calidad del servicio y el producto/servicio entregado. Tomando en cuenta la preferencia de los potenciales clientes se ofrecerán dos opciones de menú, con servicios de base ya establecidos como vajilla, animación etc. (Ver Anexo 28: Servicios incluidos). A continuación, se describen y detallan los menús.

1. Menú Silver

- Aperitivos: 5 opciones
- Coctel: 7 diferentes tipos de entrada
- Entrada: 3 opciones (se elige una opción)
- Plato principal: 3 opciones (se elige una opción)
- Postre: 4 tipos diferentes

- Bar: 3 opciones de tragos

2. Menú Gold

- Aperitivos: 7 opciones
- Coctel: 8 diferentes tipos de entrada
- Entrada: 4 opciones (se elige una opción)
- Plato principal: 4 opciones (se elige una opción)
- Postre: 5 tipos diferentes
- Bar: 4 opciones de tragos

El detalle específico de estos menús se encuentra en el anexo 9.

7.2.2 Precio

- **Estrategia de Precio:** Como se señaló en el apartado de estrategia genérica, la estrategia de precio estará enfocada en liderar en costos, es decir, adquirir productos a menor precio que la competencia en base a una selección de proveedores que lo permita y así ofertar un precio de menú más bajo que el de mercado. Cabe destacar que el precio es considerado como un estándar de calidad para los consumidores, por lo que el precio que se determine no debe estar tan alejado del precio promedio de mercado el cual es de \$35.000 (Ver Anexo 2).
- **Fijación de Precio:** Para fijar el precio de los menús se tomaron en consideración todos los costos asociados a la elaboración de un menú, es decir, bebestible, coctel, entrada, plato principal, postre, arriendo, mano de obra y decoración para un público de 100 personas. Sumando todos estos costos implicados y comparando con el precio promedio de mercado se estableció el precio final del menú Silver y menú Gold, como así su margen de utilidad.

Tabla 15: Precio Menú Silver y Gold

Menú	Costo Unitario	Precio Final Menú	Utilidad por Menú
Silver	\$20.437	\$32.000	\$11.563
Gold	\$23.325	\$34.000	\$10.675

Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Plaza

Con respecto a la variable de la plaza, esta hace referencia al lugar físico donde los clientes puedan concurrir a ver y degustar los menús, y a la vez sea el centro operativo de la empresa, por lo tanto, este lugar debe contar con oficina, bodega y una cocina. El lugar debe estar posicionado estratégicamente de modo de estar cerca las personas del segmento social ABC1 y C2 de la comuna de Las Condes. En base al estudio realizado por AIM, los segmentos sociales anteriormente señalados se encuentran en sectores La Dehesa, Alcántara, Avenida Apoquindo, Los Dominicos y Avenida Manquehue. Es importante señalar que la accesibilidad debe ser la más sencilla de manera que la gente no tenga inconveniente al asistir.

En consecuencia, se cotizó un local ubicado en la comuna de Las Condes, dirección Avenida Apoquindo 6988, de 100 m². El lugar cotizado cuenta con todas cualidades necesarias para establecer el centro operacional de la empresa, posee bodega, una amplia cocina, oficina y punto de venta. Es importante señalar que la cocina no contara con los elementos necesarios para la preparación del menú, por lo que se procedió a cotizar la maquinaria necesaria para la cocina²⁸. Por otra parte, la oficina se encuentra ubicado en una avenida principal de la comuna de Las Condes lo cual potencia la probabilidad de que sea observado por futuros clientes.

7.2.4 Promoción

Esta variable de la promoción, se determina como se dará a conocer los servicios ofrecidos por la banquetera, con la finalidad de seducir al mercado objetivo planteado de modo que contraten los servicios.

Para lograr este objetivo, la promoción se basará en la preferencia de los clientes a la hora de informarse de los servicios de una banquetera señalados en el gráfico 19, por lo tanto, respecto a este estudio los potenciales clientes prefieren informarse a través de redes sociales e internet. Dicho esto, se comenzará por un posicionamiento en la web a través de la creación de una página web y la creación de perfiles en páginas especializadas en estos eventos como www.matriomonios.cl y Facebook e Instagram para las redes sociales.

El primer paso consistirá en la creación de una página web para la empresa la cual cuando el cliente busque en la web el nombre de la banquetera que está ofreciendo sus servicios, esta aparezca, de modo de dar una formalidad y seguridad al cliente. Por otra parte, la creación de un perfil en la web de matrimonios en donde serán publicado los servicios y productos que ofrecerá la banquetera.

²⁸ Equipamiento cotizado en <http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/category/cat2640001/Cocina>. (Ver Anexo 10)

El segundo paso es incurrir en las redes sociales del momento como Instagram. En esta se creará un perfil de modo de ir capturando diariamente el trabajo de los colaboradores de la empresa a través de fotos y publicarlas en redes sociales, esto de modo de que los potenciales clientes se familiaricen con la empresa y en el momento de que deseen consultar algo no exista un vacío entre las partes.

Por último, el siguiente paso consiste en la creación de un perfil en la red social Facebook, el cual permitirá dar a conocer el catálogo de los productos con sus respectivas especificaciones al igual que la página web de la empresa, pero esta aplicación se diferenciará por que podrá abarcar diferentes rangos etarios, segmentos y culturas, de modo de llegar a la mayor cantidad de público y así cumplir los objetivos comerciales planteados. Así mismo la página de Facebook se promocionará a través de la herramienta de Facebook ADS la cual permite crear anuncios segmentados y tener una mayor visualización en comparación con otras empresas que no posean esta herramienta.

Las características y beneficios de esta herramienta son:

- Establecer un calendario de publicación automático
- Segmentar el público objetivo a través de filtro como edad, genero, lugar e intereses

El tipo de promoción a contratar será uno de los más económicos de Facebook, con un presupuesto de \$170.000 mensual, que otorgará un promedio de 30 visitas diarias con un máximo mensual de 1000 personas.

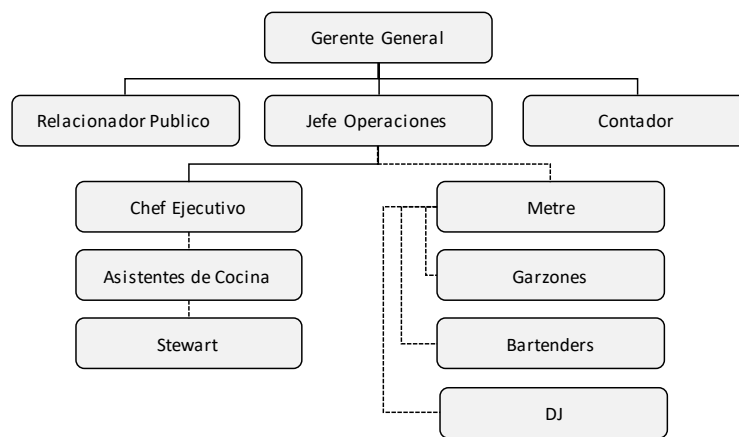
Capítulo 8: Plan de Recursos Humanos

8.1 Organigrama de la Empresa

Para este plan se considerará, en un inicio, una estructura organizacional lo más flexible posible con el fin de que los costos fijos se reduzcan de modo que los márgenes sean los óptimos y así mismo satisfacer todas las necesidades que presenten los clientes y la empresa. Por estas razones en un comienzo se optó por un diseño de organización pequeño, con actividades operacionales externalizadas de modo de disminuir los costos de capital humano. En caso de ser necesario y conveniente internalizar algunos procesos o incorporar nuevas funciones, dicha evaluación se analizará a medida que se cuente con experiencia en los matrimonios que se realicen.

Tomando todas las consideraciones anteriormente descritas, el organigrama de la empresa para la realización de matrimonios será el representado por la figura 2.

Figura 2: Diagrama organizacional.



Fuente: Elaboración propia

En este diagrama, se puede apreciar que la empresa contará con escaso personal directo, pero con un gran número de personas que estarán en la operación, tanto en terreno, como en tareas contables. Como es posible notar, solamente el Gerente General, Relator Público, Jefe de Operaciones, Chef Ejecutivo y Contador son empleados directos de la empresa, lo que a simple vista puede resultar poco, pero responde a los principales actores que son necesarios para establecer una marca como empresa.

8.2 Descripción de Cargos y Funciones

Las funciones que realizarán los distintos cargos, habilidades y competencias requeridas para un correcto desempeño en la realización de un matrimonio serán las siguientes:

8.2.1 Personal de la Empresa

Gerente General: Sera la persona responsable de establecer políticas, metas y objetivos de la empresa; a la vez está a cargo de negociar los contratos y ventas con los clientes, como también negociar los créditos y plazos con las entidades bancarias.

El perfil responsable de este cargo es el de Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial, de preferencia con experiencia en organización de eventos, joven y dinámico.

Algunas de las funciones que debe desempeñar son las siguientes:

- Contratación de personal
- Controlar las finanzas de la empresa
- Evaluar y controlar la gestión del personal interno como externo
- Negociar y buscar proveedores
- Programar reuniones con personal para establecer la calidad de servicio

Jefe de Operaciones: Principal responsable de la preparación y ejecución de los matrimonios por lo que es de preponderante importancia para la empresa. Sera la persona que coordine la logística, compre insumos, administre y maneje niveles de inventario, además de seleccionar personal y supervisar este. A la vez será el responsable de reportar al Gerente General el desempeño del Chef y el Metre.

El perfil responsable de este cargo es el de Ingeniero en Ejecución industrial o Ingeniero en Administración de Empresas, idealmente con experiencia en el manejo de equipos. Debe ser una persona con enfoque en tareas generales como a su vez particulares, proactivo y buen manejo de relaciones interpersonales.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- Monitorear los niveles de inventario
- Generar indicadores de desempeño para medir al personal
- Revisar hojas de función junto al Chef y Metre
- Revisar uniforme del personal
- Chequear limpieza de personal, equipo y salón
- Dar visto bueno junto al Gerente General a todos los detalles de comida y montaje antes de iniciar el matrimonio

Relacionador Publico: Su función principal será la de dar a conocer la empresa al mercado a través de redes sociales, como también la creación y mantención de la página web corporativa. A su vez tendrá contacto con los clientes que se comuniquen con la banquetera y este los derivará al Gerente General. Este profesional también será el encargado de asistir a ferias y exhibiciones con el fin de colocar a la empresa en la opinión de futuros clientes y expertos.

El perfil de este cargo es el de Publicista o Relaciones Publicas quien debe tener solidas habilidades blandas, una visión innovadora y altamente informado respecto a tendencias del mercado de banqueteras para matrimonios.

Entre las funciones que debe desempeñar este cargo se encuentran las siguientes:

- Encargado de la toma de fotos del matrimonio
- Junto al Jefe de Operaciones será el responsable de las pruebas de audio y sonido como también la luz del salón
- Diseñar la decoración del lugar

Chef Ejecutivo: Sera el encargado de coordinar y supervisar el adecuado funcionamiento de las cocinas. Responsable de la planeación del menú y organización de estaciones para la preparación de alimentos, gestión del personal y el control de calidad. Una de sus funciones más importantes será la de proponer los menús al Gerente General y determinar los costos unitarios por cada plato.

El perfil para esta función corresponde al de Gastrónomo Internacional o Chef, idealmente con experiencia liderando cocinas para eventos de banquetería o restaurantes. Debe manejar los distintos tipos de cocina, sea fría o caliente además de repostería.

Alguna de las funciones que debe desempeñar son:

- Dirigir el área de cocina y la distribución de tareas entre los ayudantes de cocina
- Verificar junto al Jefe de Operaciones la calidad de las materias primas
- Preparación y adecuada presentación del menú

Contador: Persona encargada de la elaboración de los estados de resultados mensuales y anuales como también los balances. Además, deberá manejar y revisar toda la documentación financiera, elaborar registros contables y estados financieros de la empresa. Así mismo, declarar impuestos y realizar pagos a proveedores. El contador también trabajará en conjunto con el Gerente General para establecer estrategias tributarias y legales que permitan obtener un delta de ahorro positivo en estas materias. Este servicio permitirá al Gerente General tener una foto del momento actual de la empresa y de esta forma manejar de forma eficiente los recursos para la estrategia financiera que se establezca.

El perfil necesario para cumplir esta función es la de un Contador Auditor que cuente con experiencia en el área de estados financieros de empresas. Debe ser una persona metódica, detallista y rigurosa en el ámbito contable.

8.2.2 Personal Externo

Metre: Responsable de la planificación, organización, desarrollo, control y gestión de todas las actividades que se realicen en la prestación del servicio de la banquetera en un matrimonio, desde la recepción de invitados para el coctel como su posterior ubicación en mesas para la cena. Además, junto al Jefe de Operaciones deberá controlar y supervisar la atención de comida como bebidas, coordinando los distintos recursos que se emplean en el desarrollo del evento.

El perfil responsable para esta labor es el de Técnico en Organización y Producción de Eventos, que posea experiencia trabajando con personas y eventos de cualquier índole. También debe contar con habilidades blandas para un correcto manejo de equipo.

Asistentes de Cocina: Serán los encargados de la preparación, elaboración y montaje de los alimentos, ya sea en área fría o caliente bajo la supervisión del Chef Ejecutivo. La labor de estos profesionales al igual que los demás cargos dentro de la empresa, es de vital importancia dado que prepararán los productos para los clientes sea la coctelería, cena y repostería, siempre con la supervisión y control del Chef. En un principio se contará con tres asistentes de cocina.

El perfil ideal para asumir esta responsabilidad corresponde a Técnicos en Gastronomía que cuenten con experiencia en restaurants o banqueteras.

Garzón: Personas responsables de atender a los clientes en el matrimonio, ofreciendo y retirando platillos. Además, deben poseer un vasto conocimiento del menú que ofrecerán de modo de sugerir o recomendar a los clientes la opción que más se acomode a ellos. Deberán reportar cualquier inconveniente o sugerencias que se presenten en el evento al Metre o al Jefe de Operaciones. Para determinar el número de garzones necesarios para la realización de un matrimonio se considera 10 personas por garzón.

El perfil necesario para desarrollar esta función es de Estudiantes Universitarios los cuales cuenten con experiencia como garzón ya sea en eventos o restaurants. Se busca este tipo de personas ya que se encuentran en un rango de edad de 20 a 25 años, con energía y empatía lo cual es fundamental para hacer sentir cómodo a los clientes.

Bartender: Serán los encargados de la preparación y servicio de bebidas y cocteles, además de crear una atmosfera de diversión en el área del bar. Deberán reportar al Metre o Jefe de Operaciones el inventario que posean para evitar quiebres de stock. Para determinar el número de bartender necesarios se establece uno por cada 30 personas en un evento.

El perfil responsable para esta función deberá contar con un curso aprobado de Bartender y poseer experiencia en eventos donde haya tenido que preparar y servir bebidas y cocteles.

Stewart: Personas encargadas del mantenimiento y la limpieza de los utensilios de cocina. Son los principales ayudantes de los asistentes de cocina y garzones dado que de ellos depende el ordenamiento de los equipos y componentes de la cocina, así como el lavado de estos. En un comienzo se contará con dos Stewart y no será necesario un perfil exacto para desempeñar esta función.

DJ²⁹: Persona responsable del audio del matrimonio, desde la llegada de los invitados al evento. Es de gran importancia dado que será el encargado de colocar música en el coctel, cena y fiesta, por lo que es indispensable que realice pruebas de sonido días previos al evento. Para esta función no es necesario un perfil exacto, solamente que cuente con conocimientos de música.

8.3 Remuneraciones

A continuación, se mostrará las remuneraciones que tendrá el personal interno de la empresa tanto como externo.

8.3.1 Personal Interno

En la tabla 16, se presenta las remuneraciones mensuales del personal de planta de la empresa.

Tabla 16: Remuneración personal de planta de la empresa.

Cargo	Cantidad	Sueldo	Total Anual
Gerente General	1	\$1.200.000	\$14.400.000
Jefe Operaciones	1	\$900.000	\$10.800.000
Chef Ejecutivo	1	\$700.000	\$8.400.000
Contador	1	\$500.000	\$6.000.000
Relacionador Publico	1	\$500.000	\$6.000.000
Total	-	\$2.250.000	\$45.600.000

Fuente: Elaboración propia en base a valores de mercado.

²⁹ Dics Jockey es una persona que selecciona y mezcla música grabada propia o de otros compositores y artistas.

7.3.2 Personal Externo

En la tabla 17, se presenta las remuneraciones del personal externo que solamente se contratará para la realización de los matrimonios. Para estimar el pago por evento se utilizó los valores de mercado.

Tabla 17: Remuneración personal externo de la empresa

Cargo	Cantidad	Sueldo
Asistente Cocina	3	\$50.000
Stewart	2	\$25.000
Garzón	10	\$30.000
Bartender	3	\$35.000
Metre	1	\$50.000
DJ	1	\$30.000
Total	-	\$685.000

Fuente: Elaboración propia en base a valores de mercado.

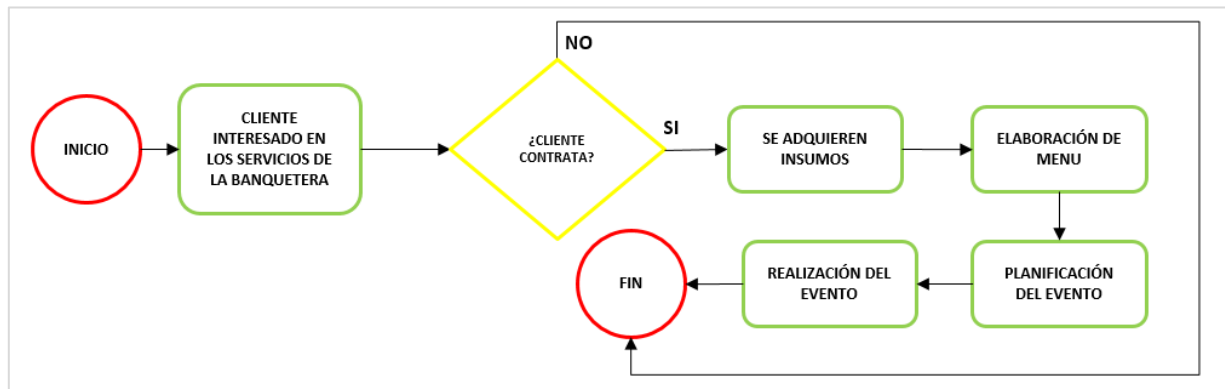
Capítulo 9: Plan de Operaciones

En este capítulo se mostrarán los procesos generales necesarios para la realización de la fiesta de un matrimonio por parte de una empresa banquetera, es decir, desde el primer contacto del cliente hasta la realización del evento. En primera instancia se expondrá el proceso general y luego se dividirán las funciones operacionales en dos: Operaciones respecto al cliente y Operaciones respecto a la empresa.

9.1 Operaciones Generales

A continuación, en la figura 3 se representará gráficamente el proceso general necesario para la ejecución de este tipo de eventos.

Figura 3: Proceso general de una banquetera para una fiesta de matrimonio.



Fuente: Elaboración propia

Como primera etapa, el cliente debe demostrar interés e intención de contratar los servicios de la banquetera, si el cliente contrata los servicios, la empresa empezará el proceso operativo, desde la compra de insumos³⁰ por parte del Jefe de Operaciones y la elaboración del menú por parte del Chef Ejecutivo. Luego, prosigue la planificación del evento liderada también por el Jefe de Operaciones, quien tendrá que planear el evento en base a cuantos integrantes tenga la fiesta, y a través de esto determinar cuántos garzones, Stewart, bartender y asistentes de cocina serán necesarios para el evento. Además, deberá establecer las rutas de distribución para repartir los menú y equipamientos necesarios donde se realice la fiesta. Finalmente, en la realización del evento el metre será el encargado de recibir a los invitados y manejar los tiempos de coctel, cena y fiesta que posea el evento.

³⁰ Se contempla los insumos como a materia prima para la elaboración de los menú y decoración para la fiesta.

9.2 Operaciones Respecto al Cliente

Los hitos detallados aquí proporcionarían los pasos necesarios para cerrar un trato y negocio con el cliente, desde el primer contacto hasta la firma del contrato requerido.

9.2.1 Proceso de Primer Contacto con el Cliente

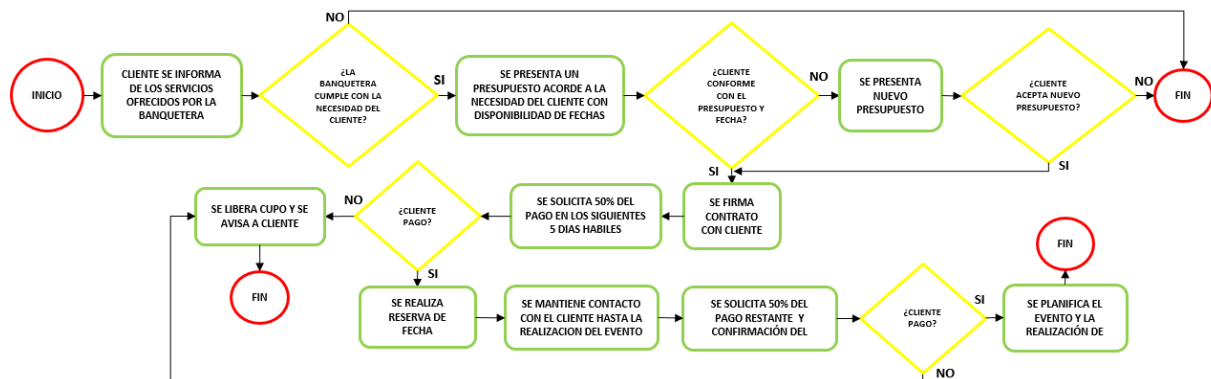
El primer contacto se llama así, debido a que es la primera vez que hay un encuentro formal de parte del cliente con la empresa, este puede ser a través desde su visita a la página web, visita a través de redes sociales o visita de forma presencial a la oficina comercial. Este momento es trascendental ya que toda la información que necesite el cliente debe estar debidamente publicada y detallada en los casos de las redes sociales e internet, y en el caso de una visita de forma presencial, la información debe estar a mano del gerente general, quien es el encargado de informar los servicios de la banquetera a los clientes. De esta forma, los clientes podrán expresar su intención, en un primer contacto, de obtener información de la banquetera, disponibilidad de fechas, precios, etc.

9.2.2 Proceso de Contrato

Cuando el cliente ya se ha informado de forma completa acerca de los servicios que ofrece la banquetera y estos satisfacen su necesidad, y además ha manifestado su intención de contratar los servicios, viene el proceso de presupuesto y de firma de contrato tipo (Ver Anexo 8), que consiste básicamente, en la reserva de una fecha establecida y el pago del servicio que haya decidido tomar.

A continuación, en la figura 4 se detalla desde el primer contacto del cliente con la empresa hasta la contratación.

Figura 4: Proceso de contratación de servicios de una banquetera.



Fuente: Elaboración propia

Como primer paso el cliente toma contacto con la empresa a través del relacionador público, en caso de que la banquetera cumpla con las necesidades del cliente, el gerente general presenta un presupuesto con los servicios de la empresa y las fechas disponibles para la realización del evento, si este presupuesto no es del gusto del cliente, se presentara uno nuevo, y si la respuesta es negativa, se cancela el negocio.

Luego, si el cliente está conforme con el presupuesto presentado se prosigue con la firma de un contrato y se solicita el 50% del pago del evento en los siguientes cinco días hábiles. Si el cliente no paga en el plazo establecido se avisa a este y se libera el cupo, de modo contrario, si se realiza el pago, se reserva la fecha y se mantiene contacto con el cliente a modo de informarle cuando se tiene que acercar a la oficina comercial para la prueba de menú y escoger la decoración.

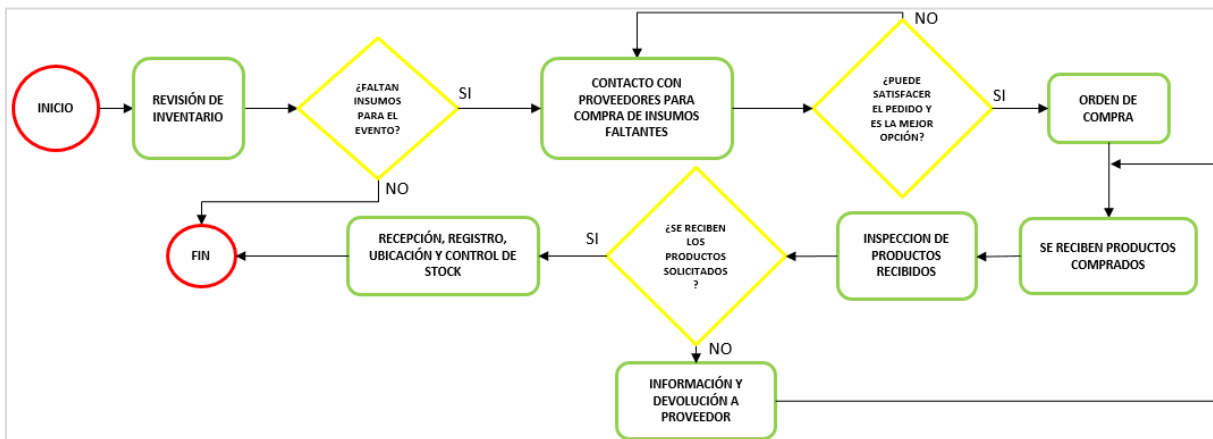
Finalmente, el cliente debe realizar el pago del 50% restante diez días antes de que se realice el evento, si este no es realizado, se avisa a cliente y se libera el cupo, pero si el pago es realizado se planifica el evento a nivel de empresa y se realiza este.

9.3 Operaciones Respecto a la Empresa

9.3.1 Proceso de Adquisición y Almacenamiento

Establecido el acuerdo con el cliente, se continúa con la parte operativa del proceso, que consta del abastecimiento y almacenaje de los productos necesarios para el evento. A continuación, en la figura 5 se presenta un esquema gráfico de este proceso.

Figura 5: Proceso de selección de proveedor y abastecimiento.



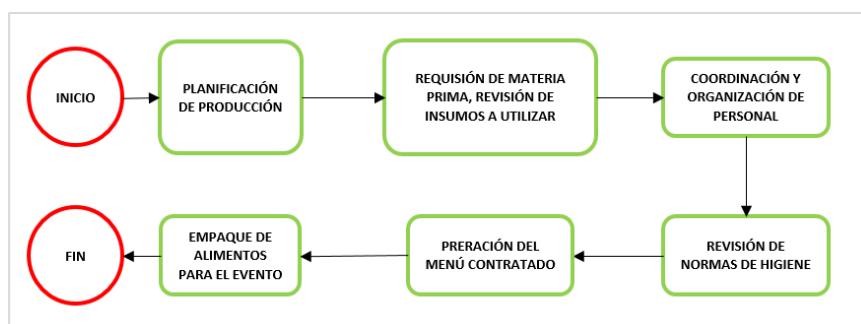
Fuente: Elaboración propia

Este proceso inicia con la revisión del inventario por parte del Jefe de Operaciones, en caso de que se cuente con el stock necesario para el evento se procede a la elaboración de la decoración³¹ y el menú, caso contrario, se continuara con la elección del proveedor que cuente con los productos necesarios para el evento y sea la mejor opción de acuerdo a costos y calidad. Seleccionado el proveedor, se genera una orden de compra y cuando los productos llegan a la oficina comercial, son recibidos y chequeados, si no son todos los productos solicitados, se informa al proveedor para que gestione nuevamente una entrega con los productos faltantes. De manera contraria, si son todos los productos, se reciben y registran para luego entrar en el proceso de confección de menú por parte del Chef Ejecutivo.

9.3.2 Proceso de Elaboración de Menú

Al contar con todos los insumos necesarios, se procede a la planificación de la producción de acuerdo al tamaño del evento, menú solicitado y tiempo para la ejecución. A continuación, en la figura 6 se representa el proceso anteriormente mencionado.

Figura: 6: Proceso de elaboración de menú.



Fuente: Elaboración propia

El proceso de elaboración de menú parte en primera instancia con una planificación, ya con la materia prima e insumos listos, se procede a una coordinación y organización de personal liderada por el Chef Ejecutivo, quien ordenara las funciones de los asistentes de cocina. También este revisará las normas de higiene requeridas y luego se continuará con la preparación del menú. Finalmente, el empaque de alimento podrá ser preparados el mismo día o podrá se preparado con anticipación, todo dependerá del lugar del evento y si este cuenta con las instalaciones necesarias.

³¹ Se considerará como decoración flores, velas y cotillón.

Capítulo 10: Plan Financiero

10.1 Inversión

10.1.1 Inversión Activos Fijos Tangibles

- **Adaptación de Local:** El local que se arrendará presenta instalaciones físicas de oficina, bodega y cocina, sin embargo, no cuenta con el equipamiento necesario para que los trabajadores puedan realizar sus funciones y así mismo se pueda atender a los clientes. Este equipamiento corresponde a: escritorios³², sillas³³, notebooks³⁴, impresora³⁵ y equipamiento de cocina³⁶, es importante destacar que el precio se considera sin IVA³⁷. En la tabla 18 se detalla el equipamiento necesario.

Tabla 18: Equipamiento para adaptación de local

Ítem	Precio	Unidades	Total
Freezer Horizontal	\$109.342	1	\$109.342
Congelador	\$113.392	1	\$113.392
Freezer Vertical	\$105.292	1	\$105.292
Horno	\$220.239	1	\$220.239
Freidora Eléctrica	\$107.772	1	\$107.772
Refrigerador	\$178.192	3	\$534.576
Escritorio	\$32.392	3	\$97.176
Sillas Escritorios	\$8.092	5	\$40.460
Sillas Clientes	\$13.762	2	\$27.524
Notebook	\$145.792	3	\$437.376
Impresora	\$7.849	1	\$7.849
Total			\$1.800.946

Fuente: Elaboración propia

³²www.sodimac.cl/escritorios (Ver Anexo 11)

³³www.sodimac.cl/Silla-escritorio y www.sodimac.cl/Silla-visitantes (Ver Anexo 11)

³⁴<https://www.pcfactory.cl/producto/notebook>. (Ver Anexo 11)

³⁵<https://www.pcfactory.cl/producto/21034-impresora-tinta-color-deskjet-ia-1115> (Ver Anexo 11)

³⁶<http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/category/cat2640001/Cocina>. (Ver Anexo 10)

³⁷ Impuesto al Valor Agregado: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/29234>.

- **Equipamiento para Eventos:** Si bien la gran mayoría de los centro de eventos cuando son arrendados para la realización de eventos presentan menaje³⁸, equipamiento de audio³⁹ y equipamiento como sillas⁴⁰, mesas⁴¹ y carpas⁴², no todos cuentan con estos elementos, por lo que es necesario una inversión en estos ítems. Estos equipamientos se pueden observar en la tabla 19, el cual detalla su precio sin IVA.

Tabla 19: Equipamiento para evento

Ítem	Precio	Unidades	Total
Silla Plegable	\$4.852	120	\$582.228
Mesa Redonda	\$48.592	12	\$583.103
Toldo	\$802.702	1	\$802.702
Menaje	\$637.146	1	\$637.146
Amplificador	\$121.492	1	\$121.492
Parlantes	\$64.792	3	\$194.376
Mixer	\$32.392	1	\$32.392
Proyector	\$38.386	1	\$38.386
Micrófono	\$24.291	1	\$24.291
Total			\$3.064.716

Fuente: Elaboración propia

- **Vehículo:** Como tercera inversión se establece, bajo el concepto de movilización, el de adquirir un vehículo para la empresa, esto debido a que facilitará las operaciones de la banquetera en la distribución de sus equipos en caso de necesitarlo. Para ello se cotizo una furgoneta, específicamente una Furgoneta⁴³ Chevrolet. El precio se detalla se considera sin IVA en la tabla 20.

Tabla 20: Furgoneta Chevrolet N300 Max

Ítem	Precio	Unidades	Total
Furgoneta Chevrolet N300 Max	\$4.424.301	1	\$4.424.301
Total			\$4.424.301

Fuente: Elaboración propia

³⁸ <http://www.todofiestas.cl/>. (Ver Anexo 14)

³⁹ <http://www.audiomusica.com>. y <http://www.pcfactory.cl> (Ver Anexo 13)

⁴⁰ <http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/category/scat292038/Sillas-Plegables-y-Pisos> (Ver Anexo 12)

⁴¹ <http://calas.cl/inicio/15-mesa-redonda-plegable.html> (Ver Anexo 12)

⁴² <https://fiesta-evento.mercadolibre.cl/venta-de-carpas-para-eventos-JM>. (Ver Anexo 12)

⁴³ Vehículo cotizado: <http://www.chevrolet.cl/n300-van.html>. (Ver Anexo 18)

Dado que los equipamientos descritos y el vehículo en los cuales se invertirá poseen una vida útil limitada, estos se deben incluir en la depreciación de cada activo en el flujo de caja. Es por esto que para determinar la vida útil de los equipamientos se emplearon los datos obtenidos por el SII⁴⁴. La vida útil y la depreciación se detallan en el Anexo 16.

10.1.2 Inversión Activos Fijos Intangibles

- **Constitución de Sociedad:** Como último costo de inversión, se contactó a un abogado para que indicara cuales eran los costos asociados a la constitución de una empresa. La realización de estos trámites tiene un costo del orden de \$130.000, que incluye el costo de notaria, registro en la cámara de comercio y publicación en el diario oficial. Finalmente, se estima un costo de \$70.000 para la patente municipal y permiso del Seremi. Por lo tanto, el costo final para la constitución de la sociedad corresponde a \$200.000.

En la tabla 21, se detalla el resumen de precios sin IVA de la inversión en activos intangibles.

Tabla 21: Detalle inversión activos intangibles

Ítem	Precio sin IVA
Notaria	\$105.300
Cámara de Comercio	
Diario Oficial	
Patente Municipal	\$56.700
Permiso Seremi	
Total	\$162.000

Fuente: Elaboración propia

⁴⁴ Servicio de Impuestos Internos: http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm. (Ver Anexo 16)

10.2 Egresos

A continuación, se detallan los costos, tanto fijos como variables en los cuales la empresa tendrá que desenvolver gastos para su funcionamiento:

10.2.1 Costos

- **Remuneraciones:** Es la retribución del trabajador por la prestación de sus servicios para con la empresa. Este corresponde a los sueldos brutos que recibe el personal de la empresa mes a mes. El personal interno de la empresa recibirá un sueldo mensual, en contraste con el personal externo, que su sueldo corresponderá a la participación que tenga en los eventos que se realicen mensualmente. Es importante destacar que el personal externo está contemplado para eventos con una concurrencia de 100 personas y su sueldo estará dentro de los costos del menú como mano de obra (Ver Anexo 26).

Tabla 22: Remuneración del Personal Interno.

Cargo	Cantidad	Sueldo	
Personal Interno	Gerente General	1	\$1.200.000
	Jefe de Operaciones	1	\$900.000
	Chef Ejecutivo	1	\$700.000
	Contador	1	\$500.000
	Relacionador Publico	1	\$500.000
Total Mensual		\$3.800.000	

Fuente: Elaboración propia

- **Arriendo de Local Operacional:** La propiedad⁴⁵ considerada para la operación se sitúa en la comuna de Las Condes, dirección Avenida Apoquindo 6988, de 100m². El costo corresponde a \$500.000 mensual y cuenta con oficina, bodega y amplia cocina.
- **Arriendo Local Evento:** Para el evento de matrimonio se considerará un lugar con espacio físico de 200m², con baños, cocina y salón de eventos. El costo corresponderá a \$700.000 por evento y se incluye dentro de los costos de menú.
- **Publicidad:** Para promocionar la marca de la empresa se establecieron cuatro canales, Instagram⁴⁶, Facebook⁴⁷, Pagina Corporativa⁴⁸ y un perfil en la web

⁴⁵ La propiedad fue cotizada en la web <http://www.fuenzalida.com>.

⁴⁶ <https://www.instagram.com>.

⁴⁷ www.facebook.com.

Matrimonios.cl⁴⁹, de los cuales solamente Facebook posee un costo asociado a la publicidad dado que los demás canales son gratuitos. Dicho esto, el costo de promocionar la empresa a través de Facebook ADS⁵⁰ es de \$170.000 pesos mensuales.

- **Servicios Básicos:** Hace mención a los gastos básicos que son generados en la propiedad, como luz, agua, telefonía e internet. Estos costos están detallados en la tabla 23.

Tabla 23: Servicios Básicos

Servicios	Costo
Luz	\$50.000
Agua	\$50.000
Internet y Telefonía Fija ⁵¹	\$30.990
Telefonía Móvil ⁵²	\$49.950
Total Mensual	\$180.940

Fuente: Elaboración propia

La cotización de internet y telefonía móvil se realizó en VTR⁵³ la cual tiene como características 30 mega de internet y llamada en telefonía ilimitada. Por otra parte, la cotización de telefonía móvil se realizó por cinco líneas, que son para los empleados de planta de la empresa. Cada línea posee 150 minutos y 5 GB de internet móvil.

- **Combustible:** Como se mencionó anteriormente la empresa invertirá en un vehículo para facilitar el traslado del equipamiento por lo que se incurrirá en un gasto de combustible. Por concepto de diésel, en base a la información técnica de la furgoneta, esta emplea 15 km/litro y tomando en cuenta que los kilómetros cuadrados de superficie de Santiago⁵⁴ son 641, se asumirá la raíz cuadrada de este número, por lo que serán 25 kilómetros los que se recorrerán por cada evento que se realice. Utilizando el precio promedio de combustible⁵⁵ de Santiago, el cual es de \$578 por litro sin IVA, se determinara el gasto por evento a realizar en la tabla 24.

⁴⁸ www.wix.com.

⁴⁹ <https://www.matrimonios.cl/banquetes/banqueteria-mataro--e118853>.

⁵⁰ <https://www.facebook.com/business/products/ads>.

⁵¹ <https://vtr.com/productos/HogarPacks/doble-pack-banda-ancha-telefonía>

⁵² <http://www.wom.cl/planes/>.

⁵³ Empresa de servicios de internet y telefonía.

⁵⁴ Superficie Santiago: https://es.wikipedia.org/wiki/Santiago_de_Chile.

⁵⁵ <http://www.bencinaenlinea.cl/web2/buscador.php?region=7>.

Tabla 24: Costo Combustible por Evento

Combustible	Precio por Litro	Kilómetros por Evento	Costo Combustible por Evento
Gasolina 93	\$578	25	\$14.450

Fuente: Elaboración propia

- **Materia Prima:** Para determinar el costo de los platillos del menú se realizó una investigación de las materias primas que son necesarias para cada plato, en donde los precios se obtuvieron de diferentes proveedores⁵⁶. El costo de las materias primas se resume en la tabla 25.

Tabla 25: Costo Materias Primas con y sin IVA

Costo Materias Primas				Costo Materias Primas			
Ingrediente	Precio c/IVA	Precio s/IVA	Cantidad	Ingrediente	Precio c/IVA	Precio s/IVA	Cantidad
Aceite de Oliva	\$4.000	\$3.240	1000 ml	Palitos para brochetas	\$890	\$721	50 u
Arroz	\$560	\$454	1000 gr	Palta Hass	\$3.590	\$2.908	1000 gr
Azucar	\$560	\$454	1000 gr	Pan	\$1.150	\$932	400 gr
Bizcocho	\$960	\$778	500 gr	Panko	\$1.590	\$1.288	200 gr
Cacao	\$790	\$640	150 gr	Papas	\$5.000	\$4.050	10000 gr
Café Monterrey	\$1.980	\$1.604	170 gr	Pimienta Negra	\$300	\$243	15 gr
Camarones	\$4.290	\$3.475	500 gr	Platano	\$980	\$794	1000 gr
Carne (Abastero)	\$7.198	\$5.830	1000 gr	Pollo	\$2.490	\$2.017	800 gr
Carne Molida	\$3.890	\$3.151	1000 gr	Pure	\$4.190	\$3.394	1000 gr
Cebolla	\$2.000	\$1.620	7 u	Queso de Cabra	\$9.000	\$7.290	1000 gr
Chocolate Negro	\$890	\$721	100 gr	Queso Mantecoso	\$5.500	\$4.455	1000 gr
Crema	\$1.090	\$883	1000 gr	Queso Mascarpone	\$3.990	\$3.232	250 gr
Durazno Nectarin	\$1.800	\$1.458	1000 gr	Queso Parmesano	\$500	\$405	40 gr
Frutillas	\$2.290	\$1.855	1000 gr	Ravioli de Espinaca	\$1.250	\$1.013	400 gr
Harina de Trigo	\$490	\$397	1000 gr	Reineta	\$4.990	\$4.042	500 gr
Helado Chocolate	\$1.890	\$1.531	1000 ml	Rissoto Champiñones	\$950	\$770	180 gr
Helado Piña	\$1.890	\$1.531	1000 ml	Sal	\$1.910	\$1.547	1000 gr
Huevos	\$1.800	\$1.458	12 u	Salsa Cesar	\$1.190	\$964	473 ml
Jugo Limon	\$700	\$567	500 ml	Sandia	\$2.980	\$2.414	5000 gr
Leche	\$890	\$721	1000 ml	Tomate Cherry	\$4.500	\$3.645	1000 gr
Iechuga	\$980	\$794	400 gr	Zapallo	\$1.290	\$1.045	1000 gr
Mantequilla	\$540	\$437	250 gr	Zapallo Italiano	\$2.000	\$1.620	20 u
Melon	\$1.200	\$972	1000 gr	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

⁵⁶ Se emplearon diferentes proveedores acordes a la necesidad de productos (Ver Anexo 25).

- **Productos Preparados:** Se define como productos preparados los que son adquiridos y están listos para servir a los clientes previos a una cocción. Se opta por esta opción debido a la sencillez de su preparación. El costo de estos productos se resume en la tabla 26.

Tabla 26: Costo Productos Preparados con y sin IVA

Productos Preparados	Unidades	Precio Unitario Caja c/IVA	Precio Unitario Caja s/IVA	Costo Unitario c/IVA	Costo Unitario s/IVA
Empanadas pino carne picada	30	\$7.500	\$6.075	\$250	\$203
Empanadas pollo cibulett	30	\$7.500	\$6.075	\$250	\$203
Empanadas Champiñon Queso	30	\$7.500	\$6.075	\$250	\$203
Pizzeta Queso Jamon Tomate	24	\$7.000	\$5.670	\$292	\$236
Pizzeta Queso Aceituna	24	\$7.000	\$5.670	\$292	\$236
Crostinis Merken al Oliva	20	\$1.590	\$1.288	\$80	\$64
Empanadas napolitanas	30	\$7.500	\$6.075	\$250	\$203
Empanadas palmito Choclo Queso	30	\$7.500	\$6.075	\$250	\$203
Empanadas de Queso Hoja	30	\$7.500	\$6.075	\$250	\$203
Empandas de Queso Hoja Camarón	30	\$9.000	\$7.290	\$300	\$243

Fuente: Elaboración propia

- **Bebestibles:** En este apartado se detallan todos los bebestibles involucrados en el evento, desde la recepción, cena y fiesta. A continuación, en la tabla 27 se detallan los productos sin Alcohol y en la tabla 28 con Alcohol.

Tabla 27: Costo Productos sin Alcohol con y sin IVA

No Alcohol				
Bebestible	Marca	ML	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA
Jugo Natural	Watt's	1500	\$990	\$802
Bebidas	Coca Cola - Sprite	4500	\$4.750	\$3.848
Agua Mineral	Cachantun	6000	\$1.490	\$1.207

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Costo Productos con Alcohol

Alcohol				
Bebestible	Marca	ML	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA
Espumante	La Palma	750	\$2.630	\$2.130
Pisco Sour	Campanario	750	\$2.450	\$1.985
Vino	Sol de Chile (Reserva)	750	\$2.180	\$1.766
Ron	Sierra Morena	750	\$2.750	\$2.228
Pisco	Capel	750	\$3.290	\$2.665
Vodka	Oz	750	\$3.190	\$2.584
Espumante	Valdivieso	750	\$2.980	\$2.414
Pisco Sour	Secreto Peruano	750	\$2.750	\$2.228
Mango Sour	Secreto Peruano	750	\$2.750	\$2.228
Maracuya Sour	Secreto Peruano	750	\$2.750	\$2.228
Vino	Sol de Chile (Gran Reserva)	750	\$3.180	\$2.576
Ron	Madero	750	\$3.590	\$2.908
Pisco	Mistral	750	\$3.990	\$3.232
Whisky	Wattsons	1000	\$4.990	\$4.042
Vodka	Ustinov	750	\$4.190	\$3.394

Fuente: Elaboración propia

- **Decoración:** Para que la cena cuente con un ambiente grato, se decoraran las mesas y el salón con flores y velas. Respecto a la fiesta, se adquirirá cotillón⁵⁷ con variadas temáticas. El costo de la decoración para cada evento se detalla en la tabla 29.

Tabla 29: Decoración

Decoración	Precio s/IVA
Flores	\$40.500
Velas	\$20.250
Cotillón	\$20.250
Total	\$81.000

Fuente: Elaboración Propia.

⁵⁷ Para la decoración se optó por proveedores que vendieran por mayor (Ver Anexo 25).

Junto a los costos unitarios de los bebestibles, productos preparados, mano de obra, arriendo de local y decoración, se pudo determinar el costo total de cada menú para una demanda de 100 personas. Es importante señalar que los menús al contar con diferentes tipos de platos en la entrada, plato principal y postre, se estableció como precio final, un promedio entre las distintas opciones que presentan cada uno. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 30.

Tabla 30: Costo Unitario Menú para 100 Personas

Costo Menú			
Menú	Detalle	Costo Unitario c/IVA	Costo Unitario S/IVA
Silver	Bebestible	\$ 2.937	\$ 2.379
	Coctel	\$ 1.039	\$ 842
	Entrada	\$ 1.041	\$ 843
	Plato Principal	\$ 1.301	\$ 1.054
	Postre	\$ 814	\$ 659
	Mano de Obra	\$ 6.850	\$ 6.850
	Arriendo de Local	\$ 7.000	\$ 7.000
	Decoración	\$ 1.000	\$ 810
Precio Final Menú por Persona		\$ 21.982	\$ 20.437
Gold	Bebestible	\$ 3.832	\$ 3.104
	Coctel	\$ 2.153	\$ 1.744
	Entrada	\$ 1.567	\$ 1.269
	Plato Principal	\$ 1.867	\$ 1.512
	Postre	\$ 1.279	\$ 1.036
	Mano de Obra	\$ 6.850	\$ 6.850
	Arriendo de Local	\$ 7.000	\$ 7.000
	Decoración	\$ 1.000	\$ 810
Precio Final Menú por Persona		\$ 25.548	\$ 23.325

Fuente: Elaboración propia

10.3 Ingresos

10.3.1 Demanda

La banquetera vera sus ingresos en función a los eventos que realice, los cuales dependen del crecimiento de la industria banquetera, el crecimiento de matrimonios efectuados y la participación de mercado esperada. En base al capítulo 5, donde basados en datos históricos se logró proyectar el crecimiento de la industria la cual crecerá un 15% anual con una tendencia decreciente a estabilizarse en un 7%. Por otra parte, la proyección de matrimonios para la comuna de Las Condes será de un 4% con una tendencia, al igual que el de la industria, decreciente hasta estabilizarse en un -3%. Finalmente, la participación de mercado crecerá en forma lineal desde un 3,54% hasta un 10%, con la finalidad de posicionarse dentro de las cinco banqueteras líderes del mercado. Para disminuir los riesgos de comenzar este proyecto y planificar una demanda representativa del mercado y a la vez permita obtener los ingresos esperados, es que se realizaron estos pronósticos.

Por otro lado, se establece que, de los matrimonios a efectuar, el 50% de eventos se realizarán con el menú Gold y el 50% con el menú Silver. A continuación, en la tabla 31, se detallan los eventos a realizar y los menús solicitados para los próximos cinco periodos.

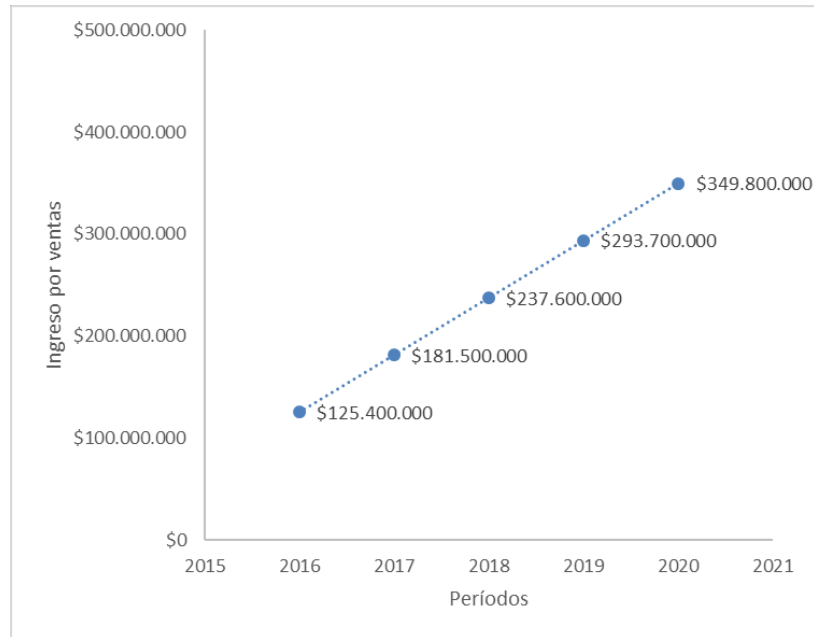
Tabla 31: Detalle de eventos a realizar segmentados por menú

Año	Total Eventos Mercado	Total Eventos Empresa	Total Menú Silver	Total Menú Gold
1	1.078	38	19	19
2	1.073	55	28	27
3	1.069	72	36	36
4	1.065	89	45	44
5	1.061	106	53	53

Fuente: Elaboración propia, en base a datos del estudio de mercado.

Con la estimación de los eventos a realizar para los próximos cinco períodos, se pueden proyectar los ingresos que tendrá la empresa. El gráfico 23 muestra el nivel de ventas que se pronostican.

Gráfico 23: Proyección de ingresos.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 23, los ingresos presentan una tendencia positiva y el crecimiento de las ventas cada vez es mayor sustentado en el crecimiento de la industria y la participación de mercado que pretende la banquetera.

10.4 Capital de Trabajo

Para calcular la inversión de capital de trabajo se empleará el método de déficit acumulado máximo. Este es el método más certero, dado que determina el máximo déficit que se produce entre el contraste de los egresos e ingresos. Para la estimación se debe confeccionar un presupuesto de caja en el cual se detalle, para un periodo de 12 meses (Ver tabla 32), la estimación de los ingresos y egresos de cajas mensuales.

Tabla 32: Capital de Trabajo

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000
Total de Ingresos	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000
PPM 1,5%	(\$-156.750)	(\$-156.750)	(\$-156.750)	(\$-156.750)	(\$-156.750)	(\$-156.750)
Costos Fijos	(\$-4.760.063)	(\$-4.760.063)	(\$-4.760.063)	(\$-4.760.063)	(\$-4.760.063)	(\$-4.760.063)
Costos Variables	(\$-6.929.010)	(\$-6.929.010)	(\$-6.929.010)	(\$-6.929.010)	(\$-6.929.010)	(\$-6.929.010)
GAV	(\$-45.758)	(\$-45.758)	(\$-45.758)	(\$-45.758)	(\$-45.758)	(\$-45.758)
Total Egresos	(\$-11.891.581)	(\$-11.891.581)	(\$-11.891.581)	(\$-11.891.581)	(\$-11.891.581)	(\$-11.891.581)
Saldo Mensual	(\$-1.441.581)	(\$-1.441.581)	(\$-1.441.581)	(\$-1.441.581)	(\$-1.441.581)	(\$-1.441.581)

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000
Total de Ingresos	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000	\$10.450.000
PPM 1,5%	(\$-156.750)	(\$-156.750)	(\$-156.750)	(\$-156.750)	(\$-156.750)	(\$-156.750)
Costos Fijos	(\$-4.760.063)	(\$-4.760.063)	(\$-4.760.063)	(\$-4.760.063)	(\$-4.760.063)	(\$-4.760.063)
Costos Variables	(\$-6.929.010)	(\$-6.929.010)	(\$-6.929.010)	(\$-6.929.010)	(\$-6.929.010)	(\$-6.929.010)
GAV	(\$-45.758)	(\$-45.758)	(\$-45.758)	(\$-45.758)	(\$-45.758)	(\$-45.758)
Total Egresos	(\$-11.891.581)	(\$-11.891.581)	(\$-11.891.581)	(\$-11.891.581)	(\$-11.891.581)	(\$-11.891.581)
Saldo Mensual	(\$-1.441.581)	(\$-1.441.581)	(\$-1.441.581)	(\$-1.441.581)	(\$-1.441.581)	(\$-1.441.581)
Capital de Trabajo	(\$-17.298.976)					

Fuente: Elaboración propia

10.6 Tasa de Descuento

Para determinar que tasa de descuento se aplicara al proyecto se compara la obtenida a través del modelo CAPM con la existente en el mercado chileno.

10.6.1 Modelo CAPM

Para calcular la tasa de descuento a la que serán descontados los flujos se tomó la tasa libre de riesgo (Rf) de la tasa de los bonos emitidos por el banco central a cinco años. El Beta se obtuvo de la base de datos de Aswath Damodaran⁵⁸ para el rubro de restaurant, bebidas alcohólicas y entretenimiento. Finalmente, la prima de mercado (Rm) se determinó en base al

⁵⁸ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>.

rendimiento promedio del índice bursátil IPSA⁵⁹ de los últimos 3 años (Ver Anexo 27). En la Tabla 33, detallan los datos para calcular el CAPM y el resultado de este.

Tabla 33: Tasa de Descuento

Tasa libre de riesgo (Rf)	4,02% ⁶⁰
Beta industria (Bpe)	1,11%
Prima de mercado (Rm)	14,18% ⁶¹
$CAMP = Rf + Bpe \cdot (Rm - Rf)$	
Costo de Capital CAPM = 15,30%	

Fuente: Elaboración propia.

10.6.2 Tasa de Descuento Mercado Chileno

En base a una investigación realizada por Larraín Vial⁶², en la cual participaron los economistas Jorge Astaburuaga y Leonardo Suárez, determinaron que la tasa de descuento para los sectores alimentos y bebidas es de 7,5% y comercio 8,5%⁶³. En base a estos resultados se promedian estas tasas obteniendo un 8% de tasa de descuento para el proyecto.

Finalmente, la tasa de descuento a emplear será del 8% debido a que muestra el comportamiento real de la industria en contraste con la obtenida del CAPM que es teórica.

10.7 Resultados del Flujo de Caja

Con la finalidad de evaluar y analizar la rentabilidad y factibilidad del proyecto, se utilizaron los siguientes indicadores financieros: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). El flujo de caja del proyecto se realizó de forma pura, es decir, sin considerar un crédito y se decide por esta opción dado que reflejara el comportamiento del proyecto de forma autónoma debido a que los socios serán los inversionistas. En la tabla 34, se presenta un resumen de los indicadores financieros obtenido del flujo de caja⁶⁴

⁵⁹ Índice de precio selectivo de acciones.

⁶⁰ <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>.

⁶¹ Rentabilidad anual IPSA durante tres años.

⁶² Corredora de bolsa más grande del mercado chileno.

⁶³ https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2015/1/IN69B/1/material_docente/bajar?id_material=62135.

⁶⁴ Para ver con detalle el flujo de caja del proyecto, ver Anexo 29.

Tabla 34: Indicadores Financieros

Indicador	Resultado
Costo de Capital	8,00%
TIR	23,75%
VAN	\$27.720.744

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados obtenidos en la tabla 34, se puede concluir que el proyecto resulta ser viable y rentable.

En el caso de que se decida aumentar la cantidad mínima personas por evento, es decir, de 100 a 150 asistentes y que la demanda baje a un 70% dado que no todas las celebraciones cumplirán con esta exigencia, los indicadores económicos serían los detallados en la tabla 35.

Tabla 35: Indicadores Financieros con asistencia mínima de 150 personas

Indicador	Resultado
Costo de Capital	8,00%
TIR	33,24%
VAN	\$43.561.689

Fuente: Elaboración propia.

Comparando los dos indicadores obtenidos, se puede apreciar que el resultado del VAN con asistencia mínima de 150 personas por evento y con una demanda de un 30% menos, es de \$15.840.945 mayor en relación al flujo del proyecto puro. Por otra parte, el TIR aumenta en un 9.49%. Para estas condiciones establecidas, claramente los indicadores son mejores dado que aumenta el ingreso y los costos unitarios asociados no se elevan debido a una economía de escala por mejor capacidad de producción.

10.8 Análisis de Sensibilidad

El proceso de análisis de sensibilidad busca determinar información adicional para acortar la incertidumbre en la toma de decisiones, de modo de conocer el real impacto sobre los criterios de evaluación, o indicadores financieros, como la TIR o el VAN, debido a cambios en las variables críticas del proyecto. Se realizará un análisis multidimensional en el cual se mantendrá constante la demanda y se variará el precio de los menús.

10.8.1 Análisis Multidimensional

Este método analiza que sucede con los indicadores financieros cuando se modifica simultáneamente más de una variable a la vez, que son susceptibles a cambio dentro del

horizonte de evaluación. Para el análisis sensibilizaremos el VAN modificando la variable del precio de los menús.

Tabla 36: Análisis de Sensibilidad – Precios.

\$ 27.720.744	\$ 34.000	\$ 33.000	\$ 32.000	\$ 31.000	\$ 30.000
\$ 32.000	\$ 27.720.744	\$ 15.019.896	\$ 2.319.048	(-\$ 10.381.800)	(-\$ 23.082.648)
\$ 31.000	\$ 15.019.896	\$ 2.319.048	(-\$ 10.381.800)	(-\$ 23.082.648)	(-\$ 35.783.496)
\$ 30.000	\$ 2.319.048	(-\$ 10.381.800)	(-\$ 23.082.648)	(-\$ 35.783.496)	(-\$ 48.484.344)
\$ 29.000	(-\$ 10.381.800)	(-\$ 23.082.648)	(-\$ 35.783.496)	(-\$ 48.484.344)	(-\$ 61.185.192)
\$ 28.000	(-\$ 23.082.648)	(-\$ 35.783.496)	(-\$ 48.484.344)	(-\$ 61.185.192)	(-\$ 73.886.040)

Fuente: Elaboración propia

El análisis de sensibilidad de la tabla 36 muestra claramente que el precio es una variable crítica en el proyecto. Verticalmente se muestra el precio del menú Silver (\$32.000) el cual va disminuyendo en \$1000. Horizontalmente se muestra el precio del menú Gold (\$34.000), el cual fue decreciendo en \$1000.

Se podría llegar a un precio de \$32.000 para el menú Gold y \$30.000 para el precio del menú Silver; y aun así mantener un VAN positivo de \$2.319.048. Si se establecen precios para el menú Silver menores a \$30.000 o para el menú Gold menores a \$32.000, el VAN se vuelve negativo.

10.9 Análisis de Riesgo

Para determinar la probabilidad de que el VAN sea mayor a 0, es decir, que el proyecto tendrá ganancias por sobre la rentabilidad exigida, se realizará un análisis de riesgo operativo para establecer los indicadores de riesgo operativo para los inversionistas a partir de los flujos de caja neta operativa. A continuación en la tabla 37 se plantearon los siguientes escenarios⁶⁵:

Tabla 37: Escenarios de evaluación

Escenarios	Demanda establecida para un horizonte de cinco años
Pesimista	50%
Mediano	75%
Optimista	100%

Fuente: Elaboración propia

⁶⁵ Los flujos correspondientes a estos escenarios se encuentran en el Anexo 31

Tabla 38: Análisis de riesgo

Pesimista		50%					
Período	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
FCN Operativo	(\$-26.702.391)	(\$-36.269.365)	(\$-19.878.466)	(\$-12.882.276)	(\$-5.886.087)	\$1.110.103	
Mediano		75%					
Período	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
FCN Operativo	(\$-26.702.391)	(\$-25.843.671)	(\$-8.561.100)	\$1.933.184	\$12.427.468	\$22.921.753	
Optimista		100%					
Período	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
FCN Operativo	(\$-26.702.391)	(\$-15.417.976)	\$2.756.265	\$16.748.644	\$30.741.023	\$44.733.403	

Fuente: Elaboración propia

Con los escenarios establecidos, se procede a calcular la esperanza del VAN y se descuentan los flujos de caja operativos a la tasa libre de riesgo.

Tabla 39: Flujos de caja esperado

Rf		4,02%					
Escenarios		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pesimista	50%	(26.702.391)	(36.269.365)	(19.878.466)	(12.882.276)	(5.886.087)	1.110.103
Mediano	75%	(26.702.391)	(25.843.671)	(8.561.100)	1.933.184	12.427.468	22.921.753
Optimista	100%	(26.702.391)	(15.417.976)	2.756.265	16.748.644	30.741.023	44.733.403
Flujo de Caja Esperado		(26.702.391)	(52.935.412)	(13.603.793)	11.757.394	37.118.581	62.479.769
E(VAN)			16.382.150				

Fuente: Elaboración propia

Luego, se procede a calcular la varianza del VAN; V (VAN) y la desviación estándar VAN; DS (VAN) a la tasa libre de riesgo, tomando la correlación de los flujos.

Tabla 40: Varianza de flujos

Período	2016	2017	2018	2019	2020
Varianza de los flujos de caja	45.792.012	17.504.537	20.021.378	37.717.533	58.066.160

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la DS (VAN) se emplea la siguiente formula:

$$\sigma(VAN) = \sum_{t=1}^n \frac{\sigma(Ft)}{(1 + Rf)^t} \quad (1.2)$$

Dónde:

- Ft: Varianza de los flujos de caja
- Rf: Tasa libre de riesgo

Con los valores señalados se procede a remplazar en la formula (1.2) y se determina que la DS (VAN) es de 157.885.291.-

Para calcular cual es la probabilidad de que el VAN sea mayor a cero se debe determinar el coeficiente de variación a través de la formula (1.3).

$$CV = \frac{\sigma(VAN)}{E(VAN)} \quad (1.3)$$

Dónde:

- $\sigma(VAN)$: Desviación estándar del VAN
- $E(VAN)$: Esperanza del VAN

Remplazando los valores en la formula (1.3), se establece que el coeficiente de variación es de 9.64. Al tener todos los valores necesarios, se procede a calcular la probabilidad del $VAN > 0$ a través de la formula (1.4)

$$P \left[z < 0 - \frac{E(VAN)}{\sigma(VAN)} \right] = P[VAN > 0] - P \left[z > - \frac{E(VAN)}{\sigma(VAN)} \right]$$

$$P \left[z < \frac{E(VAN)}{\sigma(VAN)} \right] \quad (1.4)$$

$$P \left[z < \frac{16.382.150}{157.885.291} \right]$$

$$P[z_{66} < 0,10] = 0,5557$$

⁶⁶ Para la distribución normal ver Anexo 32

Finalmente, la probabilidad de que el VAN sea mayor a 0 es de 55.57%, por lo tanto, un 44.43% es la probabilidad de que el VAN sea menor a 0. Por lo que se puede concluir que el proyecto Mataró Banquetería es deseable para los socios.

Capítulo 11: Conclusiones

La implementación de una banquetera para la comuna de Las Condes es factible en base a los siguientes análisis.

- Se logró verificar la viabilidad del proyecto a través de los indicadores financieros. Se determinó que el VAN es positivo y que su probabilidad de que sea mayor a cero supera el 50% en un horizonte de evaluación de cinco años. Además se establecieron las condiciones mínimas para que la empresa opere, determinando mano de obra, insumos y procedimientos.
- Dentro de la comuna de Las Condes, se identificaron 17 empresas que se catalogaron como competidores directos, en base a su participación de mercado, precio de menú por persona y servicios a ofrecer. Se recomienda que el gerente general junto al jefe de operaciones estén en constante investigación del mercado de modo de detectar nuevos competidores y servicios que ofrece la industria de modo de actualizarse respecto al mercado.
- Se logró determinar el precio promedio del mercado el cual corresponde a \$34.000 por persona para un evento de matrimonio y de la misma forma el precio que está dispuesto a cancelar los distintos segmentos estudiados.
- Los factores determinantes a la hora de escoger una banquetera para celebrar la fiesta de un matrimonio correspondieron a que el producto o servicio entregado sea acorde al precio ofertado contando con un servicio calidad. Se recomienda un constante estudio de proveedores para encontrar los mejores productos para este tipo de eventos y el personal a contratar se capacite en atención al cliente.
- Se establecen en este plan de negocios los pilares fundamentales para ofrecer en la comuna de Las Condes una nueva opción de empresa banquetera enfocada en la realización de matrimonios.
- Como característica social se identificó que la gran mayoría de matrimonios se realizan entre los meses de octubre y marzo y que las mujeres se casan en más temprana edad que los hombres. Se recomienda que el gerente general cierre la mayor cantidad de eventos en los meses señalados dado que la demanda puede aumentar de un 10% hasta un 30%.

Finalmente se cumplieron todos los objetivos planteados y se concluye a través de estos, que el proyecto Mataró Banquetería es rentable, estable y deseable para los inversionistas.

Capítulo 12: Bibliografía

BCN (2015). http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Las_Condes.

Cívico. (2017). www.civico.com/

INE. (2015). www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales.

SII. (2015). <http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm#9>.

SII. (2015). <http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm#9>.

Matrimonios. (2015). www.matrimonios.cl/banquetes/santiago/las-condes.

AIM (2008). www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf.

Porter, M. (2015). https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter.

R.SPIEGEL, M. (1997). *PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA*.

CCS (2015). https://www.ccs.cl/prensa/publicaciones/Creacion_empresas.pdf.

SII. (2015). www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm#2.

Wikipedia. (2015). www.es.wikipedia.org/wiki/Banquete.

Capítulo 13: Anexos

13.1 Anexo 1: Encuesta 1

Edad:

Comuna de residencia:

Profesión:

Instrucciones: Seleccione la alternativa que más se acerque a su opinión.

1. ¿En cuál de estos rangos se ubica su ingreso familiar?
 - Menos de \$500.000
 - Entre \$500.000 y \$1.000.000
 - Entre \$1.000.000 y \$1.500.000
 - Entre \$1.500.000 y \$2.000.000
 - Más de \$2.000.000
2. ¿Estaría dispuesto(a) a contratar los servicios de una banquetera para la realización de un matrimonio?
 - Si
 - No
3. ¿Ha asistido a un matrimonio el cual contara con una banquetera?, (Si su respuesta es no, agradecemos su colaboración)
 - Si
 - No
4. ¿Con qué frecuencia asiste a estos eventos?
 - 3 o más veces por año
 - Entre 1 y 2 veces por año
 - 1 vez cada dos años
5. ¿Cuánto estaría dispuesto a desembolsar, por persona, por un servicio de banquetería en un matrimonio?
 - Entre \$15.000 y \$20.000
 - Entre \$20.000 y \$25.000
 - Entre \$25.000 y \$30.000
 - Entre \$30.000 y \$35.000
 - Más de \$45.000
6. En una escala del 1 al 5, (donde 1 es nada importante y 5 es muy importante) cuanto valora que una banquetera cubra todos los aspectos de un matrimonio (incluyendo lugar, logística, cena, decoración, fiesta, etc).
 - Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Muy importante

7. En una escala del 1 al 3, (donde 1 es poco y 3 lo necesario). ¿Cuánto más pagaría por un servicio completo como el mencionado anteriormente?
 - Poco (1) (2) (3) Lo necesario
8. ¿Qué estimaría conveniente a la hora de escoger el servicio de una banquetera?
 - Precio / Calidad
 - Producto / Servicio
 - Innovación de productos
 - Cercanía
 - Tiempo de respuesta
 - Flexibilidad de servicio
 - Otro
9. ¿De qué forma prefiere informarse acerca de las opciones de una banquetera?
 - Redes sociales
 - Internet
 - Diario o revistas
 - E-mail
 - Televisión
 - Recomendación de contactos

Agradecemos su tiempo.

Muchas gracias

13.2 Anexo 2: Mercado banquetero para la Comuna de Las Condes

Empresas	Tamaño	Precio Menú	Promedio Clientes Por Evento	Promedio Eventos Por Año	Venta por Evento	Venta Anual (\$)	Participación
Soriano de Gor	Grande	\$45.000	250	80	\$11.250.000	\$900.000.000	12%
Probarte Banquetería	Grande	\$45.000	240	80	\$10.800.000	\$864.000.000	11%
Diego Vargas Banquetería	Grande	\$45.000	230	80	\$10.350.000	\$828.000.000	11%
Cata Larrain	Grande	\$40.000	230	80	\$9.200.000	\$736.000.000	10%
Banquetería Francisco Ferraris	Grande	\$40.000	220	80	\$8.800.000	\$704.000.000	9%
Eros Evento	Grande	\$40.000	210	80	\$8.400.000	\$672.000.000	9%
Vicenta	Mediana	\$35.000	170	60	\$5.950.000	\$357.000.000	5%
Julia María Rámila Araya Gastronomía y Eventos	Mediana	\$35.000	170	60	\$5.950.000	\$357.000.000	5%
Cook Banquetes	Mediana	\$37.000	160	60	\$5.920.000	\$355.200.000	5%
Mi Capricho	Mediana	\$35.000	160	60	\$5.600.000	\$336.000.000	4%
Iyael Eventos	Mediana	\$30.000	160	60	\$4.800.000	\$288.000.000	4%
Martini Eventos	Mediana	\$30.000	150	60	\$4.500.000	\$270.000.000	4%
Banquetes Bunster	Mediana	\$30.000	150	50	\$4.500.000	\$225.000.000	3%
Banquetería y Eventos Bordeaux	Chica	\$29.000	130	50	\$3.770.000	\$188.500.000	2%
Sabor original	Chica	\$28.000	130	50	\$3.640.000	\$182.000.000	2%
Factory Eventos	Chica	\$27.000	130	50	\$3.510.000	\$175.500.000	2%
Organic Food	Chica	\$25.000	130	50	\$3.250.000	\$162.500.000	2%

13.3 Anexo 3: Estadísticas de empresas por actividad económica de servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones para la comuna de las Condes proporcionados por el Servicio de Impuestos Internos.

Año Comercial	ID_Actividad	ID_Comuna	Numero de Empresas	Ventas (UF)
2005	552050 - Servicio de Banquetes, Bodas y Otras Celebraciones	Las Condes	29	-
2006	552050 - Servicio de Banquetes, Bodas y Otras Celebraciones	Las Condes	28	-
2007	552050 - Servicio de Banquetes, Bodas y Otras Celebraciones	Las Condes	80	-
2008	552050 - Servicio de Banquetes, Bodas y Otras Celebraciones	Las Condes	91	\$ 192.078
2009	552050 - Servicio de Banquetes, Bodas y Otras Celebraciones	Las Condes	99	\$ 274.407
2010	552050 - Servicio de Banquetes, Bodas y Otras Celebraciones	Las Condes	120	\$ 263.560
2011	552050 - Servicio de Banquetes, Bodas y Otras Celebraciones	Las Condes	128	\$ 230.751
2012	552050 - Servicio de Banquetes, Bodas y Otras Celebraciones	Las Condes	142	\$ 430.885
2013	552050 - Servicio de Banquetes, Bodas y Otras Celebraciones	Las Condes	174	\$ 580.643
2014	552050 - Servicio de Banquetes, Bodas y Otras Celebraciones	Las Condes	207	\$ 557.166
2015	552050 - Servicio de Banquetes, Bodas y Otras Celebraciones	Las Condes	219	\$ 589.580

13.4 Anexo 4: Nacidos vivos, matrimonios, defunciones generales, de menores de un año y fetales, según región, provincia y comuna de residencia, año 2015.

1.2.2-04: NACIDOS VIVOS, MATRIMONIOS, DEFUNCIONES GENERALES, DE MENORES DE UN AÑO Y FETALES SEGÚN REGIÓN, PROVINCIA Y COMUNA DE RESIDENCIA, 2015

REGIÓN, PROVINCIA Y COMUNA DE RESIDENCIA	NACIDOS VIVOS	MATRIMONIOS	DEFUNCIONES			
			GENERALES	MENORES DE 1 AÑO		FETALES
				MENORES DE 28 DÍAS	28 DÍAS Y MÁS	
SANTIAGO	73.511	19.867	39.080	490	177	834
LAS CONDES	3.936	1.734	1.767	21	3	36

13.5 Anexo 5: Matrimonios, por mes de ocurrencia, según área y lugar de residencia habitual del contrayente (Región y Provincia), 2015.

1.2.24-04: MATRIMONIOS, POR MES DE OCURRENCIA, SEGÚN ÁREA Y LUGAR DE RESIDENCIA HABITUAL DEL CONTRAYENTE (REGIÓN Y PROVINCIA), 2015

ÁREA Y LUGAR DE RESIDENCIA HABITUAL DEL CONTRAYENTE (REGIÓN Y PROVINCIA)	MATRIMONIOS												
	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
METROPOLITANA	25.387	3.116	2.855	2.459	1.995	1.814	1.482	1.546	1.613	1.700	2.340	2.429	1.958
SANTIAGO	19.852	2.404	2.162	1.976	1.587	1.404	1.155	1.227	1.259	1.313	1.874	1.933	1.558

13.6 Anexo 6: Población por grupos de edad año 2002 y 2015 para la comuna de Las Condes.

1.3 Población por grupos de edad 2002 y 2015

Edad	2002	2015	% según Territorio 2015		
			Comuna	Región	País
0 a 14	48.138	42.358	14,95	20,04	20,36
15 a 29	62.908	65.399	23,08	23,42	23,79
30 a 44	59.820	57.315	20,22	22,53	21,36
45 a 64	50.770	78.446	27,68	24,03	24,17
65 y más	28.257	39.899	14,08	9,98	10,32
Total	249.893	283.417	100	100	100

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2002 y Proyección de población 2015, INE.

13.7 Anexo 7: Habitantes región metropolitana clasificadas por segmento social, en base al censo año 2002.

HABITANTES REGION METROPOLITANA												
Censo 2002. Clasificación Social AIM. Urbano y Rural												
Comunas de 10.000 + hogares												
	%	ABC1	C2	C3	D	E	ABC1	C2	C3	D	E	Total
	PORCENTAJES					HABITANTES						
Cerrillos	4.1	16.8	26.0	42.1	11.0	2.936	12.081	18.706	30.273	7.910	71.906	
Cerro Navia	0.5	6.3	22.4	53.5	17.2	814	9.309	33.287	79.430	25.472	148.312	
Conchalí	2.5	14.7	27.4	44.1	11.3	3.392	19.563	36.479	58.760	15.062	133.256	
El Bosque	2.4	12.3	25.4	47.1	12.7	4.200	21.679	44.682	82.742	22.290	175.594	
Est. Central	5.3	19.3	28.3	38.1	9.0	6.963	25.143	36.870	49.637	11.781	130.394	
Huechuraba	9.7	11.3	20.1	45.0	13.9	7.150	8.396	14.918	33.322	10.284	74.070	
Independencia	6.7	22.8	30.6	33.8	6.1	4.395	14.923	20.036	22.142	3.983	65.479	
La Cisterna	8.7	25.0	28.4	31.3	6.6	7.368	21.285	24.201	26.637	5.626	85.118	
La Florida	10.7	25.7	26.2	30.7	6.7	39.189	94.123	95.678	112.203	24.481	365.674	
La Granja	1.5	10.7	27.0	47.6	13.1	2.045	14.239	35.741	63.081	17.414	132.520	
La Pintana	0.4	4.6	19.7	56.2	19.1	773	8.669	37.498	106.826	36.319	190.085	
La Reina	42.2	27.4	15.0	12.7	2.6	40.869	26.510	14.554	12.329	2.500	96.762	
Las Condes	53.5	30.0	9.6	6.1	0.9	133.572	74.933	23.964	15.152	2.271	249.893	
La Barmeccha	49.7	14.4	11.7	19.6	4.7	37.116	10.783	8.747	14.624	3.479	74.749	
La Espejo	0.6	7.2	23.0	52.3	16.9	704	8.068	25.994	58.954	19.080	112.800	
La Prado	2.2	13.1	27.2	46.4	11.2	2.268	13.616	28.403	48.355	11.673	104.316	
Macul	11.2	26.4	25.2	29.9	7.3	12.654	29.666	28.392	33.648	8.176	112.535	
Maipú	7.4	26.6	32.5	28.9	4.7	34.446	124.751	152.084	135.276	21.833	468.390	
Nuñoa	28.9	36.3	19.0	13.5	2.4	47.187	59.300	31.031	22.057	3.937	163.511	
P. A. Cerdo	2.4	13.1	26.8	45.3	12.4	2.761	14.973	30.754	51.841	14.231	114.560	
Peñalolén	10.9	14.6	20.8	41.6	12.1	23.521	31.495	45.034	89.825	26.185	216.060	
Providencia	38.9	40.2	14.7	5.7	0.4	47.068	48.612	17.771	6.897	526	120.874	
Pudahuel	2.9	13.7	28.5	44.1	11.2	5.094	26.833	55.686	86.212	21.828	195.653	
Quilicura	4.1	17.8	31.4	38.8	7.9	5.194	22.539	39.720	49.094	9.970	126.518	
Q. Normal	3.4	16.7	29.4	41.0	9.5	3.553	17.367	30.531	42.674	9.886	104.012	
Recoleta	2.8	15.1	26.8	43.7	11.6	4.191	22.406	39.716	64.747	17.159	148.220	
Renca	1.0	8.7	24.2	50.9	15.2	1.400	11.566	32.258	67.987	20.308	133.518	
San Joaquín	3.1	15.8	27.9	41.8	11.4	3.067	15.418	27.235	40.800	11.106	97.625	
San Miguel	15.7	28.0	25.0	26.0	5.3	12.344	22.099	19.722	20.524	4.184	78.872	
San Ramón	1.1	7.9	23.1	51.7	16.1	1.064	7.498	21.959	49.089	15.295	94.906	
Santiago	10.3	31.3	28.9	25.0	4.5	20.637	62.874	58.002	50.284	8.996	200.792	
Vitacura	62.6	29.6	6.0	1.6	0.2	51.016	24.150	4.870	1.335	127	81.499	
Prov. Sigo.	12.2	19.8	24.3	34.8	8.9	568.953	924.865	1.134.521	1.626.758	413.376	4.668.473	
Puente Alto	4.0	18.9	31.1	38.1	7.9	19.764	93.017	153.316	187.878	38.940	492.915	
San Bernardo	3.9	13.9	24.6	44.4	13.1	9.642	34.420	60.797	109.510	32.393	246.762	
Gran Santiago	11.1	19.5	24.9	35.6	9.0	598.359	1.052.302	1.348.634	1.924.146	484.709	5.408.150	
Buín	4.5	11.6	18.7	45.0	20.2	2.853	7.370	11.880	28.536	12.781	63.419	
Colina	7.8	9.6	18.3	44.9	19.3	6.096	7.505	14.232	34.967	15.015	77.815	
Melipilla	3.0	10.2	18.4	45.8	22.6	2.866	9.623	17.356	43.324	21.371	94.540	
Peñaflor	4.3	13.8	24.9	43.2	13.8	2.840	9.196	16.614	28.803	9.167	66.619	
Tolagante	6.2	15.4	23.6	41.0	13.8	3.712	9.213	14.095	24.511	8.274	59.805	
Otras	3.0	8.3	17.4	48.2	23.0	8.787	24.269	50.606	140.296	66.879	290.837	
Total Reg. Metr.	10.3	18.5	24.3	36.7	10.2	625.513	1.119.479	1.473.416	2.224.582	618.196	6.061.185	

13.8 Anexo 8: Tipo de contrato

CONTRATO TIPO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En Santiago, a DÍA de MES de AÑO, entre don NOMBRE DUEÑO ("NOMBRE EMPRESA"), RUT; XX.XXX.XXX-X, domiciliado en DIRECCIÓN, COMUNA, CIUDAD, en adelante, "La Banquetera" y don NOMBRE CLIENTE, RUT XX.XXX.XXX-X, con domicilio en DIRECCIÓN, COMUNA, CIUDAD, en adelante, "El Cliente"; se ha convenido en el siguiente contrato:

PRIMERO. - Por este instrumento "El Cliente" contrata los servicios de "La Banquetera" para la realización, coordinación y supervisión del evento denominado "Matrimonio", que se realizará el FECHA, a partir de las HORA., SALON DE EVENTOS, DIRECCIÓN, COMUNA, CIUDAD.

Las obligaciones y derechos de los contratantes, relativos al Matrimonio, son los que constan en este contrato y aquellos que acuerden las partes en conjunto, según corresponda, el que, firmado por ambas partes, se entiende íntegramente aceptado.

SEGUNDO. - La organización del "Matrimonio" comprende lo siguiente:

- a) Arriendo exclusivo del salón del Centro de Eventos para la realización del evento.
- b) Montaje de mesas redondas o cuadradas con sillas Chiavari o napoleón de color blanco, dorado o negro, todo en cantidad suficiente para los asistentes, según se indica en letra g) siguiente y anexo que se adjunta; mantelería acordada entre las partes oportunamente; vajilla porcelana cuadrada; cuchillería; centros de mesas diseñados a elección y mesas de apoyo vestidas y decoradas, según corresponda.
- c) Decoración de la entrada al salón, decoración de buffet con flores e iluminación y jardines donde se realizará el cóctel y sector de baños.
- d) Coordinador durante todo el evento.
- e) Chef con equipo de cocina a Cargo.
- f) Un coctel de bienvenida para 100 invitados
- g) Cena con Menú Tradicional para 100 personas
- h) Servicio especializado de garzones: 1 cada 12 invitados.
- i) Degustación a elección de dos entradas y dos platos de fondo, de acuerdo al menú, para dos personas.
- j) Iluminación Perimetral y direccional para cada mesa.
- k) Iluminación pista de baile con luces robotizadas, láser y efectos de humo.
- l) Música Envasada, Amplificación y DJ.
- m) Data show y telón 2.7x2.7 para la proyección de un video.
- n) El horario de atención de los servicios de banquetería aquí mencionados tendrá una duración máxima de 8 horas a contar del inicio de la recepción con límite de horario las 04:00 hrs.

TERCERO.- El Cliente se obliga a pagar por gastos y honorarios del servicio contratado la suma total de \$ 3.890.000.- (Tres millones ochocientos noventa mil pesos), el cual se pagará de la siguiente forma:

- Un **20%** del monto total (gastos y honorarios), ascendente a \$ 972.500.- (Novecientos setenta y dos mil quinientos pesos) que se pagan en este acto, a modo de reserva, declarando "La Banquetera", recibirlos conforme;
- **50%** del monto total, esto es \$ 1.945.000.- (Un millón novecientos cuarenta y cinco mil pesos), se hará 21 días hábiles antes del evento, es decir, FECHA, en el lugar que las partes oportunamente y de común acuerdo determinen, y

- El saldo equivalente al **25% \$ 972.500.-** (Novecientos setenta y dos mil quinientos pesos), 7 días hábiles antes del evento, es decir, FECHA.

CUARTO.- “La Banquetera” se obliga a utilizar en la preparación de los alimentos, productos de primera calidad y en excelente estado de conservación, haciéndose responsable directo por los defectos en los productos alimenticios suministrados por sus proveedores, obligándose frente a **“el Cliente”** a efectuar el cambio respectivo. Asimismo **“La Banquetera”** se obliga a prestar los servicios contratados con toda seriedad y responsabilidad, dentro de los plazos establecidos en el presente contrato y de mutuo acuerdo, según corresponda.

QUINTO. - Las partes acuerdan, que **“el Cliente”** será responsable de todos los deterioros que él o los asistentes al evento puedan ocasionar en los utensilios e implementos del montaje o del salón destinados a realizar el evento. Así mismo acuerdan, que **“la productora”** estará a cargo del aseo de la cocina que le facilitarán para el evento.

SEXTO.- Si el evento no se realiza en la fecha acordada, por causa imputables a **“el Cliente”**, este deberá dar un aviso por correo electrónico a la casilla mail@gmail.com, **dentro de los 5 días (cinco días) siguientes a la fecha del presente contrato.** Solo en dicho caso, se le devolverá a **“el Cliente”** el **40%** de lo pagado por concepto de RESERVA, dentro del plazo de 15 días hábiles siguientes a dicha comunicación.

En el caso que no se realizara el evento, y en relación a los gastos en que haya incurrido **“La Banquetera”** a raíz del Evento, la devolución a **‘el cliente’** de lo ya pagado, tendrá lugar según los acuerdos celebrados con los respectivos proveedores, es decir, siempre que sea procedente y posible hacerlo y en la medida en que se obtenga su devolución por parte del proveedor respectivo. Fuera del plazo antes pactado en la cláusula Sexta para desistir del evento, no habrá lugar a devolución alguna.

SÉPTIMO. - Así mismo, si el evento no se realiza en la fecha acordada, por causas imputables a **“La Banquetera”**, este deberá cancelar una multa de UF 60 como compensación por daños y perjuicios, dentro del plazo de 15 días hábiles siguientes a la fecha del evento, además de la devolución de los montos pagados por **“el cliente”**.

OCTAVO. - En caso de postergación del **“Evento”** por parte de **“el Cliente”**, deberá darse un aviso vía e-mail, a la casilla indicada en la cláusula sexto, a más tardar FECHA, acordándose entre las partes una nueva fecha de realización del Evento, caso en el cual **“La Banquetera”** no se obliga a mantener el presupuesto originalmente convenido. Frente a esta situación, el cliente acepta que la nueva fecha podría implicar un complemento en el pago del monto indicado en la cláusula tercera por concepto de prestación de servicios, lo cual se determinará de común acuerdo, cuando corresponda.

DÉCIMO PRIMERO. - Para todos los efectos legales, las partes fijan su domicilio en la CIUDAD, sometándose a la jurisdicción de sus tribunales de justicia.

En comprobante, firman LAS PARTES.

DUEÑO EMPRESA
RUT

NOMBRE CLIENTE
RUT






13.9 Anexo 9: Detalle de Menú Silver y Gold

DESGLOSE	MENÚ SILVER	MENÚ GOLD
<u>Aperitivos</u>	Espumante (La Palma) Pisco Sour (Campanario) Jugo (Sabor Variedades - Watt's) Bebidas (Coca Cola - Sprite) Agua Mineral (Cachantun) - -	Espumante (Valdivieso) Pisco Sour (Secreto Peruano) Mango Sour (Secreto Peruano) Maracuya Sour (Secreto Peruano) Jugo (Sabor Variedades - Watt's) Bebidas (Coca Cola - Sprite) Agua Mineral (Cachantun)
<u>Cocktail</u>	Empanaditas Pino Carne Picada Empanaditas Pollo Cibulett Empanaditas Champiñon Queso Pizzeta Queso Jamon Tomate Pizzeta Queso Aceituna Crostinis Merken al Oliva Brocheta de Frutas (Frutilla - Platano) -	Empanaditas Napolitanas Empanaditas Palmito Choclo Queso Empanaditas Queso Hoja Empanaditas Queso Hoja Camarón Pizzeta Camarón Champiñon Palmito Tomate Cherry Queso de Cabra Camarones Apanados Brocheta de Frutas (Frutillas-Platano-Sandia-Melon)
<u>Entrada</u>	Masa De Trigo Rellena Con Guacamole Ensalada Cesar Crema zapallo -	Masa de trigo Rellena con Guacamole Ensalada Cesar Timbal de Zapallo Timbal de Palta
<u>Plato principal</u>	Carne de Res con Papas Salteadas Suprema de Pollo Grille con Timbal de Arroz Ravioli Relleno de Espinaca -	Reineta Rellena de Queso con Puré Finas Hiervas Carne de Res con Papas Salteadas Ravioli Relleno de Espinaca Rissotto de Champiñones
<u>Postre</u>	Crepes rellenos de frutilla Copa de Helado (Piña - Chocolate) y Frutas (Frutilla - Platano - Melon - Sandia) Tartaleta de frutas (Frutilla - Durazno) -	Crepes rellenos de frutilla Copa de Helado (Piña - Chocolate) y Frutas (Frutilla - Platano - Melon - Sandia) Tartaleta de frutas (Frutilla - Durazno) Tiramisu (Café - Chocolate)
<u>Bar</u>	Ron (Sierra Morena) Pisco 35 grados (Capel) Vodka (Oz) Jugo (Sabor Variedades - Watt's) Bebidas (Coca Cola - Sprite) -	Ron (Madero) Pisco35 grados (Mistral) Vodka (Ustinov) Whisky (Wattsons) Jugo (Sabor Variedades - Watt's) Bebidas (Coca Cola - Sprite)
<u>Bebestible Cena</u>	Vino (Sol de Chile - Reserva) Bebidas (Coca Cola - Sprite) Agua Mineral (Cachantun) Jugo (Sabor Variedades - Watt's)	Vino (Sol de Chile - Gran Reserva) Bebidas (Coca Cola - Sprite) Agua Mineral (Cachantun) Jugo (Sabor Variedades - Watt's)




13.10 Anexo 10: Cotización de Equipamiento Cocina

Equipamiento			
Congeladores		Precio c/IVA	Precio s/IVA
Freezer Horizontal 200 Litros Calma		\$134.990	\$109.342
Congelador 100 Litros Ventus		\$139.990	\$113.392
Freezer Vertical Libero 180 Litros Libero		\$129.990	\$105.292
Horno			
Horno Economico 58 x 65 Maigas		\$271.900	\$220.239
Freidora			
Freidora Eléctrica 20 Litros Maigas		\$132.990	\$107.722
Refrigerador			
Refrigerador Frío Directo Fensa		\$219.990 (3)	\$178.192 (3)
Total		\$1.469.830	\$1.190.562

13.11 Anexo 11: Cotización Equipamiento Oficina

Equipamiento de Oficina			
Escritorio		Precio c/IVA	Precio s/IVA
Escritorio Dresden 120x46x75 cm Vicenti		\$39.990 (3)	\$32.392 (3)
Silla de Escritorio y Clientes			
Silla de Escritorio Negra Karson		\$9.990 (5)	\$8.092 (5)
Silla para visita sin brazo Liberona		\$16.990 (2)	\$13.762 (2)
Notebook - Impresora			
Notebook Celeron Asus		\$179.990 (3)	\$145.792 (3)
Impresora Tinta Color HP		\$9.690 (1)	\$7.849 (1)
Total		\$753.560	\$610.384

13.12 Anexo 12: Cotización Equipamiento de Eventos (1)

Equipamiento de Eventos			
Evento		Precio c/IVA	Precio s/IVA
Silla Plegable		\$5.990 (120)	\$4.852 (120)
Mesa Redonda Plegable		\$59.990 (12)	\$48.592 (12)
Carpa de Eventos 200 Personas		\$990.990 (1)	\$802.702 (1)
Total		\$2.429.670	\$1.968.033

13.13 Anexo 13: Cotización Equipamiento de Eventos (2)

Equipamiento de Eventos			
Musica		Precio c/IVA	Precio s/IVA
Amplificador de Potencia		\$149.990 (1)	\$121.492 (1)
Caja Acustica (Parlantes)		\$79.990 (3)	\$64.792 (3)
Mixer		\$39.990 (1)	\$32.392 (1)
Proyector		\$47.390(1)	\$38.386(1)
Microfono		\$29.990 (1)	\$24.291 (1)
Total		\$507.330	\$410.937

13.14 Anexo 14: Menaje para 100 personas



N° Cotización

17-01-2018 0:17

CANT.	ARTICULOS	VALOR	COSTO TOTAL c/IVA	COSTO TOTAL s/IVA	CANT.	ARTICULOS	VALOR	COSTO TOTAL c/IVA	COSTO TOTAL s/IVA
	COPAS	DESDE \$				MANTELERIA	DESDE \$		
120	Champagne flauta	60	7.200	5.832	20	Mantel redondo blanco, 3 mts	2.000	40.000	32.400
120	Aperitivo sour - vaina	60	7.200	5.832	120	Servilleta blanca	100	12.000	9.720
120	Vino Blanco	60	7.200	5.832	120	Cubresilla blanca, sin lazo	350	42.000	34.020
120	Vino Tinto	60	7.200	5.832	20	Faldin p/meson 4,20 mts largo	3.000	60.000	48.600
120	Vino agua	60	7.200	5.832		VIARIOS			
120	Postre	60	7.200	5.832	15	Candelabro 1 vela 60 cms	1.000	15.000	12.150
	VASOS				15	Candelabro 3 velas 60 cms	2.000	30.000	24.300
120	Bebida - jugo	60	7.200	5.832		TOTAL c/IVA		786.600	
	CUBIERTOS					TOTAL s/IVA		637.146	
120	Cuchillo comida	60	7.200	5.832					
120	Cuchillo pescado	60	7.200	5.832					
120	Cuchillo entrada-postre	60	7.200	5.832					
120	Cuchara sopa - postre	60	7.200	5.832					
120	Cuchara café	60	7.200	5.832					
120	Cuchara tè	60	7.200	5.832					
120	Tenedor comida	60	7.200	5.832					
120	Tenedor pescado	60	7.200	5.832					
120	Tenedor entrada-postre	60	7.200	5.832					
	PORCELANA								
120	Plato presentación	100	12.000	9.720					
120	Plato fondo	60	7.200	5.832					
120	Plato entrada	60	7.200	5.832					
120	Plato pan - torta	60	7.200	5.832					
120	Taza consome	60	7.200	5.832					
30	Compotera	60	1.800	1.458					
30	Salero	100	3.000	2.430					
30	Azucarero	300	9.000	7.290					
120	Taza café con plato	120	14.400	11.664					
120	Taza tè con plato	120	14.400	11.664					
30	Fuente ovalada plana 40 cms	800	24.000	19.440					
30	Fuente ovalada onda 40 cms	1.000	30.000	24.300					
30	Fuente rectangular 50 cms	1.000	30.000	24.300					
30	Fuente redonda onda 24 cms	800	24.000	19.440					
	PLAQUERIA								
30	Bandeja garzon	500	15.000	12.150					
30	Bandeja ensalada-cocktails	500	15.000	12.150					
30	Cucharas-tenaza ensalada	200	6.000	4.860					
30	Salsera con cuchara	300	9.000	7.290					
30	Coctelera	300	9.000	7.290					
30	Paleta Torta	300	9.000	7.290					
30	Servilletero	100	3.000	2.430					
10	Cafetera -Tetera 2 Lts	300	3.000	2.430					
30	Balde hielo champagne	500	15.000	12.150					
	UTENSILIOS								
30	Hielera vidrio	300	9.000	7.290					
30	Jarro vidrio 2 Lts	300	9.000	7.290					
30	Cenicero vidrio mesa	300	9.000	7.290					
30	Cenicero pedestal	2.000	60.000	48.600					
10	Posa torta 30 cms	1.000	10.000	8.100					
10	Carro transportador de platos	10.000	100.000	81.000					

13.15 Anexo 15: Menaje para 150 personas



CANT.	ARTICULOS	VALOR	COSTO TOTAL c/IVA	COSTO TOTAL s/IVA
	COPAS	DESDE \$		
170	Champagne flauta	60	10.200	8.262
170	Apentivo sour - vaina	60	10.200	8.262
170	Vino Blanco	60	10.200	8.262
170	Vino Tinto	60	10.200	8.262
170	Vino agua	60	10.200	8.262
170	Postre	60	10.200	8.262
	VASOS			
170	Bebida - jugo	60	10.200	8.262
	CUBIERTOS			
170	Cuchillo comida	60	10.200	8.262
170	Cuchillo pescado	60	10.200	8.262
170	Cuchillo entrada-postre	60	10.200	8.262
170	Cuchara sopa - postre	60	10.200	8.262
170	Cuchara café	60	10.200	8.262
170	Cuchara tè	60	10.200	8.262
170	Tenedor comida	60	10.200	8.262
170	Tenedor pescado	60	10.200	8.262
170	Tenedor entrada-postre	60	10.200	8.262
	PORCELANA			
170	Plato presentación	100	17.000	13.770
170	Plato fondo	60	10.200	8.262
170	Plato entrada	60	10.200	8.262
170	Plato pan - torta	60	10.200	8.262
170	Taza consome	60	10.200	8.262
30	Compotera	60	1.800	1.458
30	Salero	100	3.000	2.430
30	Azucarero	300	9.000	7.290
170	Taza café con plato	120	20.400	16.524
170	Taza tè con plato	120	20.400	16.524
30	Fuente ovalada plana 40 cms	800	24.000	19.440
30	Fuente ovalada onda 40 cms	1.000	30.000	24.300
30	Fuente rectangular 50 cms	1.000	30.000	24.300
30	Fuente redonda onda 24 cms	800	24.000	19.440
	PLAQUERIA			
30	Bandeja garzon	500	15.000	12.150
30	Bandeja ensalada-cocktails	500	15.000	12.150
30	Cucharas-tenaza ensalada	200	6.000	4.860
30	Salsera con cuchara	300	9.000	7.290
30	Cocquelera	300	9.000	7.290
30	Paleta Torta	300	9.000	7.290
30	Servilletero	100	3.000	2.430
10	Cafetera -Tetera 2 Lts	300	3.000	2.430
30	Balde hielo champagne	500	15.000	12.150
	UTENSILIOS			
30	Hielera vidrio	300	9.000	7.290
30	Jarro vidrio 2 Lts	300	9.000	7.290
30	Cenicero vidrio mesa	300	9.000	7.290
30	Cenicero pedestal	2.000	60.000	48.600
10	Posa torta 30 cms	1.000	10.000	8.100
10	Carro transportador de platos	10.000	100.000	81.000
	MANTELERIA	DESDE \$		
20	Mantel redondo blanco, 3 mts	2.000	40.000	32.400
170	Servilleta blanca	100	17.000	13.770
170	Cubresilla blanca, sin lazo	350	59.500	48.195
20	Faldin p/meson 4,20 mts largo	3.000	60.000	48.600
	VARIOS			
15	Candelabro 1 vela 60 cms	1.000	15.000	12.150
15	Candelabro 3 velas 60 cms	2.000	30.000	24.300
	TOTAL c/IVA		886.100	
	TOTAL s/IVA		717.741	


13.16 Anexo 16: Depreciación de Activos

Ítem	Valor Unidad	Categoría	Vida Útil	Valor Residual	Depreciación Anual Unitaria
Cocina	\$1.190.562	Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	0	\$132.285
Mueble de Oficina - Equipamiento Evento	\$1.330.490	Muebles y enseres.	7	0	\$190.070
Notebook e Impresora	\$445.225	Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares	6	0	\$74.204
Menaje	\$637.146	Enseres, artículos de porcelana, loza, vidrio, cuchillería, mantelería, ropa de cama y similares, utilizados en hoteles, moteles y restaurantes	3	0	\$212.382
Equipamiento de Audio y Video	\$410.937	Equipo de Audio y Video	6	0	\$68.490
Furgoneta Chevrolet N300 Max	\$4.424.301	Microbuses, taxibuses, furgones y similares	7	0	\$632.043
Total					\$1.309.473

13.17 Anexo 17: Número de Matrimonios Realizados en Comuna de Las Condes (2009-2015) (En base a las estadísticas vitales de la INE)

Año	Número de Matrimonios
2009	1.762
2010	1.804
2011	1.978
2012	1.861
2013	1.782
2014	1.846
2015	1.734

13.18 Anexo 18: Cotización y Especificaciones Furgoneta Chevrolet

 <p>Fotografía referencial.</p>	Desde:	\$4.424.301	Motor	1.2 Lítros
	Cap. Carga	500 kg	Potencia	81,1 HP
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS / N300 MAX				
INTERIOR		EXTERIOR		
Apertura tapa de bencina desde el interior	S	Antena radio	S	
Asientos butaca x2	S	Llantas de acero	5.0J x 14	
Cenicero y encendedor	S	Molduras tapabarros	S	
Radio AM/FM con lector de CD/MP3 y 2 parlantes	S	Neumáticos	175/70R14	
Reloj digital	S	Espejos exteriores manuales negros	S	
Tacómetro	S	Parachoques a tono con la carrocería	S	
Cubrepielo plástico	S	Focos delanteros multiparabola	S	
Ventilación y calefacción	S	Tercera luz de freno	S	
Volante de 3 rayos	S	DIMENSIONES Y CAPACIDADES		
Aire acondicionado	---	Web / GM		
Dirección hidráulica	---	Largo total (mm)	3.995	
MOTOR		Ancho total (mm)	1.620	
Dirección	Piñon y cremallera	Alto total (mm)	1.900	
Frenos delanteros	Discos ventilados	Distancia entre ejes (mm)	2.700	
Frenos traseros	Tambor	Volumen de carga (m3)	4.3	
N° Cilindros	4 en línea	SEGURIDAD		
Potencia	81,1HP/5.300 rpm	Barras laterales en puertas	S	
Tipo	1.2 DOHC 16 válvulas	Cinturones de seguridad de 3 puntas	S	
Torque	108 Nm/ 4.000 rpm	Deformación programada	S	
Suspensión delantera	Independiente tipo McPher	Columna de dirección colapsable	S	
Suspensión trasera	Resorte tipo ballesas semielípticas	Apoya cabezas delanteros ajustables en altura	S	
Tracción	Trasera			
Transmisión	Manual de 5 velocidades			

13.19 Anexo 19: Costo Unitario de Bebestibles por Menú 100 y 150 Personas

BEBESTIBLES SILVER 100 PERSONAS									
Aperitivos	Marca	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA	ML	Personas	ML por Persona	Cantidad	Costo Total c/IVA	Costo Total s/IVA
Espumante	La Palma	\$2.630	\$2.130	750	100	150	20	\$52.600	\$42.606
Pisco Sour	Campanario	\$2.450	\$1.985	750	100	200	27	\$65.333	\$52.920
Jugo Natural	Watt's	\$990	\$802	1500	100	200	13	\$13.200	\$10.692
Bebidas	Coca Cola - Sprite	\$4.750	\$3.848	4500	80	500	9	\$42.222	\$34.200
Agua Mineral	Cachantun	\$1.490	\$1.207	6000	100	500	8	\$12.417	\$10.058
Vino	Sol de Chile (Reserva)	\$2.180	\$1.766	750	80	250	27	\$58.133	\$47.088
Ron	Sierra Morena	\$2.750	\$2.228	750	15	270	5	\$14.850	\$12.029
Pisco	Capel	\$3.290	\$2.665	750	15	270	5	\$17.766	\$14.390
Vodka	Oz	\$3.190	\$2.584	750	15	270	5	\$17.226	\$13.953
Total Evento								\$293.748	\$237.936
Costo Total Unitario Persona								\$2.937	\$2.379
BEBESTIBLES GOLD 100 PERSONAS									
Aperitivos	Marca	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA	ML	Personas	ML por Persona	Cantidad	Costo Total c/IVA	Costo Total s/IVA
Espumante	Valdivieso	\$2.980	\$2.414	750	100	150	20	\$59.600	\$48.276
Pisco Sour	Secreto Peruano	\$2.750	\$2.228	750	30	200	8	\$22.000	\$17.820
Mango Sour	Secreto Peruano	\$2.750	\$2.228	750	30	200	8	\$22.000	\$17.820
Maracuya Sour	Secreto Peruano	\$2.750	\$2.228	750	30	200	8	\$22.000	\$17.820
Jugo Natural	Watt's	\$990	\$802	1500	100	200	13	\$13.200	\$10.692
Bebidas	Coca Cola - Sprite	\$4.750	\$3.848	4500	80	500	9	\$42.222	\$34.200
Agua Mineral	Cachantun	\$1.490	\$1.207	6000	100	500	8	\$12.417	\$10.058
Vino	Sol de Chile (Gran Reserva)	\$3.180	\$2.576	750	100	250	33	\$106.000	\$85.860
Ron	Madero	\$3.590	\$2.908	750	15	270	5	\$19.386	\$15.703
Pisco	Mistral	\$3.990	\$3.232	750	15	270	5	\$21.546	\$17.452
Whisky	Wattsons	\$4.990	\$4.042	1000	15	270	4	\$20.210	\$16.370
Vodka	Ustinov	\$4.190	\$3.394	750	15	270	5	\$22.626	\$18.327
Total Evento								\$383.206	\$310.397
Costo Total Unitario Persona								\$3.832	\$3.104

BEBESTIBLES SILVER 150									
Aperitivos	Marca	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA	ML	Personas	ML por Persona	Cantidad	Costo Total c/IVA	Costo Total s/IVA
Espumante	La Palma	\$2.630	\$2.130	750	150	150	30	\$78.900	\$63.909
Pisco Sour	Campanario	\$2.450	\$1.985	750	150	200	40	\$98.000	\$79.380
Jugo Natural	Watt's	\$990	\$802	1500	150	200	20	\$19.800	\$16.038
Bebidas	Coca Cola - Sprite	\$4.750	\$3.848	4500	130	500	14	\$68.611	\$55.575
Agua Mineral	Cachantun	\$1.490	\$1.207	6000	100	500	8	\$12.417	\$10.058
Vino	Sol de Chile (Reserva)	\$2.180	\$1.766	750	130	250	43	\$94.467	\$76.518
Ron	Sierra Morena	\$2.750	\$2.228	750	20	270	7	\$19.800	\$16.038
Pisco	Capel	\$3.290	\$2.665	750	20	270	7	\$23.688	\$19.187
Vodka	Oz	\$3.190	\$2.584	750	20	270	7	\$22.968	\$18.604
Total Evento								\$438.650	\$355.307
Costo Total Unitario Persona								\$4.387	\$3.369
BEBESTIBLES GOLD 150									
Aperitivos	Marca	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA	ML	Personas	ML por Persona	Cantidad	Costo Total c/IVA	Costo Total s/IVA
Espumante	Valdivieso	\$2.980	\$2.414	750	150	150	30	\$89.400	\$72.414
Pisco Sour	Secreto Peruano	\$2.750	\$2.228	750	50	200	13	\$36.667	\$29.700
Mango Sour	Secreto Peruano	\$2.750	\$2.228	750	50	200	13	\$36.667	\$29.700
Maracuya Sour	Secreto Peruano	\$2.750	\$2.228	750	50	200	13	\$36.667	\$29.700
Jugo Natural	Watt's	\$990	\$802	1500	150	200	20	\$19.800	\$16.038
Bebidas	Coca Cola - Sprite	\$4.750	\$3.848	4500	130	500	14	\$68.611	\$55.575
Agua Mineral	Cachantun	\$1.490	\$1.207	6000	150	500	13	\$18.625	\$15.086
Vino	Sol de Chile (Gran Reserva)	\$3.180	\$2.576	750	130	250	43	\$137.800	\$111.618
Ron	Madero	\$3.590	\$2.908	750	20	270	7	\$25.848	\$20.937
Pisco	Mistral	\$3.990	\$3.232	750	20	270	7	\$28.728	\$23.270
Whisky	Wattsons	\$4.990	\$4.042	1000	20	270	5	\$26.946	\$21.826
Vodka	Ustinov	\$4.190	\$3.394	750	20	270	7	\$30.168	\$24.436
Total Evento								\$555.926	\$450.300
Costo Total Unitario Persona								\$5.559	\$3.002

13.20 Anexo 20: Costo Detallado de Cada Plato

Broche de Frutas (Frutillas - Platano)		Precio c/IVA	Precio s/IVA
200	gr Frutillas	\$458	\$371
200	gr Platanos	\$196	\$159
1	Palito Brochetas	\$18	\$14
Total		\$672	\$544
Tomate Cherry con Queso de Cabra			
25	gr de Queso	\$225	\$182
200	gr de Tomate	\$900	\$729
1	Palito Brochetas	\$18	\$14
Total		\$1.143	\$926
Camarones Apanados			
100	gr de Camaron	\$858	\$695
10	Panko	\$80	\$64
10	ml Aceite Oliva	\$40	\$32
1	Palito Brochetas	\$18	\$14
Total		\$995	\$806
Brocheta de Frutas (Frutillas-Platano-Sandia-Melon)			
120	gr Frutillas	\$275	\$223
120	gr Platanos	\$118	\$95
120	gr Melon	\$144	\$117
120	gr Sandia	\$72	\$58
1	Palito Brochetas	\$18	\$14
Total		\$626	\$507
Masa de trigo Rellena con Guacamole			
125	gr Harina de Trigo	\$61	\$50
60	gr Mantequilla	\$130	\$105
2	Huevos	\$300	\$243
5	gr Sal	\$10	\$8
100	gr Palta	\$359	\$291
Total		\$859	\$696
Ensalada Cesar			
200	gr Pollo	\$623	\$504
200	gr Lechuga	\$490	\$397
20	gr Queso Parmesano	\$250	\$203
20	ml Salsa Cesar	\$50	\$41
10	ml Aceite Oliva	\$40	\$32
3	gr Pimienta Negra	\$60	\$49
50	ml Limon	\$70	\$57
30	gr Pan	\$86	\$70
Total		\$1.669	\$1.352

Crema de Zapallo		Precio c/IVA	Precio s/IVA
50	gr Mantequilla	\$108	\$87
200	gr de Zapallo	\$258	\$209
5	gr Sal	\$10	\$8
200	ml Crema	\$218	\$177
Total		\$594	\$481
Timbal de Zapallo			
200	gr Arroz	\$112	\$91
1	Cebolla	\$286	\$231
250	Carne Molida	\$973	\$788
1	Zapallo Italiano	100	\$81
Total		\$1.470	\$1.191
Timbal de Palta			
200	gr Arroz	\$112	\$91
1	Cebolla	\$286	\$231
300	Carne Molida	\$973	\$788
250	gr Palta	\$898	\$727
Total		\$2.268	\$1.837
Carne de Res Con Papas Salteadas			
250	gr Carne de Res	\$1.800	\$1.458
300	gr Papas	\$150	\$122
0,25	Cebolla	\$71	\$58
20	ml Aceite Oliva	\$80	\$65
Total		\$2.101	\$1.702
Suprema de Pollo Grille con Timbal de Arroz			
250	gr Pollo	\$778	\$630
200	gr Arroz	\$112	\$91
1	Cebolla	\$286	\$231
Total		\$1.176	\$952
Ravioli Relleno de Espinaca			
200	gr Ravioli	\$625	\$506
Total		\$625	\$506
Reineta Rellena de Queso con Puré Finas Hiervas			
250	gr Reineta	\$2.495	\$2.021
100	gr Queso	\$550	\$446
125	gr Pure	\$524	\$424
250	ml Leche	\$223	\$180
Total		\$3.791	\$3.071

Risotto de Champiñones		Precio c/IVA	Precio s/IVA
180	gr Risotto	\$950	\$770
Total		\$950	\$770
Crepes rellenos de frutilla			
125	gr Harina de Trigo	\$61	\$50
2	Huevos	\$300	\$243
250	ml Leche	\$223	\$180
50	gr Mantequilla	\$108	\$87
250	gr Frutillas	\$573	\$464
Total		\$1.264	\$1.024
Copa de Helado y Frutas			
50	gr Frutillas	\$115	\$93
50	gr Platanos	\$49	\$40
50	gr Melon	\$60	\$49
50	gr Sandia	\$30	\$24
100	gr Helado de Piña	\$189	\$153
100	gr Helado de Chocolate	\$189	\$153
Total		\$631	\$511
Tartaleta de frutas (Frutillas - Durazno)			
180	gr Harina de Trigo	\$88	\$71
110	gr Mantequilla	\$238	\$192
30	gr Azucar	\$17	\$14
50	gr Frutillas	\$115	\$93
50	gr Durazno	\$90	\$73
Total		\$547	\$443
Tiramisu			
2	Huevos	\$300	\$243
25	gr Azucar	\$14	\$11
100	gr Queso Mascarpone	\$1.596	\$1.293
50	gr Bizcochos	\$96	\$78
10	gr Café	\$116	\$94
50	gr Chocolate Negro	\$445	\$360
20	gr Cacao	\$105	\$85
Total		\$2.673	\$2.165

13.21 Anexo 21: Costo Unitario de Menú de Recepción 100 y 150 Personas

RECEPCIÓN SILVER 100 PERSONAS							
Unidades	Cocktail	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA	Unidades Requeridas para Evento	Cantidad	Costo Total c/IVA	Costo Total s/IVA
30	Empanadas pino carne picada	\$7.500	\$6.075	30	1	\$7.500	\$6.075
30	Empanadas pollo cibulett	\$7.500	\$6.075	30	1	\$7.500	\$6.075
30	Empanadas Champiñon Queso	\$7.500	\$6.075	30	1	\$7.500	\$6.075
24	Pizzeta Queso Jamon Tomate	\$7.000	\$5.670	48	2	\$14.000	\$11.340
24	Pizzeta Queso Aceituna	\$7.000	\$5.670	48	2	\$14.000	\$11.340
20	Crostinis Merken al Oliva	\$1.590	\$1.288	80	4	\$6.360	\$5.152
1	Brocheta de Frutas (Frutillas-Platano)	\$672	\$544	70	70	\$47.040	\$38.102
Total Evento						\$103.900	\$84.159
Costo Total Unitario Persona						\$1.039	\$842
RECEPCIÓN GOLD 100 PERSONAS							
Unidades	Cocktail	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA	Unidades Requeridas para Evento	Cantidad	Costo Total c/IVA	Costo Total s/IVA
30	Empanadas napolitanas	\$7.500	\$6.075	30	1	\$7.500	\$6.075
30	Empanadas palmito Choclo Queso	\$7.500	\$6.075	30	1	\$7.500	\$6.075
30	Empanadas de Queso Hoja	\$7.500	\$6.075	30	1	\$7.500	\$6.075
30	Empandas de Queso Hoja Camarón	\$9.000	\$7.290	30	1	\$9.000	\$7.290
24	Pizzeta Camarón Champiñon Palmito	\$9.000	\$7.290	48	2	\$18.000	\$14.580
1	Tomate Cherry con Queso de Cabra	\$1.143	\$926	60	60	\$68.580	\$55.550
1	Camarones Apanados	\$995	\$806	60	60	\$59.700	\$48.357
1	Brocheta de Frutas (Frutillas-Platano-Sandia-Melon)	\$626	\$507	60	60	\$37.560	\$30.424
Total Evento						\$215.340	\$174.425
Costo Total Unitario Persona						\$2.153	\$1.744

RECEPCIÓN SILVER							
Unidades	Cocktail	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA	Unidades Requeridas para Evento	Cantidad	Costo Total c/IVA	Costo Total s/IVA
30	Empanadas pino carne picada	\$7.500	\$6.075	30	1	\$7.500	\$6.075
30	Empanadas pollo cibulett	\$7.500	\$6.075	60	2	\$15.000	\$12.150
30	Empanadas Champiñon Queso	\$7.500	\$6.075	60	2	\$15.000	\$12.150
24	Pizzeta Queso Jamon Tomate	\$7.000	\$5.670	72	3	\$21.000	\$17.010
24	Pizzeta Queso Aceituna	\$7.000	\$5.670	72	3	\$21.000	\$17.010
20	Crostinis Merken al Oliva	\$1.590	\$1.288	140	7	\$11.130	\$9.015
1	Brocheta de Frutas (Frutillas-Platano)	\$672	\$544	150	150	\$100.800	\$81.648
Total Evento						\$191.430	\$155.058
Costo Total Unitario Persona						\$1.914	\$1.034
RECEPCIÓN GOLD							
Unidades	Cocktail	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA	Unidades Requeridas para Evento	Cantidad	Costo Total c/IVA	Costo Total s/IVA
30	Empanadas napolitanas	\$7.500	\$6.075	30	1	\$7.500	\$6.075
30	Empanadas palmito Choclo Queso	\$7.500	\$6.075	30	1	\$7.500	\$6.075
30	Empanadas de Queso Hoja	\$7.500	\$6.075	30	1	\$7.500	\$6.075
30	Empandas de Queso Hoja Camarón	\$9.000	\$7.290	60	2	\$18.000	\$14.580
24	Pizzeta Camarón Champiñon Palmito	\$9.000	\$7.290	120	5	\$45.000	\$36.450
1	Tomate Cherry con Queso de Cabra	\$1.143	\$926	90	90	\$102.870	\$83.325
1	Camarones Apanados	\$995	\$806	90	90	\$89.550	\$72.536
1	Brocheta de Frutas (Frutillas-Platano-Sandia-Melon)	\$626	\$507	90	90	\$56.340	\$45.635
Total Evento						\$334.260	\$270.751
Costo Total Unitario Persona						\$3.343	\$1.805

13.22 Anexo 22: Costo Unitario de Menú Entrada

MENÚ SILVER		
Entrada	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA
Masa de trigo Rellena con Guacamole	\$859	\$696
Ensalada Cesar	\$1.669	\$1.352
Crema de Zapallo	\$594	\$481
Costo Total Promedio Unitario Persona	\$1.041	\$843
MENÚ GOLD		
Entrada	Precio Unitario	Precio Unitario s/IVA
Masa de trigo Rellena con Guacamole	\$859	\$696
Ensalada Cesar	\$1.669	\$1.352
Timbal de Zapallo	\$1.470	\$1.191
Timbal de Palta	\$2.268	\$1.837
Costo Total Promedio Unitario Persona	\$1.567	\$1.269

13.23 Anexo 23: Costo Unitario de Menú Plato Principal

MENÚ SILVER		
Plato Principal	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA
Carne de Res con Papas Salteadas	\$2.101	\$1.702
Suprema de Pollo Grille Con Timbal de Arroz	\$1.176	\$953
Ravioli Relleno de Espinaca	\$625	\$506
Costo Total Promedio Unitario Persona	\$1.301	\$1.054
MENÚ GOLD		
Plato Principal	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA
Reineta Rellena de Queso con Puré Finas Hiervas	\$3.791	\$3.071
Carne de Res con Papas Salteadas	\$2.101	\$1.702
Ravioli Relleno de Espinaca	\$625	\$506
Risotto de Champiñones	\$950	\$770
Costo Total Promedio Unitario Persona	\$1.867	\$1.512

13.24 Anexo 24: Costo Unitario de Menú Postre

MENÚ SILVER		
Postre	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA
Crepes rellenos de frutilla	\$1.264	\$1.024
Copa de Helado (Piña - Chocolate) y Frutas (Frutilla - Platano - Melon - Sandia)	\$631	\$511
Tartaleta de frutas (Frutilla - Durazno)	\$547	\$443
Costo Total Promedio Unitario Persona	\$814	\$659
MENÚ GOLD		
Postre	Precio Unitario c/IVA	Precio Unitario s/IVA
Crepes rellenos de frutilla	\$1.264	\$1.024
Copa de Helado (Piña - Chocolate) y Frutas (Frutilla - Platano - Melon - Sandia)	\$631	\$511
Tartaleta de frutas (Frutilla - Durazno)	\$547	\$443
Tiramisu (Café - Chocolate)	\$2.673	\$2.165
Costo Total Promedio Unitario Persona	\$1.279	\$1.036

13.25 Anexo 25: Proveedores

Empresa	Dirección Web	Tipo de Servicio
El cielo	www.elcielo.cl	Bebestible
Líder	www.lider.cl	Abarrotes
La Vega	www.vegavirtual.cl	Frutas y Verduras
Carnes a Domicilio	www.carnesadomicilio.cl	Carnes
Mercadolibre	www.mercadolibre.cl	Quesos
Los Gansos	www.losgansos.cl	Masas y Empanadas
Terminal de Flores	www.terminaldeflores.com	Flores
Velas Sur	www.velassur.cl	Velas
Cotillón Express	www.cotillonexpress.cl	Cotillón

13.26 Anexo 26: Costo Mano de Obra para 100 y 150 Personas

Personal Externo		Cantidad	Sueldo
Mano de Obra por Evento de 100 personas	Asistente de Cocina	3	\$50.000
	Stewart	2	\$25.000
	Garzón	10	\$30.000
	Bartender	3	\$35.000
	Metre	1	\$50.000
	DJ	1	\$30.000
Costo Total Mano de Obra Evento		\$685.000	
Costo Unitario Mano de Obra Menú		\$6.850	
Mano de Obra por Evento de 150 personas	Asistente de Cocina	5	\$50.000
	Stewart	5	\$25.000
	Garzón	15	\$30.000
	Bartender	3	\$35.000
	Metre	1	\$50.000
	DJ	1	\$30.000
Costo Total Mano de Obra Evento		\$1.010.000	
Costo Unitario Mano de Obra Menú		\$6.733	

13.27 Anexo 27: Calculo RM

Fecha	Cierre	Rentabilidad Anual
29-12-2014	3854,41	-
29-12-2015	3664,64	-4,92%
29-12-2016	4127,48	12,63%
29-12-2017	5564,6	34,82%
Promedio		14,18%

13.28 Anexo 28: Servicios Incluidos

Presupuesto Incluye:

- Cocktail, Cena y Fiesta (Bar abierto)
- Salón de Eventos (ubicación según disponibilidad sector oriente Santiago)
- Animación, DJ, Música, Fotos
- Equipo de amplificación
- Chef, personal de cocina, garzones, barman y metre uniformados
- Cristalería, vajilla, cubiertos, mesas, sillas, mantelería
- Arreglos con flores naturales (centro de mesa, mesa novios y salón)
- Cotillón
- Proyección de imágenes con video

13.29 Anexo 29: Flujo de Caja Proyecto Puro (Sin Financiamiento)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESO POR VENTAS		\$125.400.000	\$181.500.000	\$237.600.000	\$293.700.000	\$349.800.000
COSTOS VARIABLES		(\$-83.148.123)	(\$-120.345.968)	(\$-157.543.812)	(\$-194.741.657)	(\$-231.939.501)
COSTOS FIJOS		(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)
Depreciación Tributaria		(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)
GAV		(\$-549.100)	(\$-794.750)	(\$-1.040.400)	(\$-1.286.050)	(\$-1.531.700)
Utilidad Antes de Impuesto		(\$-16.727.450)	\$1.929.056	\$20.585.561	\$39.242.067	\$57.898.572
Impuesto a la Renta			(\$-482.264)	(\$-5.146.390)	(\$-9.810.517)	(\$-14.474.643)
Utilidad Despues de Impuesto		(\$-16.727.450)	\$1.446.792	\$15.439.171	\$29.431.550	\$43.423.929
Depreciación Tributaria		\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473
Inversión Tangible	(\$-9.241.415)					
Inversión Intangible	(\$-162.000)					
Capital de Trabajo	(\$-17.298.976)					
FCN Operativo	(\$-26.702.391)	(\$-15.417.976)	\$2.756.265	\$16.748.644	\$30.741.023	\$44.733.403
Tasa	8,00%					
VAN	\$27.720.744					
TIR	23,75%					

13.30 Anexo 30: Flujo de Caja Proyecto Puro (150 Personas Mínimas Evento y 70% de demanda)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESO POR VENTAS		\$131.670.000	\$190.575.000	\$249.480.000	\$308.385.000	\$367.290.000
COSTOS VARIABLES		(\$-87.119.867)	(\$-126.094.544)	(\$-165.069.221)	(\$-204.043.898)	(\$-243.018.575)
COSTOS FIJOS		(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)
Depreciación Tributaria		(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)
GAV		(\$-384.370)	(\$-556.325)	(\$-728.280)	(\$-900.235)	(\$-1.072.190)
Utilidad Antes de Impuesto		(\$-14.264.463)	\$5.493.905	\$25.252.272	\$45.010.640	\$64.769.008
Impuesto a la Renta			(\$-1.373.476)	(\$-6.313.068)	(\$-11.252.660)	(\$-16.192.252)
Utilidad Despues de Impuesto		(\$-14.264.463)	\$4.120.428	\$18.939.204	\$33.757.980	\$48.576.756
Depreciación Tributaria		\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473
Inversión Tangible	(\$-9.807.583)					
Inversión Intangible	(\$-162.000)					
Capital de Trabajo	(\$-14.930.040)					
FCN Operativo	(\$-24.899.623)	(\$-12.954.990)	\$5.429.902	\$20.248.678	\$35.067.454	\$49.886.229
Tasa	8,00%					
VAN	\$43.561.689					
TIR	33,24%					

13.31 Anexo 31: Flujos de Caja Escenarios Optimista, Mediano y Pesimista.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESO POR VENTAS		\$125.400.000	\$181.500.000	\$237.600.000	\$293.700.000	\$349.800.000
COSTOS VARIABLES		(\$-83.148.123)	(\$-120.345.968)	(\$-157.543.812)	(\$-194.741.657)	(\$-231.939.501)
COSTOS FIJOS		(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)
Depreciación Tributaria		(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)
GAV		(\$-549.100)	(\$-794.750)	(\$-1.040.400)	(\$-1.286.050)	(\$-1.531.700)
Utilidad Antes de Impuesto		(\$-16.727.450)	\$1.929.056	\$20.585.561	\$39.242.067	\$57.898.572
Impuesto a la Renta			(\$-482.264)	(\$-5.146.390)	(\$-9.810.517)	(\$-14.474.643)
Utilidad Despues de Impuesto		(\$-16.727.450)	\$1.446.792	\$15.439.171	\$29.431.550	\$43.423.929
Depreciación Tributaria		\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473
Inversión Tangible		(\$-9.241.415)				
Inversión Intangible		(\$-162.000)				
Capital de Trabajo		(\$-17.298.976)				
FCN Operativo		(\$-26.702.391)	(\$-15.417.976)	\$2.756.265	\$16.748.644	\$30.741.023
Tasa	8,00%					
VAN	\$27.720.744					
TIR	23,75%					

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESO POR VENTAS		\$94.050.000	\$136.125.000	\$178.200.000	\$220.275.000	\$262.350.000
COSTOS VARIABLES		(\$-62.361.092)	(\$-90.259.476)	(\$-118.157.859)	(\$-146.056.242)	(\$-173.954.626)
COSTOS FIJOS		(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)
Depreciación Tributaria		(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)
GAV		(\$-411.825)	(\$-596.063)	(\$-780.300)	(\$-964.538)	(\$-1.148.775)
Utilidad Antes de Impuesto		(\$-27.153.144)	(\$-13.160.765)	\$831.614	\$14.823.993	\$28.816.373
Impuesto a la Renta			\$3.290.191	(\$-207.904)	(\$-3.705.998)	(\$-7.204.093)
Utilidad Despues de Impuesto		(\$-27.153.144)	(\$-9.870.574)	\$623.711	\$11.117.995	\$21.612.279
Depreciación Tributaria		\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473
Inversión Tangible		(\$-9.241.415)				
Inversión Intangible		(\$-162.000)				
Capital de Trabajo		(\$-27.254.421)				
FCN Operativo		(\$-36.657.836)	(\$-25.843.671)	(\$-8.561.100)	\$1.933.184	\$12.427.468
Tasa	8,00%					
VAN	(\$-41.657.580)					
TIR	-15,08%					

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESO POR VENTAS		\$62.700.000	\$90.750.000	\$118.800.000	\$146.850.000	\$174.900.000
COSTOS VARIABLES		(\$-41.574.062)	(\$-60.172.984)	(\$-78.771.906)	(\$-97.370.828)	(\$-115.969.751)
COSTOS FIJOS		(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)	(\$-57.120.753)
Depreciación Tributaria		(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)	(\$-1.309.473)
GAV		(\$-274.550)	(\$-397.375)	(\$-520.200)	(\$-643.025)	(\$-765.850)
Utilidad Antes de Impuesto		(\$-37.578.838)	(\$-28.250.585)	(\$-18.922.333)	(\$-9.594.080)	(\$-265.827)
Impuesto a la Renta			\$7.062.646	\$4.730.583	\$2.398.520	\$66.457
Utilidad Despues de Impuesto		(\$-37.578.838)	(\$-21.187.939)	(\$-14.191.749)	(\$-7.195.560)	(\$-199.370)
Depreciación Tributaria		\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473	\$1.309.473
Inversión Tangible		(\$-9.241.415)				
Inversión Intangible		(\$-162.000)				
Capital de Trabajo		(\$-37.209.865)				
FCN Operativo		(\$-46.613.280)	(\$-36.269.365)	(\$-19.878.466)	(\$-12.882.276)	(\$-5.886.087)
Tasa	8,00%					
VAN	(\$-111.035.903)					
TIR	#iNUM!					

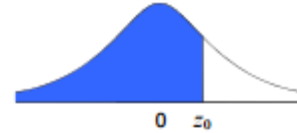
13.32 Anexo 32: Probabilidad Acumulada inferior para distribución normal N (0,1)

μ = Media

σ = Desviación típica

Tipificación: $z_0 = \frac{x - \mu}{\sigma}$

$$P(z \leq z_0) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^{z_0} e^{-\frac{z^2}{2}} dz$$



z_0	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	z_0
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359	0,0
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753	0,1
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141	0,2
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517	0,3
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879	0,4
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224	0,5
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549	0,6
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852	0,7
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133	0,8
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389	0,9
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621	1,0
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830	1,1
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015	1,2
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177	1,3
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319	1,4
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441	1,5
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545	1,6
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633	1,7
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706	1,8
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767	1,9
2,0	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817	2,0
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857	2,1
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890	2,2
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916	2,3
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936	2,4
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952	2,5
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964	2,6
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974	2,7
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981	2,8
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986	2,9
3,0	0,99865	0,99869	0,99874	0,99878	0,99882	0,99886	0,99889	0,99893	0,99896	0,99900	3,0
3,1	0,99903	0,99906	0,99910	0,99913	0,99916	0,99918	0,99921	0,99924	0,99926	0,99929	3,1
3,2	0,99931	0,99934	0,99936	0,99938	0,99940	0,99942	0,99944	0,99946	0,99948	0,99950	3,2
3,3	0,99952	0,99953	0,99955	0,99957	0,99958	0,99960	0,99961	0,99962	0,99964	0,99965	3,3
3,4	0,99966	0,99968	0,99969	0,99970	0,99971	0,99972	0,99973	0,99974	0,99975	0,99976	3,4
3,5	0,99977	0,99978	0,99978	0,99979	0,99980	0,99981	0,99981	0,99982	0,99983	0,99983	3,5
3,6	0,99984	0,99985	0,99985	0,99986	0,99986	0,99987	0,99987	0,99988	0,99988	0,99989	3,6
3,7	0,99989	0,99990	0,99990	0,99990	0,99991	0,99991	0,99992	0,99992	0,99992	0,99992	3,7
3,8	0,99993	0,99993	0,99993	0,99994	0,99994	0,99994	0,99994	0,99995	0,99995	0,99995	3,8
3,9	0,99995	0,99995	0,99996	0,99996	0,99996	0,99996	0,99996	0,99996	0,99997	0,99997	3,9

$1-\alpha$	90%	92%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
α	10%	8%	6%	5%	4%	3%	2%	1%
$z_{1-\alpha}$	1,645	1,751	1,881	1,960	2,054	2,170	2,326	2,576
z_{α}	1,282	1,405	1,555	1,645	1,751	1,881	2,054	2,326

Siendo:

$1-\alpha$ = Nivel de confianza

α = Nivel de significación

13.33 Anexo 33: Estadística matrimonios por estado civil y edad del contrayente

LUGAR DE RESIDENCIA HABITUAL DEL CONTRAYENTE (REGIÓN Y PROVINCIA)	MATRIMONIOS					
	ESTADO CIVIL PREVIO DEL CONTRAYENTE					
	TOTAL	SOLTERO	ANULADO	VIUDO	DIVORCIADO	NO ESPECIFICADO
METROPOLITANA	26.013	20.926	383	444	4.260	0
SANTIAGO	19.867	16.108	302	317	3.140	0

LUGAR DE RESIDENCIA HABITUAL DEL CONTRAYENTE (REGIÓN Y PROVINCIA)	MATRIMONIOS					
	ESTADO CIVIL PREVIO DE LA CONTRAYENTE					
	TOTAL	SOLTERO	ANULADO	VIUDO	DIVORCIADO	NO ESPECIFICADO
SANTIAGO	19.788	16.929	313	275	2.271	0

LUGAR DE RESIDENCIA HABITUAL DEL CONTRAYENTE (REGIÓN Y PROVINCIA)	MATRIMONIOS														
	TOTAL	GRUPO DE EDAD DE LA CONTRAYENTE													
		< DE 15 AÑOS	15 A 19 AÑOS	20 A 24 AÑOS	25 A 29 AÑOS	30 A 34 AÑOS	35 A 39 AÑOS	40 A 44 AÑOS	45 A 49 AÑOS	50 A 54 AÑOS	55 A 59 AÑOS	60 A 64 AÑOS	65 A 69 AÑOS	70 A 74 AÑOS	75 AÑOS Y MÁS
METROPOLITANA	26.013	0	464	3.558	7.508	5.881	2.851	1.864	1.357	1.025	704	396	203	115	88
SANTIAGO	19.867	0	298	2.501	5.899	4.689	2.229	1.396	975	753	534	280	151	88	74

LUGAR DE RESIDENCIA HABITUAL DEL CONTRAYENTE (REGIÓN Y PROVINCIA)	MATRIMONIOS														
	TOTAL	GRUPO DE EDAD DEL CONTRAYENTE													
		< DE 15 AÑOS	15 A 19 AÑOS	20 A 24 AÑOS	25 A 29 AÑOS	30 A 34 AÑOS	35 A 39 AÑOS	40 A 44 AÑOS	45 A 49 AÑOS	50 A 54 AÑOS	55 A 59 AÑOS	60 A 64 AÑOS	65 A 69 AÑOS	70 A 74 AÑOS	75 AÑOS Y MÁS
METROPOLITANA	26.013	0	127	2.317	6.435	6.478	3.543	2.170	1.442	1.117	874	612	440	214	224
SANTIAGO	19.867	0	90	1.598	4.949	5.167	2.802	1.629	1.090	793	626	458	317	153	195