

ME. 700
(10)
1996

M0895 c.o

Universidad Gabriela Mistral
Departamento de Economía
y Administración

As de Copas Casino-Pub



Profesor: Estanislao Galofré Terrasa
Alumno: Juan Francisco Osorio Harmsen

CASINO-PUB AS DE COPAS

RESUMEN EJECUTIVO

A. PRESENTACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA : AS DE COPAS Ltda.
GIRO : Entretenimiento
NOMBRE LEGAL : Ossen Player Ltda.
NOMBRE DE FANTASÍA : Casino-Pub As de Copas.
TIPO DE SOCIEDAD : Sociedad de Responsabilidad Limitada.
MERCADO OBJETIVO : Adulto Joven entre 21 y 39 años, del estrato socioeconómico ABC1, con características cercanas al perfil definido.

B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El Casino-Pub As de Copas, entrega una alternativa de entretenimiento distinta, para un segmento específico dentro del mercado de los adultos jóvenes. Entrega un servicio de carácter global, cuyo fundamento son los distintos juegos de entretenimiento y los servicios asociados a ellos. Es necesario resaltar que no es un Pub donde podrás pedir algunos juegos, sino más bien, un lugar con más de cuarenta juegos, que contará además con un servicio de Pub. Si bien es cierto que la gestión del As de Copas requerirá una tecnología que no coincide con la de un casino o un pub, también es cierto que ésta corresponde a una combinación de ambas con la incorporación de algunos elementos particulares.

Entonces, podría decirse que la clave está en lograr un excelente desempeño en aquellas actividades de valor que presentan un mayor potencial de diferenciación y bajar el costo en aquellas que no lo tienen. El problema no es únicamente atraer clientes, sino más bien, mantenerlos con nosotros.

C. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

C.1 Competidores Directos:

Por la definición misma de lo que es nuestro negocio, y a partir de las variables de segmentación estratégica consideradas, existe una sola empresa que se acerca a lo que es un competidor directo. Esta empresa es el Play Game Pub.

C.2 Competidores Potenciales :

En general muchos pubs podrían sentirse interesados en ingresar a competir directamente con el As de Copas a través de la ampliación de los servicios que ofrecen, copiando alguno (s) de los nuestros. El eje de su negocio es distinto, lo que limita sus posibilidades de imitación. De hacerlo, perderían su beneficio actual que se deriva de contar con una posición ya lograda en la mente del consumidor. De tal forma, su poder de influencia es bajo y no constituyen una real amenaza para nuestro negocio.

C.3 Sustitutos:

Se ha considerado como sustitutos a aquellos servicios o alternativas que desarrollen una misma función genérica: *entretención*. La alternativa sustituta más cercana, dados los clientes que se tienen en perspectiva son los pubs tradicionales de alta demanda. Como sustitutos de bajo grado tenemos las discoteques. Un sustituto de mediano grado son los dancing pubs y los pubs comunes. Dentro de los sustitutos en el horario de la tarde podemos encontrar los cines y películas de video. Por último, es importante reconocer como un permanente sustituto, la imaginación y creatividad de las personas para desarrollar actividades de bajo costo y alto grado de entretenimiento.

C.4 Poder Negociador de Proveedores:

En general, el sector industrial en el que se desarrollan la gran mayoría de nuestras empresas proveedoras, se caracterizan por ser muy fragmentados, el servicio o producto es estandarizado y no existe un costo de cambio importante. Esto hace que su poder de negociación sea muy bajo.

Los socios proveedores de capital tendrán un poder de negociación alto.

En cuanto al personal del casino-pub, éste constituye el contacto con nuestros clientes y tendrá por lo tanto la responsabilidad de proyectar el estilo del As de Copas. Su trato, simpatía y presencia influirán definitivamente en la imagen y prestigio del C-P y sin duda constituyen una dimensión de calidad, apreciada por los clientes, que debiéramos lograr satisfacer siempre.

C.5 Poder Negociador de Clientes:

Por ser un servicio de precio elevado, aunque no caro en relación a los beneficios que le otorga al cliente y por estar inserto en el mercado de la entretención, la decisión de compra del cliente está sometida a una valuación constante de los beneficios recibidos (dado el principio económico de la indiferencia), lo que le otorgaría un gran poder de negociación para con el As de Copas.

En síntesis, aunque en una primera etapa, nuestros clientes gozarán de alto poder de negociación en cuanto a la calidad de servicio que exigirán del As de Copas, con el tiempo, la participación del cliente deberá aumentar y los costos de cambio debieran elevarse y entonces su poder de negociación debiera reducirse. Esto señala la necesidad de la excelencia en la entrega de un servicio de calidad, como la manera más efectiva de mantener a nuestros clientes.

D. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ---- F.O.D.A.



D.1. Fortalezas

* La ventaja competitiva de ser el primero en el mercado en otorgar un servicio especializado para la práctica de los distintos juegos de entretención, lo que permitirá tomar la mejor posición en la mente del consumidor.

* Diseño y construcción del casino-pub enfocado a servir al segmento objetivo, y no una readaptación o remodelación de un establecimiento.

* El lugar cuenta con todos los elementos necesarios para participar adecuadamente en estos juegos, siendo los principales el sistema de servicio al cliente y el diseño de las distintas mesas de juego.

* El As de Copas, a través de sus distintas categorías de juegos, ofrece a su cliente mayor independencia (autonomía), permitiéndole elegir a su gusto según sus preferencias y la situación en que éste se encuentre (en compañía de su pareja, en grupo, solo).

* Uno de los socios del proyecto, el Sr. Alfonso Luna, es actualmente dueño de dos importantes hoteles en Santiago y cuenta con una amplia experiencia en un buen servicio.

D.2. Debilidades

* Rotación de personal. El buen entrenamiento y capacitación de nuestros empleados, sumado al hecho de que los clientes pueden llegar establecer ciertos lazos de amistad con ellos. Para esto el As de Copas está consiente que su servicio deberá ser personalizado, pero nunca personal.

* La novedad del concepto dificulta su venta y por tanto la de nuestro servicio.

* El periodo de introducción y posicionamiento toma tiempo.

D.3. Oportunidades

* Falta de lugares distintos de entretención para el adulto joven.

* El crecimiento de la economía del país, estimada entre un 6 y un 7%, nos entrega el escenario necesario para formar empresas de servicio, como este Casino-Pub.

* Los juegos de entretención permiten el desarrollo de las habilidades del común de las personas de nuestro mercado, así como también son reconocidos universalmente como una forma sana de pasarlo bien.

* Posibilidad de abarcar un mercado insatisfecho.

* Nuestro mercado objetivo se caracteriza por una capacidad mayor de aceptar la innovación, así como también es más propenso a participar en el servicio que se le entrega.

D.4. Amenazas

* Amenaza de competidores y productos sustitutos, como se analizó con profundidad en el capítulo correspondiente al análisis del sector.

* No lograr introducir el concepto como se desea y por tanto perder la posición que se requiere lograr en la mente del cliente potencial.

* No podemos descartar la amenaza de cambios drásticos en el entorno y frente a los cuales nuestro negocio no puede hacer mucho. Estos vendrían a ser terremotos, recesión económica y crisis interna entre otros.

E. ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA

La estrategia competitiva genérica que se ha decidido utilizar es "Diferenciación con Enfoque", es decir, un servicio diferenciado para un segmento específico del mercado.

F. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

El número de personas que el As de Copas enfrentará al mes será de 7.028 en el transcurso del primer año. Esto equivale a un 7.6% de participación en un segmento de mercado escogido. La demanda crece en un 15%, un 10% y luego un 5% constante.

G. PAQUETE DE SERVICIOS

G.1 Paquete de servicios secundarios

- a) Servicio de Pub
- b) Servicio de Bar
- c) Teléfono
- d) Cuidado de autos

G.2 Paquete de servicios principales

- a) Servicio de Puesta en Escena
- b) Servicio de Juegos
- c) Sector Multiuso
- d) La Modalidad de Casino
- e) La Modalidad de Socio

H. SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE

El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, esta verdaderamente diseñado para la convivencia del cliente y no para la convivencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos y métodos, le dicen al cliente: *"Todo este aparato esta aquí para satisfacer sus necesidades"*. Esto se fundamenta en que a veces es el cliente el único que ve el cuadro completo.

I. EVALUACIÓN FINANCIERA

MODELO C.A.P.M.

	<u>E. Normal</u>	<u>E. Pesimista</u>	<u>E. Optimista</u>
Rf	6,80	6,80	6,80
E(Rm) - Rf	6,50	6,80	6,20
Beta	1,17	1,27	1,07
Ko	14,41	15,44	13,43
V.A.N	55.832	32.964	69.439
<hr/>			
T.I.R	37,76%	30,59%	40,67%

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN

CAPITULO PRIMERO: LOS PILARES

I. ANTECEDENTES.....	01
1) Introducción.....	01
2) Motivos de Realización del Proyecto.....	01
II. LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA.....	03
1. Presentación.....	03
2. Breve descripción de la Empresa.....	03
3. El Propósito.....	05
4. La Misión.....	06
III. OBJETIVOS RELEVANTES.....	06
A. Objetivo General.....	06
C. Objetivos de Corto Plazo.....	06
B. Objetivos de Mediano y Largo Plazo.....	07
IV. CICLO DEL SERVICIO.....	08



CAPÍTULO SEGUNDO: EL ENTORNO DEL PROYECTO

I. EL RAYADO DE LA CANCHA.....	09
II. EL DERECHO DE AUTOR Y LA PROPIEDAD INTELECTUAL.....	10
III. EL ENTORNO LEGAL.....	11
1. Requisitos, Trámites e Inscripciones.....	11
2. Requisitos del Recinto.....	11
3. Trámites e Inscripciones Necesarias.....	12
4. Aspectos Tributarios del Negocio.....	13
IV. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	14

CAPÍTULO TERCERO: EL MERCADO Y EL SECTOR

I. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	15
1. Antecedentes Generales.....	15
II. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	16
1. Introducción.....	16
2. Competidores Directos.....	17
3. Competidores Potenciales.....	20
4. Sustitutos.....	20
5. Poder Negociador de Proveedores.....	22
6. Poder Negociador de Clientes.....	24

III. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (F.O.D.A.).....	26
1. Fortalezas.....	26
2. Debilidades.....	27
3. Oportunidades.....	27
4. Amenazas.....	28

CAPÍTULO CUARTO: EL NEGOCIO Y LAS ESTRATEGIAS

I. EL NEGOCIO: Tres Dimensiones que lo Definen.....	29
1. Consideraciones Importantes.....	29
a) En cuanto a la competencia.....	29
b) En cuanto a la tecnología.....	30
c) En cuanto a los clientes.....	30
2. El Negocio en Sí	31
II. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO.....	32
III. ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA.....	35

CÁPITULO QUINTO: PERFIL DEL CLIENTE

I. PERFIL DEL CLIENTE	37
1. El Mercado Objetivo.....	37
2. El Perfil del Cliente.....	37
II. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	39

CAPÍTULO SEXTO: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

I. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	44
----------------------------------	----

CAPÍTULO SÉPTIMO: ESTRATEGIA COMERCIAL

I. ESTRATEGIA COMERCIAL.....	49
a) Posicionamiento.....	49
a.1) Nombre de Marca.....	50
a.2) Una Promesa en la Estrategia de Servicio.....	51
b) Mezcla de Marketing.....	52
b.1 Política de Precios.....	52
b.2 Producto-Servicio.....	56
b.3 Plaza.....	59
b.4 Promoción.....	60
b.4.1 La Mezcla de Promoción.....	61
A. La Publicidad.....	62
B. Promoción de Ventas.....	64
C. Relaciones Públicas.....	64
b.4.2 Publicidad y Promoción Anual.....	65

CAPÍTULO OCTAVO: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA EMPRESA

I. INTRODUCCIÓN.....	66
II. EL PAQUETE DE SERVICIOS.....	67
1. Paquete de Servicios Secundarios.....	67
2. Paquete de Servicios Principales.....	68
III. SOPORTE FÍSICO.....	71
A. Ubicación y Área.....	71
B. Edificación.....	71
IV. LA ORGANIZACIÓN.....	74
A. Sistema de Servicio al Cliente.....	74
1. Producción del Servicio.....	74
2. Funcionamiento del Sistema.....	75
3. Beneficios del Sistema.....	76
B. Requerimiento de Personal y Remuneraciones.....	78
C. Sistema de Administración.....	79
C.1 Proceso de Diferenciación del Servicio.....	79
C.2 Personal en Contacto.....	80
D. Análisis de los Principales Cargos.....	82
E. Selección y Contratación del Personal.....	87
F. Organigrama.....	88

CAPÍTULO NOVENO: ANÁLISIS FINANCIERO

I. INVERSIÓN INICIAL	93
A. Inversión en Activo Fijo	94
B. Equipamiento.....	96
C. Honorarios	100
D. Publicidad y Promoción	101
E. Gastos en Puesta en Marcha	102
F. Capital de Trabajo	103
II. INGRESOS POR VENTA	104
III. COSTOS DE VENTA	113
IV. COSTOS OPERACIONALES	116
A. Remuneraciones Indirectas	116
B. Gastos en Publicidad	117
C. Gastos Generales	118
D. Seguros	119
V. DEPRECIACIÓN	120
VI. REPOSICIONES	120
VII. VALOR DE VENTA DE LA EMPRESA	121
VIII. IMPUESTO A LA RENTA	121

IX. TASA DE DESCUENTO	121
X. FLUJOS DE CAJA	123
A. Flujo de Caja - Escenario Normal	123
B. Flujo de Caja - Escenario Optimista	124
C. Flujo de Caja - Escenario Pesimista	125

CAPITULO DÉCIMO: FUENTES Y REFERENCIAS PRINCIPALES

I. BIBLIOGRAFÍA	126
II. AGRADECIMIENTOS	127
III. ANEXOS	128

CASINO-PUB AS DE COPAS

INTRODUCCIÓN

La innovación es la función específica de la iniciativa empresarial, tanto en una empresa ya existente como en un negocio nuevo. Es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos productores de riqueza o potencia los ya existentes. El término "*iniciativa empresarial*" no se refiere a la antigüedad o dimensión de una empresa, sino a cierto tipo de actividad. En el centro de esta actividad está la innovación: el esfuerzo por realizar un cambio orientado e intencional en el potencial económico o social de una empresa.

Existen, por supuesto, innovaciones que surgen de una inspiración genial. Sin embargo, la mayoría de estas y en especial este proyecto, se encuentran en la categoría donde la innovación pretende ser simple y estar centrada. De hecho, el mayor cumplido que puede recibir este proyecto es que la gente diga: "¡Es evidente! ¿Por qué no se me habría ocurrido? ¡Es tan sencillo!". Incluso la innovación que crea usuarios debe estar orientada hacia una aplicación específica, clara y cuidadosamente diseñada.

Las empresas de servicios pueden entenderse mal porque muchas veces se hace un grupo único con todas ellas. Tal como veremos más adelante, son muy diferentes entre sí, y una comprensión de sus diferencias puede ayudar al lector reflexivo a entender la naturaleza de las oportunidades estratégicas de cada una de ellas.

Introducir el tema, es hablar de juegos de entretención y hablar de juegos de entretención *realmente entretenidos*, es hablar de este negocio.

Los juegos de entretención son reconocidos como una sana manera de pasarlo bien y su fundamento está en que permiten desarrollar las distintas habilidades del común de las personas.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, es posible entender de donde surge y a qué apunta el concepto original de Casino-Pub y el porque de su potencial como negocio exitoso.

El Casino-Pub As de Copas debe ser entonces una empresa que vende esencialmente una nueva alternativa de entretención, que nace de una especial combinación de elementos asociados al tema. Dentro de estos elementos existe uno que hasta el momento no ha sido explotado y que pretendo convertirlo en el eje de este negocio. Esta pieza clave corresponde a las distintas categorías de juegos de entretención, que constituirán la base sobre la cual girarán el resto de elementos y los servicios asociados a ellos. Si se está consciente del eje del negocio, entonces habrá común acuerdo en que éste además es una opción válida tanto para la tarde como para la noche, lo cual dice mucho de su potencialidad.

El concepto parece atractivo. Ahora, diseñar cada una de sus estrategias fue el resultado de un juego desafiante y muy serio a través de mi paso por la Universidad Gabriela Mistral en Santiago de Chile.

En general, todos estos juegos varían en nivel de complejidad, pero poseen mucho sentido común. El interés central de los juegos de entretención recae en las acciones de individuos que están conscientes de que dichas acciones afectan a otros individuos quienes, a su vez, pueden generar otras acciones capaces de afectar a los primeros.

Elementos esenciales de un juego

* Los *jugadores* son individuos que toman decisiones y tratan de maximizar su beneficio mediante la selección de acciones.

* Una acción es una posibilidad de movimiento que tiene un jugador. El conjunto de acciones representa la totalidad de movimientos disponibles para un jugador. Adicionalmente, *el orden de juego* indica la secuencia en que las acciones pueden producirse.

* El conjunto de *información* es el conocimiento que los jugadores tienen sobre el valor de determinada variable, en un punto determinado del tiempo.

* La *estrategia* de un jugador es la regla que le indica qué acción tomar en cada momento del juego, dado su conjunto de información.

* El *pago* para un jugador es el beneficio que recibe luego de que todos los jugadores hayan tomado sus acciones.

* El *resultado* es el resumen de acciones y beneficios de todos los jugadores, una vez que el juego haya sido realizado.

CAPITULO PRIMERO

LOS PILARES

I. ANTECEDENTES

1) INTRODUCCIÓN

En cuanto a los modernos planteamientos sobre el Servicio, quisiera hacer referencia a uno muy particular: *"El Servicio por esencia es un producto para segmentos"*. Es en esta definición que está inserta la oportunidad de lograr nuevos negocios.

El siguiente estudio pretende mostrar que el "producto" Pub es en el fondo un servicio y como tal puede ser utilizado como un elemento adicional a un lugar nuevo y distinto cuyo fundamento son los juegos de entretenimiento. Se pretende mostrar la viabilidad, rentabilidad y potencialidad que ofrece como negocio el Casino-Pub As de Copas. En tal sentido, este proyecto contiene un profundo análisis estructural del sector industrial, una evaluación de las ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio en cuestión, así como las estrategias, métodos y formas más adecuadas para el logro de los objetivos planteados, para terminar con un análisis financiero que concluye en el éxito de esta empresa como negocio.

2. MOTIVOS DE REALIZACIÓN DEL PROYECTO

Los motivos que me impulsaron a pensar en desarrollar una empresa en la industria de la entretenimiento son varios y se pueden citar los más importantes:

* **Similitud de todo lo existente:** El mercado de la entretención es muy receptivo a la creatividad y variedad. Esto no parece estar reflejado en el Gran Santiago.

* **Renovación de la diversión:** La idea principal del autor es darle un nuevo empuje y una alternativa adicional a la industria del entretenimiento. Se pretende tomar como eje del negocio a los juegos de entretención y hacer girar el servicio de pub a su alrededor.

* **Atractivo en dos horarios:** La naturaleza de nuestro producto central (los juegos), permite el aprovechamiento tanto del horario de la tarde como el de la noche.

HORARIO DE LA TARDE

De 3:30 pm. a 10:00 pm.

HORARIO DE LA NOCHE

De 10:00 pm. a 4.:30 am.

II.- LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA

1. PRESENTACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA : AS DE COPAS Ltda.
 GIRO : Entretención
 NOMBRE LEGAL : Ossen Player Ltda.
 NOMBRE DE FANTASÍA : Casino-Pub As de Copas.
 TIPO DE SOCIEDAD : Sociedad de Responsabilidad Limitada.
 MERCADO OBJETIVO : Adulto Joven entre 21 y 39 años, del estrato socioeconómico ABC1, con características cercanas al perfil definido (ver Capítulo. III).

2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La idea consiste en juntar varios elementos que son los siguientes:

* **JUEGOS DE ENTRETENCIÓN** (Me referiré a ellos en adelante también como juegos).

- Juegos de tablero o de mesa:

Ajedrez, Trivium, Pictograma, Escrúpulos, Diccionario, Big Bogle, Stratego, Backgamon, Clue, Dungeons & Dragons, Cubilete, Bolsa, Rummikub, Dominó, Muss, Snakes & Ladders, Life, etc.

- Juegos de salón:

Dardos, Medium Pool, Fulbito de Mesa.

- Juegos de la casa:

En referencia a aquellos donde existe un operador de mesa (croupier) que maneja el juego y varios asientos que cualquier cliente podrá ocupar.

La idea es que personas que no se conocen puedan compartir una mesa de juego y pasarla bien.

- Juegos promocionales:

Constituyen juegos como Ruleta y Black Jack, donde los clientes podrán participar con fichas de regalo de la casa.

- Otros juegos:

Aquellos juegos que no estén dentro de las tres categorías mencionadas y surjan con el paso del tiempo.

*** SERVICIO DE PUB :**

Servicio de tragos, bebidas, jugos naturales, bocaditos, piqueos en general, etcétera.

Dados estos elementos, lo que planteo es un lugar ambientado especialmente para que nuestros clientes puedan disfrutar de los distintos tipos de juegos con sus amigos y con la ayuda de nuestros operadores de mesa (croupieres), que podrán explicárselos y de ser necesario jugarán con ellos.

En este ambiente diseñado para llevar a cabo los distintos juegos, se tendrá obviamente un servicio de Pub para la atención al cliente, además de una Barra como servicio tradicional.

Quiero resaltar que no es un Pub donde podrás pedir algunos juegos, sino más bien, un lugar con más de cuarenta juegos de entretenimiento que contará además con un servicio de Pub.

Es importante resaltar que en ningún momento el local apostará contra el cliente, ya que no se trata de juegos de azar.

Por otro lado, el local cuenta con una organización diferente, también original y estratégicamente adaptada a satisfacer los requerimientos de calidad de servicio y de gestión que este nuevo concepto de Casino-Pub demanda.

El Product Manager tendrá a su cargo la creación, organización y ejecución de los distintos juego-eventos, actividades diarias y extraordinarias que persigan el objetivo de ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de participar en juegos atractivos, como también, mantener una constante comunicación con empresas que deseen auspiciar su propio juego o alguno ya existente. Para estos fines, el Product Manager contará con el apoyo del Administrador y su equipo.

3. EL PROPÓSITO

La razón de ser de este negocio no es otra que entregar una alternativa diferente, creativa y renovada en el mercado de la sana entretenimiento. De esta forma, contribuir a la difícil tarea de aumentar la diversidad de la cartera de entretenimiento.

En este ambiente diseñado para llevar a cabo los distintos juegos, se tendrá obviamente un servicio de Pub para la atención al cliente, además de una Barra como servicio tradicional.

Quiero resaltar que no es un Pub donde podrás pedir algunos juegos, sino más bien, un lugar con más de cuarenta juegos de entretenimiento que contará además con un servicio de Pub.

Es importante resaltar que en ningún momento el local apostará contra el cliente, ya que no se trata de juegos de azar.

Por otro lado, el local cuenta con una organización diferente, también original y estratégicamente adaptada a satisfacer los requerimientos de calidad de servicio y de gestión que este nuevo concepto de Casino-Pub demanda.

El Product Manager tendrá a su cargo la creación, organización y ejecución de los distintos juego-eventos, actividades diarias y extraordinarias que persigan el objetivo de ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de participar en juegos atractivos, como también, mantener una constante comunicación con empresas que deseen auspiciar su propio juego o alguno ya existente. Para estos fines, el Product Manager contará con el apoyo del Administrador y su equipo.

3. EL PROPÓSITO

La razón de ser de este negocio no es otra que entregar una alternativa diferente, creativa y renovada en el mercado de la sana entretenimiento. De esta forma, contribuir a la difícil tarea de aumentar la diversidad de la cartera de entretenimiento.

4. LA MISIÓN

Crear y mantener una organización capaz de entregar los servicios de juegos y pub, de manera de lograr en cada cliente un valor percibido superior a nuestro precio.

III.- OBJETIVOS RELEVANTES

A. OBJETIVO GENERAL

El As de Copas deberá "fabricar calidad" de servicio de tal forma que se puedan manejar para beneficio de la empresa atributos claves como son tangibilidad, variabilidad, personalización y percibibilidad (4 P's de la administración del servicio) y de esta forma, conseguir un retorno sobre el capital que cumpla con las expectativas de los inversionistas y que permita la supervivencia de la organización en el largo plazo.

B. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

1.- Lograr introducir el nuevo concepto de Casino-Pub (C-P) a fin de lograr el posicionamiento deseado en nuestro mercado objetivo, y de esta manera poder aumentar paulatinamente la participación del cliente en la prestación del servicio, manteniendo el grado de personalización.

2.- Darse a conocer y atraer clientes al C-P, para lo cual se hace imprescindible una estrategia de publicidad y marketing adecuadas. A lo anterior se debe agregar la consolidación de la imagen de lugar top de entretención mediante la presencia de un conjunto de actividades y elementos que sean atractivos y valorados por los consumidores. En esta etapa se deberán alcanzar los volúmenes de venta pronosticados para la etapa de introducción. (Ver evaluación financiera para mayores detalles).

3.- Proporcionar a los trabajadores, las condiciones de trabajo y las herramientas necesarias para que puedan desempeñar sus funciones como se espera. Será necesario ubicar y capacitar a cada empleado en el puesto donde éste cuente con las habilidades necesarias y la correcta disposición.

4.- Empezar inmediatamente con un servicio de primera calidad ya que en este tipo de empresas no existe una segunda oportunidad. El servicio se debe enfocar hacia la calidad total (hacerlo bien la primera vez).

5.- La empresa debe cumplir con su propósito, respetando a las personas, el medio ambiente, las leyes y aspectos necesarios para vivir en sociedad y realizar la tarea que esta encomienda a cada organización.

C. OBJETIVOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

1.- No perder de vista las necesidades y expectativas de nuestra clientela clave, mas allá de la necesidad inmediata del producto o de la prestación del servicio.

2.- Lograr un nivel óptimo de estandarización de calidad en la entrega de los servicios del casino-pub y también en la gestión del mismo, a fin de contribuir a mantener la demanda promedio necesaria, mantener satisfecho al cliente y también contribuir a la eficiencia y flexibilidad de la organización.

3.- Lograr establecer un compromiso de mejoramiento continuo como parte de la cultura organizacional, para estar permanentemente en condiciones de ofrecer mejores servicios que la competencia y a la vanguardia en lo que se refiere a diversidad de juegos de alta calidad.

4.- Contratación , mantención y desarrollo de un equipo de trabajo formado por un personal altamente calificado, comprometido e identificado con nuestra organización, para ser consistentes con la gran calidad de servicio que se pretende entregar, y en conciencia de que nuestro personal aparece como el principal proveedor y el gran responsable del éxito de este negocio.

5.- Definir con claridad y comunicar el nivel de servicio que se proporcionará, de manera que los empleados sepan lo que deben entregar y los clientes atraídos sepan lo que obtendrán.

IV. CICLO DEL SERVICIO

En este punto se explicará el ciclo por el cual atraviesa una empresa del tipo que se describe en este trabajo, ya que personalmente creo que es fundamental conocerlo para dimensionar con mayor exactitud el impacto que se puede lograr.

En un principio el flujo de clientes es relativamente bajo, lo cual se puede incrementar notablemente con una estrategia publicitaria adecuada. En esta etapa se puede aseverar que el mercado se comporta como libre y casi perfecto.

La segunda etapa es la que comienza cuando se tiene éxito, el lugar se pone de moda y la demanda aumenta considerablemente entrando en un tipo de competencia con características monopólicas y es en esta etapa donde se pueden lograr las mayores utilidades económicas.

La tercera etapa es alternativa, es decir, la empresa puede mantenerse con una buena imagen en el mercado o hundirse y cerrar. Esta tercera etapa es una característica que hasta la fecha se ha presentado comúnmente. Es aquí donde se debe marcar la diferencia a través de la gestión administrativa y comercial.

El tiempo de cada etapa es muy variable y depende de varios factores, principalmente la gestión administrativa y la aceptación del mercado.

CAPITULO SEGUNDO

EL ENTORNO DEL PROYECTO

I.- EL RAYADO DE LA CANCHA

El juego y la apuesta, parientes próximos, son contratos diferentes.

El juego es un contrato por el cual las partes, entregadas a un juego, se obligan a entregar al ganador una determinada suma de dinero o a realizar otra prestación.

La apuesta es un contrato en que las partes, en desacuerdo ante un conocimiento cualquiera, convienen en que aquella cuya opinión resulte infundada pagará a la otra una suma de dinero o realizará otra prestación en su favor.

El juego y la apuesta difieren por el papel que desempeñan las partes, activo en el juego y pasivo en la apuesta.

En el juego, las mismas partes deben ejecutar un hecho para decidir quién pierde o gana. En la apuesta, se limitan a afirmar un hecho y se trata luego de verificar quién ha estado en la razón en lo que ha afirmado; el hecho es ajeno a los contratantes.

Al juego únicamente se refiere el artículo 2263 del Código Civil, mientras que el artículo 2261 es aplicable solamente a la apuesta. Las restantes disposiciones son aplicables a ambos contratos. (Los aspectos pertinentes se encuentran en el Anexo 2).

Diversas clases de juego: La ley distingue entre juegos lícitos e ilícitos.

Los **juegos lícitos** se subdividen en juegos de inteligencia y juegos de destreza física y corporal.

Juegos lícitos con predominio de la inteligencia.- Los juegos lícitos en que predomina el esfuerzo intelectual, en suma, generan obligaciones meramente naturales.

La ley no repudia esta clase de juegos en los mismos términos que los de azar; pero no ha creído prudente dar plena eficacia a las obligaciones derivadas de estos juegos.

Por este motivo el **artículo. 2260** dispone: "El juego y la apuesta no producen acción, sino solamente excepción". La disposición insiste en que el ganador no puede exigir el pago, "pero si el que pierde, paga, no puede reclamar contra tercero por pago indebido, enriquecimiento injusto, pérdida por evicción, quebranto improcedente o abandono anticipado; a menos que se haya ganado con dolo".

Mayor información sobre lo expuesto se encuentra en el Anexo 2.

II.- EL DERECHO DE AUTOR Y LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Habrá que comprar cada juego que se vaya a utilizar, debido a que en la compra de estos se encuentra implícito el pago de el derecho de autor. No bastará con comprar un juego de cada tipo sino que habrá que comprar el número de juegos necesario para mantener un stock que permita ofrecer a nuestros clientes el mismo juego, en el mismo momento y a la vez mantener a la empresa funcionando en forma absolutamente legal.

III.- EL ENTORNO LEGAL

A continuación se detallan algunos aspectos relevantes para que la operación de nuestra empresa pueda desarrollarse dentro del marco legal existente, cumpliendo con los reglamentos y disposiciones pertinentes del caso.

1. Requisitos, Trámites e Inscripciones

a. Requerimientos de infraestructura general

- Red de agua potable.
- Red de energía eléctrica.
- Estacionamientos
- Eliminación de basuras.

2. Requisitos del Recinto

a. De acuerdo al Ministerio de Obras Públicas:

- Respecto de escaleras.
- Respecto de salas de baño, artefactos sanitarios
- Respecto de los servicios higiénicos.
- Respecto de la cocina y sus instalaciones.

b. De acuerdo al Ministerio de Salud

- Condiciones Sanitarias Generales
- De los Servicios Higiénicos
- De los Servicios de Alimentación
- De la Disposición de Basuras.
- De la Mantención Funcionamiento e Higiene.

empresa. La existencia de sustitutos limita los rendimientos potenciales del sector industrial y de los grupos estratégicos que lo conforman, mientras más cercanos sean.

Se ha considerado como sustitutos a aquellos servicios o alternativas que desarrollen una misma función genérica (entretención) y que compitan entre ellos limitando el rendimiento del sector ya que en cierta forma determinan un tope para los precios del servicio y con esto disminuyen la rentabilidad de la empresa.

La alternativa sustituta más cercana, para los clientes que se tienen en perspectiva, son los "pubs tradicionales" ubicados en los sectores de entretención ya mencionados. También podrían considerarse como sustitutos las discoteques, pero estas pierden grado de sustitución puesto que el proceso de decisión de recurrir a un lugar de esas características es distinto. Otro sustituto importante son los pubs comunes, porque aunque estos no estén realmente enfocados a un tipo de consumidor, son muchos y absorben parte importante de la demanda por entretención. Dentro de nuestros sustitutos de mediano grado se encuentran los "dancing pubs", que han surgido en los últimos tres años bajo el fundamento de entregarle al consumidor una mayor posibilidad de diversión en un solo lugar. Dado que el As de Copas considera que el eje del negocio (los juegos) y los servicios que giran alrededor de ellos constituyen una entretención global para el cliente, no se ha creído necesario incorporar el concepto de dancing pub por encontrar que éste puede desviar la esencia del negocio, dado que la intención es plantear un concepto nuevo y fácil de entender.

Dentro de los sustitutos, en el horario de la tarde, podemos encontrar los cines y películas de video. A pesar de la existencia de estos productos, este horario ofrece una opción de desarrollo de mercado para el As de Copas en función de los mayores beneficios esperados que éste ofrece y la brecha de demanda que surge a partir de la pérdida de fuerza de la mayoría de otros sustitutos en el citado horario.

Por último, es importante reconocer como un permanente sustituto, la imaginación y creatividad de las personas para desarrollar actividades de bajo costo y alto grado de entretenimiento, como son las reuniones en casas o departamentos, paseos a distintas zonas, fiestas particulares, etc.

Respecto a esto, es importante recordar que la imaginación y creatividad surgen en circunstancias de escasez de alternativas de entretención en el mercado y de recursos para acceder a ellas, por lo que la preocupación fundamental deberá centrarse en posicionarnos como una alternativa distinta y más completa. Mientras más entretenido sea el As de Copas, más alto será el costo de oportunidad de quedarse en casa.

5. PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES

Los proveedores serán aquellos encargados de suministrar los insumos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa. Podemos distinguir todo un conjunto de proveedores con los cuales habrá que negociar el aprovisionamiento de distintos insumos, los cuales podríamos clasificar en seis grupos:

- 1.- De abarrotes (alimentos, bebidas, productos de aseo, artículos de escritorio).
- 2.- De material de mantención, seguridad y limpieza.
- 3.- De equipamiento.
- 4.- De juegos de entretención.
- 5.- De capital.
- 6.- El personal del Casino-Pub.

En general, el sector industrial en el que se desarrollan la gran mayoría de estas empresas proveedoras mencionadas en los puntos 1, 2 y 3, se caracteriza por ser muy fragmentado, lo que equivale a decir que son muchas las empresas en competencia, su servicio o producto es bastante estandarizado y para sus compradores no existe un costo de cambio de proveedor importante. La consecuencia de ello es la existencia de una gran rivalidad competitiva dentro de sus respectivos sectores y por tanto la existencia de un bajo poder de negociación respecto de las empresas que demandan sus productos o servicios.

A pesar de que el As de Copas, por ser una empresa cuyos volúmenes de compra a proveedores son relativamente pequeños respecto de empresas más grandes, la fragmentación que caracteriza a los distintos sectores en los que participan estos, permite afirmar que, en la gran mayoría de los casos, el As de Copas gozaría de un poder de negociación superior al de sus proveedores.

En cuanto a los juegos de entretenimiento, el As de Copas en su primera fase, invertirá en un volumen grande de estos debido al stock elevado que deberá mantener para el mejor servicio al cliente. Este volumen elevado de compra le otorgará un poder de negociación alto al As de Copas, así como una buena instancia de negociación, en cuanto a precio y entrega oportuna, para un contrato a futuro con el principal proveedor: la empresa Van de Wyngard.

Es importante resaltar que la fuente de este tipo de juegos está en la creatividad de las personas y por lo tanto además de poseer una constante rotación de juegos provenientes de afuera, el As de Copas promoverá la creación de juegos a través de distintos incentivos (véase promocional anual al final del capítulo) y contará con un personal creativo que se encargará de perfeccionarlos y ponerlos en escena.

En cuanto a nuestros socios proveedores de capital, éstos tendrán un poder de negociación alto.

En cuanto al personal del Casino-Pub, éste constituye el contacto con nuestros clientes y tendrá por lo tanto la responsabilidad de proyectar el estilo del As de Copas. Su trato, simpatía y presencia influirán definitivamente en la imagen y prestigio del C-P y sin duda constituyen una dimensión de calidad, apreciada por los clientes, que debiéramos lograr satisfacer siempre.

En este sentido el administrador, el barman, los operadores de mesa, los garzones, y en general el personal de primera línea, serán responsables de la mantención de un ambiente entretenido, amable y grato. Deberán estar preparados para actuar y tendrán la obligación de hacerlo. Su trato para con los clientes es un factor determinante, que finalmente incidirá en la imagen que se pretende proyectar y el posicionamiento que se requiere alcanzar para el As de Copas.

Es por ello que, se deberá capacitar a los operadores de mesa en lo que se refiere al conocimiento y enseñanza de los distintos juegos y por supuesto será fundamental que todo nuestro personal entienda y maneje los elementos esenciales de la calidad en el servicio al cliente. La capacitación del personal y su total comprensión del proceso de prestación del servicio le otorgan un poder de negociación mayor, pero en ningún caso preocupante.

6. PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES

En cuanto al poder de negociación de los clientes, es obvio que será muy alto, fundamentalmente en una primera etapa, y es por ello que en la satisfacción de sus expectativas, radicará finalmente, el éxito o fracaso del negocio.

En el mercado de la entretención, la decisión de compra del cliente está sometida a una valuación constante de los beneficios recibidos (dado el principio económico de la indiferencia), lo que le otorgaría un gran poder de negociación.

Otra razón que les da poder a los compradores es que no existe ningún factor que los vincule a un lugar de entretención específico, por lo que pueden cambiar de lugar cada día sin incurrir en algún costo de cambio por ello. Por esta razón se hace imprescindible una estrategia de diferenciación y un nuevo concepto de entretención.

Es importante además, considerar que toda la información en la industria está demasiado a la vista del consumidor, lo que le asegura al cliente encontrar el precio más conveniente por el servicio que demanda.

Por otra parte, a medida que vaya aumentando la participación del cliente en la prestación del servicio manteniendo el grado de personalización, se desarrollará un mayor conocimiento y experiencia sobre sus hábitos, gustos y estándares de calidad implícitos. Esto es importante porque hace más factible el poder generar las condiciones y servicios que puedan satisfacer sus expectativas, ya que es posible conocer aquellos

elementos que son relevantes. De tal forma, los recursos se concentrarán en el mejoramiento continuo de aquello que el cliente desea y no se desperdiciarán en la insistencia sobre prestaciones, servicios y/o atenciones, que no gozan de mayor valoración por parte de éste.

Para el Casino-Pub en particular, en una primera etapa, los clientes gozarán de alto poder de negociación en cuanto a la calidad de servicio que exigirán, luego con el tiempo, los costos de cambio que enfrentan debieran elevarse y entonces su poder de negociación debiera reducirse. Esto señala la necesidad de la excelencia en la entrega de un servicio de calidad, como la manera más efectiva de mantener a nuestros clientes.

III. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD -> F.O.D.A

1. FORTALEZAS

Las fortalezas con que cuenta nuestra empresa son:

* La ventaja competitiva de ser el primero en el mercado en otorgar un servicio especializado para la práctica de los distintos juegos de entretenimiento, lo que permitirá tomar la mejor posición en la mente del consumidor.

* Diseño y construcción del casino-pub enfocado a servir al segmento objetivo, y no una readaptación o remodelación de un establecimiento.

* El lugar cuenta con todos los elementos necesarios para participar adecuadamente en estos juegos, siendo los principales el sistema de servicio al cliente y el diseño de las distintas mesas de juego.

* El As de Copas, a través de sus distintas categorías de juegos, ofrece a su cliente mayor independencia (autonomía), permitiéndole elegir a su gusto según sus preferencias y la situación en que éste se encuentre (en compañía de su pareja, en grupo, solo).

* Uno de los socios del proyecto, el Sr. Alfonso Luna, es actualmente dueño de dos importantes hoteles en Santiago y cuenta con una amplia experiencia en un buen servicio.

2. DEBILIDADES

Las debilidades que deberá manejar el As de Copas son:

- * Rotación de personal. El buen entrenamiento y capacitación de nuestros empleados, sumado al hecho de que los clientes pueden llegar establecer ciertos lazos de amistad con ellos. Para esto el As de Copas está consiente que su servicio deberá ser personalizado, pero nunca personal.
- * La novedad del concepto dificulta su venta y por tanto la de nuestro servicio.
- * El periodo de introducción y posicionamiento toma tiempo.

3. OPORTUNIDADES

Las principales oportunidades del entorno son:

- * Falta de lugares distintos de entretención para el adulto joven.
- * El crecimiento de la economía del país, estimada entre un 6 y un 7%, nos entrega el escenario necesario para formar empresas de servicio, como este Casino-Pub.
- * Los juegos de entretención permiten el desarrollo de las habilidades del común de las personas de nuestro mercado, así como también son reconocidos universalmente como una forma sana de pasarlo bien.
- * Posibilidad de abarcar un mercado insatisfecho.
- * Nuestro mercado objetivo se caracteriza por una capacidad mayor de aceptar la innovación, así como también es más propenso a participar en el servicio que se le entrega.

4. AMENAZAS

Las principales amenazas del entorno son:

* Amenaza de competidores y productos sustitutos, como se analizó con profundidad en el capítulo correspondiente al análisis del sector.

* No lograr introducir el concepto como se desea y por tanto perder la posición que se requiere lograr en la mente del cliente potencial.

* No podemos descartar la amenaza de cambios drásticos en el entorno y frente a los cuales nuestro negocio no puede hacer mucho. Estos vendrían a ser terremotos, recesión económica y crisis interna entre otros.

CAPITULO CUARTO

EL NEGOCIO Y LAS ESTRATEGIAS

I.- EL NEGOCIO: Tres Dimensiones que lo Definen

1. CONSIDERACIONES IMPORTANTES

Un negocio se define, en general, a partir de tres dimensiones fundamentales, que son específicas de un particular grupo estratégico inscrito en un sector industrial determinado. Estos elementos distintivos son: **La competencia** que enfrenta, **los clientes** a los que se quiere llegar y **la tecnología** que posee.

En rigor, si alguna de estas dimensiones es diferente entre empresas cuyo giro hace aparecer como semejantes en un principio, estas estarían efectivamente desarrollando negocios distintos, y entonces, debieran requerir habilidades y ventajas competitivas distintas para que sus estrategias competitivas fueran exitosas.

De tal manera, la definición del negocio del As de Copas debiera surgir a partir del análisis de estas tres dimensiones de negocio:

a) **En cuanto a la competencia**

A Richard Normann del Grupo de Gerencia del Servicio en Paris, le gusta hacer la distinción entre servicios centrales (los grandes beneficios que busca el cliente) y servicios periféricos (las cosas pequeñas o bonificaciones adicionales que vienen con los grandes beneficios). Una distinción similar que se emplea en Escandinavia, se refiere la paquete de servicios principales y al paquete de servicios secundarios.

El paquete de servicios principales es el centro de mesa de nuestra oferta de servicios. Es la razón fundamental para estar en el negocio. Sin el paquete de servicios principales, el negocio no tendría sentido.

El paquete servicios secundarios necesita apoyar, complementar y agregar valor a nuestro paquete de servicios principales. El paquete de servicios secundario no debe ser una mezcla de "extras" que se lanza a la loca. Todas estas características de servicios secundarios deben proporcionar un "apalancamiento", es decir, ayudar a dar un valor al paquete total ante los ojos del cliente.

Comprender la relación de potencial sinergia entre el paquete de servicios principales y el paquete de servicios secundarios, es al fin y al cabo, lo que permite afirmar que en el sector estratégico donde se ubica el As de Copas no existe un competidor directo. El paquete de servicios total se encuentra en el capítulo 6 correspondiente a la descripción detallada de la empresa.

Por otro lado, el especializarse en servir a ciertos clientes o enfocarse a cierto segmento, por definición permite reconocer que los pubs no son un competidor real. No existen pubs que se enfoquen a servir a un determinado cliente únicamente, aunque compitan entre si por mayor participación en ciertos segmentos estratégicos:

b) En cuanto a la tecnología:

La tecnología , entendida como el conjunto de procesos, métodos y formas de hacer las cosas que posee cada organización, es especialmente distinta para el caso de este casino-pub respecto del común de los pubs. Si bien es cierto, que la gestión del As de Copas requerirá de una tecnología que tampoco coincide con la de un casino, también es cierto que ésta corresponde a una combinación de ambas junto con la incorporación de algunos elementos particulares.

c) En cuanto a los clientes:

El mercado objetivo que persigue el As de Copas, vale decir, las personas a las que desea llegar (los clientes), difiere del mercado al que están enfocadas los distintos locales de entretenimiento, fundamentalmente en razón a dos variables de segmentación específicas: El estilo de vida y el beneficio esperado.

Es fácil distinguir, que los pubs más enfocados, por ejemplo, se encuentran compitiendo en un mercado segmentado a partir de tres variables de segmentación principales:

- Estrato socioeconómico de la persona.
- El ingreso de las personas (variable demográfica).
- Estilo de vida.

En consecuencia, el As de Copas, podría considerarse que vendría a ocupar un nicho de mercado aún no satisfecho en el sector debido a las diferencias en estas variables y la incorporación de otras.

2. EL NEGOCIO EN SI

A partir del análisis anterior, es posible entender que el negocio del As de Copas difiere sustancialmente de lo que es el negocio tanto de un pub especializado como de un casino o un club privado.

Sin embargo luego de comprender los distintos elementos diferenciadores, prestaciones, estrategia comercial y tecnología de procesos, propios del As de Copas, es que se hace evidente la gran diferencia entre uno y otro negocio.

Lo anterior implica el uso de una tecnología distinta, fundamentalmente en relación con lo que son las tareas principales del personal de primera línea en cuanto al servicio, coordinación y control del consumo de los clientes. Por lo tanto deberá incluirse cierta tecnología de la cual otros establecimientos pueden prescindir, en razón de lo que son las características propias del As de Copas, como el desplazamiento al interior del local y comportamiento interactivo que se quiere lograr. El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está verdaderamente diseñado para la convivencia del cliente y no para la convivencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos y métodos, le dicen al cliente: *"Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades"*. Esto se fundamenta en que a veces es el cliente el único que ve el cuadro completo.

Entonces, podría decirse que el *Kid de este negocio* está en lograr un excelente desempeño en aquellas actividades de valor que presenten un mayor potencial de diferenciación y bajar el costo de aquellas que no lo tienen. Así, deberán generarse aquellas condiciones que permitan poner a disposición del cliente variadas opciones de servicios y actividades, destinados a entretener y mantenerles satisfechos, lo que demanda un gran esfuerzo creativo y una estructura organizacional muy flexible.

En resumen, el problema no estará únicamente en lograr atraer clientes al As de Copas, sino mas bien, el poder mantenerlos con nosotros.

II.- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

El éxito de cualquier negocio depende de muchas condiciones tanto internas como externas. Dentro de lo que es manejable para la administración del negocio existen ciertos factores, que de ser descuidados pueden llevar al fracaso del negocio en un corto plazo; éstos se denominan factores críticos de éxito.

En lo que al As de Copas se refiere, los factores críticos de éxito (F.C.E.) identificados son los siguientes:

1.- La Seguridad :

Considerando las características del proyecto, se hace vital el contar con requerimientos de seguridad tanto al interior del As de Copas como en su exterior (estacionamientos). Dentro de los principales elementos de seguridad tenemos:

Salidas de emergencia, equipos de seguridad y sistemas de alarma y aviso inmediato a bomberos y carabineros en caso de siniestros.

Cuidado de los automóviles por parte de personal que sea identificado como perteneciente al As de Copas. Esta persona no estará en la planilla del local, pero recibirá una propina semanal si su desempeño es bueno.

2.- Servicio

Los servicios y la atención a los clientes deberán mantener el mayor nivel de estandarización posibles, para lo cual se hará necesario ser eficientes en la coordinación y entrega de los mismos. Así mismo, se requiere una excelente disposición y un abierto y simpático trato para con los clientes por parte de nuestro personal, lo que hace importante el disponer de un sistema de incentivos que permita acentuar la identificación del personal para con la empresa y su compromiso con un excelente y personalizado trato hacia nuestros clientes.

3.- Ambiente

Es aquí donde habrá que poner énfasis en lo que a diferenciación y calidad se refiere. El As de Copas, nace y pretende ser siempre, una opción completamente distinta, lo cual no podría lograr sin una diferenciación en este aspecto.

La idea es generar un ambiente colmado de actividades y atenciones, que se destaque por enfocarse en lograr mantener entretenidos, ocupados y alegres a nuestros clientes.

Puesto que la filosofía y naturaleza misma del negocio estarán reflejadas por las características propias del ambiente del casino-pub, se ha planificado incluir en nuestra organización, un equipo de desarrollo conformado por nuestros operadores de mesa, quienes tendrán dentro de sus responsabilidades el generar dichas condiciones especiales y mantenerlas vigentes en el tiempo.

4.- Imagen

La imagen corporativa del As de Copas es clave y deberá mostrar congruencia con el mercado objetivo al que se dirige y por ende debe ser acorde con la estrategia de marketing y publicidad. Se debe lograr la comprensión del concepto y sus beneficios para poder alcanzar el posicionamiento deseado.

Independiente del posicionamiento, la imagen que debiera proyectar y cuidar el casino-pub, deberá contar fundamentalmente con cuatro atributos: moderno, elegante, buen servicio y siempre entretenido.

En la etapa de lanzamiento de nuestro servicio se vive un primer momento crítico, en el cual, el potencial cliente se formaría la primera impresión acerca del As de Copas, por lo que todos los esfuerzos promocionales deben dirigirse a destacar la calidad ofrecida. Así, todos los elementos que reflejan "calidad" para el cliente, debieran estar presentes en nuestro producto o servicio. Sólo entonces, al entrar en contacto con el cliente, será posible que el As de Copas venda su propia imagen, y si ésta logra ser semejante o inclusive superior a la imagen que inicialmente se intentara proyectar durante la campaña de lanzamiento, habremos logrado dos cosas muy importantes: Un cliente satisfecho y la imagen deseada.

Respecto de lo anterior, adquiere vital importancia la introducción del concepto de "Casino" que destaca nuestra variable diferencial e individualiza al establecimiento, sirviendo de apoyo para lograr el posicionamiento deseado.

5.- Precio

Aunque el segmento al que se enfoca a servir, la empresa, se caracteriza por su baja sensibilidad al precio, habrá que considerar que un precio demasiado elevado podría significar que muchos de ellos eligieran la opción sustituta, sacrificando parte importante de las prestaciones que recibiría en el As de Copas a cambio de un ahorro sustancial, lo cual exige especial cuidado al determinar el punto de indiferencia.

6.- Diseño

El diseño de nuestro local es una variable sumamente importante para el éxito de la empresa, debido a que éste deberá ser capaz de poner en escena el nuevo concepto, comunicarlo a nuestros clientes y hacerlo atractivo. El diseño se verá con detalle, en este capítulo, en la definición del producto.

7.- Disponibilidad de los distintos juegos

Asegurar la disponibilidad de los distintos juegos para todos los clientes resulta muy difícil, debido a que tendríamos que tener en stock, unidades de cada juego en número equivalente a la cantidad de mesas disponibles.

Lograr una uniformidad total en el producto es muy difícil y esto lleva a categorizar sus distintas formas y tratar de compensar al cliente de tal forma de dejarlo indiferente ante una categoría u otra. Esta compensación estará reflejada en el precio de los distintos juegos.

8.- Calidad y Tamaño de los Tragos

Este es un factor bastante importante, ya que los clientes sienten que estarían obteniendo mayores beneficios por su dinero. En palabras más económicas se podría explicar esta variable como antecedida por un alto ponderador para el cliente y uno bajo en el costo para la empresa, por lo que el beneficio marginal de hacer tragos más grandes y de mejor calidad es mucho mayor que el costo marginal de hacerlo.

III.- ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA

Una vez realizado el análisis del sector industrial, se debe elegir el camino a seguir; la estrategia competitiva que permita emprender las acciones ofensivas o defensivas para mantener una posición defendible, dentro del sector, en el largo plazo.

La estrategia competitiva genérica que se ha decidido utilizar es "Diferenciación con Enfoque", es decir, un servicio diferenciado para un segmento específico del mercado.

Se eligió desarrollar esta estrategia a partir de la consideración de los siguientes elementos:

a) Nuestra principal ventaja competitiva radica en el hecho de ser los primeros en el mercado, lo cual ofrece la oportunidad de lograr una posición competitiva muy favorable a través de una gran diferenciación de nuestros servicios. Esto también permite crear una importante barrera de entrada a los competidores potenciales, pues ser el primero en adoptar una imagen puede evitar que otros lo hagan, haciendo única a la empresa, lo que deja a los competidores resignados a mantener una posición menos favorable.

b) Avanzar en la curva de experiencia nos puede situar en una posición favorable respecto a nuestros competidores potenciales. La creación de una base de datos que provea a la empresa con información constituirá un activo importante, aunque no aparezca en el balance y no se deprecie. Hacer de la acumulación de conocimientos una importante arma competitiva y fuente de desarrollo de nuevas operaciones permitirá a la empresa un incremento en la productividad.

c) Aunque es muy difícil crear barreras a la imitación a fin de eludir la posible copia de la competencia, el enfocarnos a servir a un segmento específico, podría permitir generar costos de cambio muy elevados para nuestros clientes, al mismo tiempo que diferenciamos nuestro servicio. Con esto se alcanza un nivel de lealtad del cliente y adicionalmente, se reducen los incentivos para copiar, que tengan los competidores.

d) Una empresa se diferencia cuando proporciona algo único, que es valioso para los compradores, por lo que puede permitirse el cobrar un precio elevado. El contar con múltiples fuentes de diferenciación, no muy costosas en general, hace más sostenible la estrategia y mantiene vigente nuestra ventaja competitiva.

e) Esta estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así, servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad, que aquellos que compiten en forma más general. Así, cada política funcional debe formularse teniendo esto en mente.

CAPÍTULO QUINTO

PERFIL DEL ASOCIADO

I. MERCADO OBJETIVO

Nuestro mercado objetivo, serán aquellos hombres mayores de 21 años y mujeres mayores de 18 años (me referiré a ellos como adultos mayores de 21 años), pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1, habitantes de las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, La Reina, Lo Barnechea y Ñuñoa principalmente.

Sin embargo, se ha decidido incorporar dos variables de segmentación adicionales que reducen el tamaño del mercado al que nos dirigimos; **el estilo de vida y el beneficio esperado** de la persona, lo que no implica necesariamente menor potencial de utilidades, ya que como veremos, los requerimientos de demanda del As de Copas no son tan altos. Por otro lado, la especialización que se adquiere al servir a un mercado más pequeño goza de ciertos beneficios, que serán explicados luego en la descripción de nuestra estrategia genérica.

Se ha considerado necesario segmentar debido a que nos encontramos frente a un consumidor exigente, existe una diversidad de productos y nuestro producto tiene una variable diferencial valorada por algunos.

II. PERFIL DEL CLIENTE

Se busca lograr contar con clientes que no sólo pertenezcan al GSE-ABC1, sino que también cuenten con ciertas características especiales, sin que por ello se suprima la posibilidad de contar con una demanda anexa, dada la estructura de nuestro producto-mercado.

En la búsqueda de un perfil de cliente adecuado, desde el punto de vista de los objetivos y estrategias del As de Copas, hemos definido algunas características de lo que sería un cliente ideal para nuestro negocio:

* *En cuanto a beneficio esperado:* Entender que cada uno de nuestros atributos representa un beneficio esperado para nuestros clientes permitirá segmentar en una mejor forma nuestro mercado, así tenemos entonces:

ATRIBUTO	BENEFICIO ESPERADO
- Juegos de vanguardia	Un desafío entretenido
- Juegos de estrategia	Reconocimiento
- Distintos horarios	Momento oportuno
- Variados juegos/servicios	Ocasión de consumo

* *El estilo de vida:* Es necesario que el valor percibido por nuestros clientes sea mayor al precio que pagarán, para lo cual nos dirigiremos a clientes acostumbrados a la exclusividad en el producto o servicio y una atención excelente.

* *En cuanto a la edad:* Adultos entre 21 y 39 años que estén trabajando y/o reciban ingresos que les permita pagar los precios que se cobrarán.

Este perfil del cliente ideal, constituye solamente un marco de referencia orientado a facilitar la selección de nuestros clientes, estableciendo ciertos criterios para una evaluación cuantitativa.

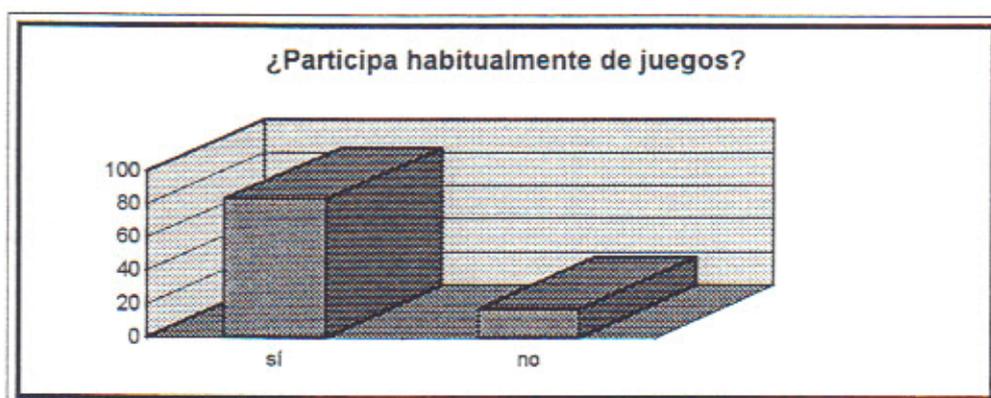
III. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

La encuesta que se ha realizado tiene el objetivo de establecer distintos porcentajes para una mejor estimación de demanda y obtener información que permita conocer mejor los hábitos de nuestros potenciales clientes.

Pregunta 2 de la encuesta:

- Participa habitualmente de juegos de tablero o de salón como por ejemplo: Trivium, Escrúpulos, Dardos, Pool.

Esta pregunta tiene la finalidad de establecer el porcentaje de personas que gustan y practican los juegos de entretenimiento. De las respuestas obtenidas surge el siguiente cuadro:



Según se observa en el cuadro, el 83% de las personas podemos definirlos como "jugadores" y el 17% como "no jugadores".

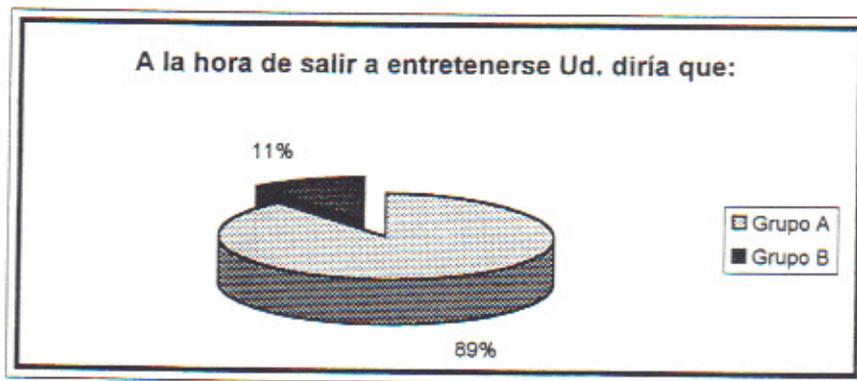
Preguntas 1, 5 y 10 de la encuesta:

- A la hora de salir a entretenerse Ud diría que:
- Le agradaría la idea de asistir a un lugar diseñado especialmente para el desarrollo de estos juegos.
- Le gustaría conocer otros juegos nuevos y desafiantes.

Estas preguntas han sido agrupadas con la finalidad de identificar a aquellas personas con un estilo de vida con ciertas características generales, como son:

- No se definan como buscadores y por lo tanto valoren un buen servicio.
- Personas que les desagrade la monotonía.
- Personas abiertas de mente.

A continuación se presenta un cuadro que agrupa, tanto el número de personas que escogieron la alternativa **b, c ó d** en la pregunta 1, respondiendo además con un **SI** a las preguntas 5 y 10 (grupo A); como aquellas personas que escogieron la alternativa **(a)**, ó que respondieron que **NO** en la pregunta 5 ó 10 (grupo B).

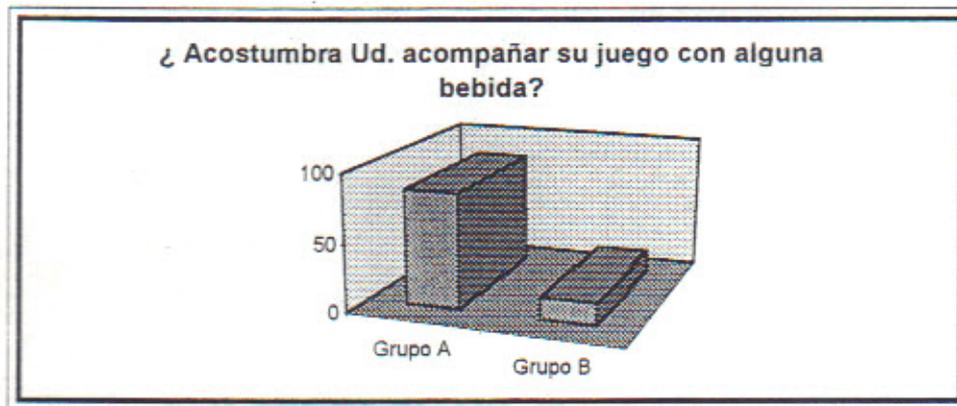


Preguntas 4, 5 y 8 de la encuesta:

- Acostumbra Ud. acompañar su juego con alguna bebida.
- Le agradaría la idea de asistir a un lugar diseñado especialmente para el desarrollo de estos juegos.
- Le gustaría participar en juegos con personas como Ud., pero que no conoce.

Estas preguntas han sido agrupadas con la finalidad de identificar a aquellas personas que responden a los atributos entregados y, por lo tanto, esperan un beneficio cercano al perfil definido.

A continuación se presenta un cuadro que resume tanto el número de personas que respondieron que **SI** a las tres preguntas (grupo A) como también el número de personas que contestaron algún **NO** en alguna de ellas (grupo B).



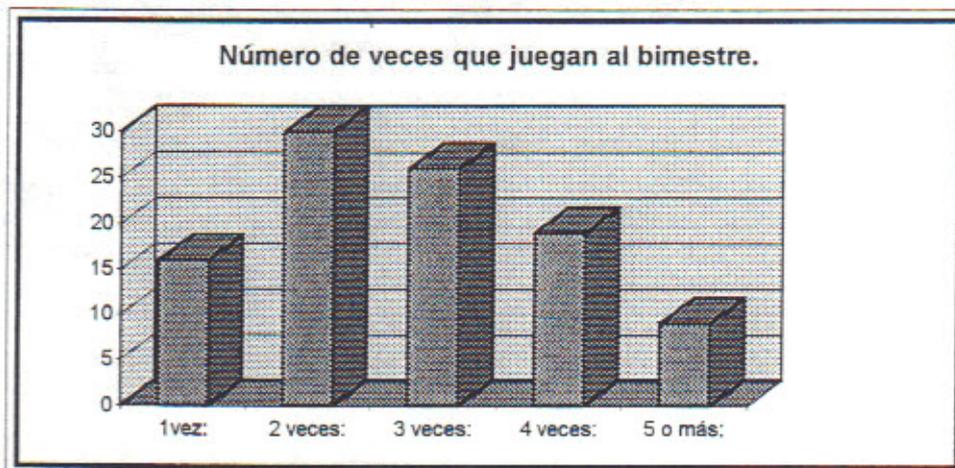
Como se puede apreciar en los dos últimos cuadros, el 11% de las personas definidas como jugadores no se acercan al estilo de vida buscado, y también podemos observar que el 16% de los jugadores no valoran los atributos planteados y el 84% esperan beneficios cercanos al perfil definido.

Pregunta 3 de la encuesta:

- Cuántas veces al bimestre participa de un juego.

Esta pregunta sólo ha sido tomada en cuenta para aquellas personas cuyas respuestas en las preguntas 4, 5, 8 y 10 fueron que **SI** y además no se definen como buscadores.

A continuación se presenta un cuadro que muestra el porcentaje correspondiente a personas que juegan una, dos, tres, cuatro y cinco ó más veces en un bimestre.

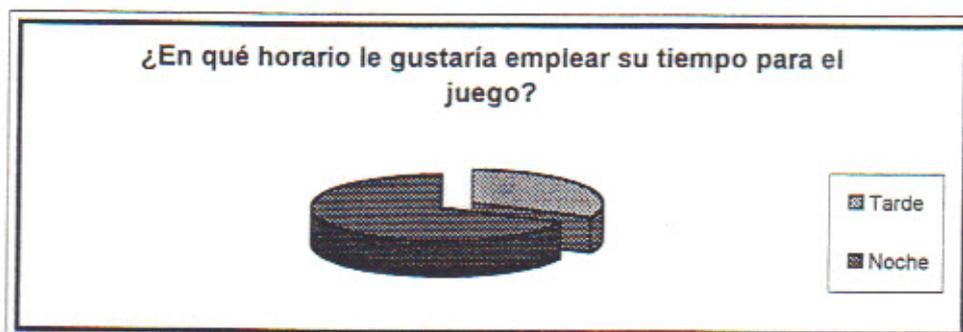


Pregunta 6 de la encuesta:

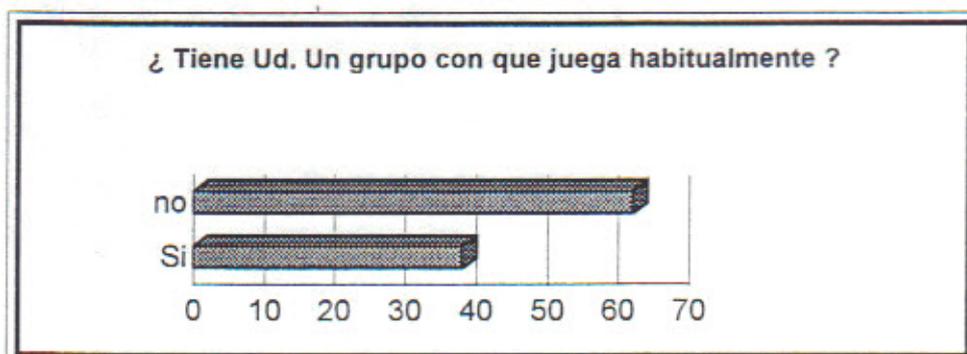
- En que horario le gustaría emplear su tiempo para el juego.

Esta pregunta tiene la finalidad de obtener un porcentaje de preferencia para el horario de la tarde y para el horario de la noche, para de esta manera poder anticipar la potencialidad de cada horario.

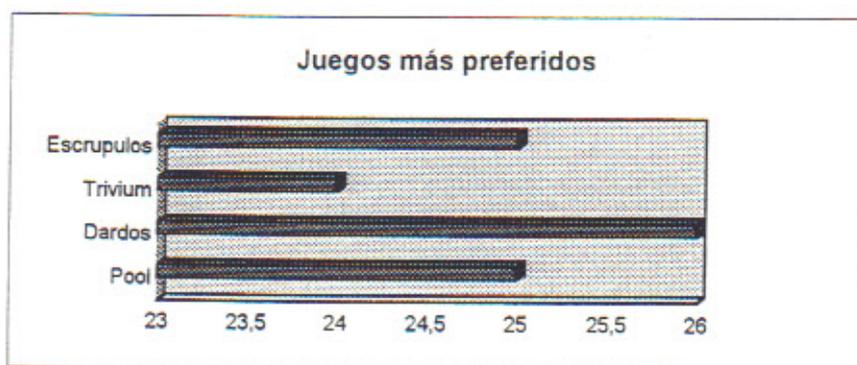
A continuación se presenta un cuadro que refleja una preferencia del 32% para el horario de la tarde y un 68% para el horario de la noche.



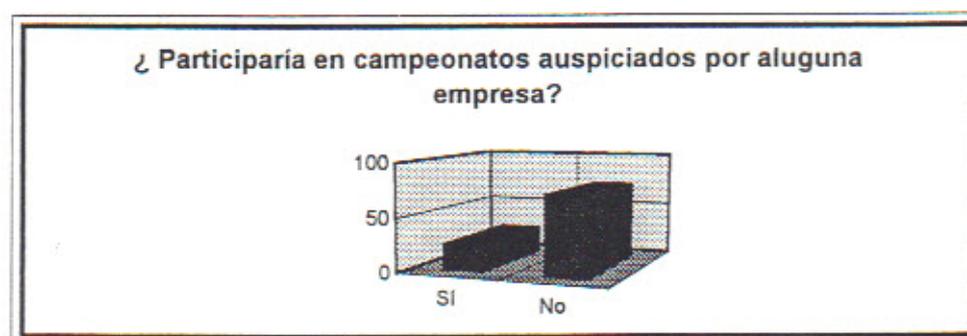
Pregunta 7 de la encuesta:



Pregunta 9 de la encuesta:



Pregunta 11 de la encuesta:



Estas preguntas fueron hechas con el fin de conocer mejor la composición de nuestra demanda en cuanto a algunas preferencias en las personas.

CAPÍTULO SEXTO

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para estimar la demanda del C-P As de Copas, en primer lugar, se determinó la cantidad de personas que pertenecen al grupo socioeconómico (ABC1) que la empresa requiere enfrentar, de las comunas de Las Condes, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa. En seguida se tomó en cuenta, en porcentaje, las personas que se encuentran entre las edades de 21-39 años. Después se multiplicó por un factor que indica la cantidad de personas que gustan y practican los juegos de entretenimiento (personas que llamaremos jugadores).

A continuación se presenta una tabla, especificando el número de jugadores por rango de edad, y cuantos de ellos pertenecen al grupo socioeconómico ABC1.

COMUNA DE LAS CONDES				
Pers ABC1	Adulto Joven 21 - 39 años	Porcentaje	Jugadores	Porcentaje
108.579	37. 579	34,61%	31.190	83,00%

COMUNA DE LO BARNECHEA				
Pers ABC1	Adulto Joven 21 - 39 años	Porcentaje	Jugadores	Porcentaje
13.226	4. 578	34,61%	3.800	83,00%

COMUNA DE VITACURA				
Pers ABC1	Adulto Joven 21 - 39 años	Porcentaje	Jugadores	Porcentaje
42.906	14. 850	34,61%	12.326	83,00%

COMUNA DE PROVIDENCIA				
Pers ABC1	Adulto Joven 21 - 39 años	Porcentaje	Jugadores	Porcentaje
69.963	24. 214	34,61%	20.098	83,00%

COMUNA DE LA REINA				
Pers ABC1	Adulto Joven 21 - 39 años	Porcentaje	Jugadores	Porcentaje
28.843	9.982	34,61%	8.285	83,00%

COMUNA DE NUNOA				
Pers ABC1	Adulto Joven 21 - 39 años	Porcentaje	Jugadores	Porcentaje
49.661	17.188	34,61%	14.265	83,00%

TOTAL MERCADO OBJETIVO				
Pers ABC1	Adulto Joven 21 - 39 años	Porcentaje	Jugadores	Porcentaje
313.178	108.391	34,61%	89.964	83,00%

En la muestra de estas tablas, podemos concluir, que la cantidad de jugadores de juegos de entretenimiento en el mercado objetivo que enfrenta **As de Copas**, son 89.964. Este cálculo fue obtenido del estudio de mercado ICCOM Ltda., donde indica el porcentaje de personas entre 21-39 años en Santiago, y tomando en cuenta esta información, se aplica a cada comuna analizada un determinado ponderado. Este factor, para personas en el rango de edad antes mencionado es de 34,61%. Después, con la información obtenida en una encuesta realizada, obtenemos el porcentaje de personas que gustan y practican juegos de entretenimiento, siendo este un 83% del mercado en cuestión.

El grupo socioeconómico que percibe los ingresos más altos en términos relativos es el conocido como ABC1, correspondiente a un 10% del nivel más alto de ingresos de la población. La empresa ICCOM Ltda. ofrece la siguiente composición de este grupo socioeconómico para el año 1993:

Grupo Socioeconómico AB: Conformado por el 2% de la población.

Ingreso Promedio Mensual: 3.960.000 pesos.

Grupo Socioeconómico C1: Conformado por el 8% de la población.

Ingreso Promedio Mensual: 955.000 pesos.

Puesto que ciertas variables como el estilo de vida o el beneficio esperado, son prácticamente imposibles de analizar cuantitativamente, la demanda potencial calculada ha sido sensibilizada en un 11% para el estilo de vida y un 16% para el beneficio esperado, aproximándonos así a la demanda efectiva que puede enfrentar el As de Copas. Estos porcentajes se obtuvieron de la suma de varias respuestas a las preguntas de una encuesta.

La tabla que se muestra a continuación determina la sensibilización en base a estas dos importantes variables para un total de mercado de 89.964.

SENSIBILIZACIÓN DE LAS PERSONAS QUE AS DE COPAS ENFRENTERA						
Total del mercado	Dcto. para sensibilizar dda. por estilo de vida.		Mercado que se enfrentará.	Dcto para sensibilizar dda por beneficio esperado.		Mercado que se enfrentará.
	monto	%		monto	%	
89.964	9.896	11%	80.068	12.811	16%	67.257

Es necesario determinar las veces que cada jugador juega por bimestre. La encuesta es bimestral debido a que se quiso eliminar la imprecisión al responder sin pensar (error de respuesta). Estos antecedentes se obtuvieron por medio de la encuesta realizada para este proyecto. Es necesario señalar que el porcentaje de confianza en una encuesta de este tipo (100 entrevistas) tiene un 95% de factibilidad.

La tabla que se presenta a continuación determina los porcentajes de veces que se juega en un bimestre y el número de personas que corresponden tanto al mercado como al As de Copas con repetición.

Determinación de personas que participan en AS DE COPAS con repetición.					
Repetición al bimestre.	% de repetición	Jugadores que se repiten por veces	Total repetición mercado	% de participación As de Copas/ Año1	Total repetición AS DE COPAS
1 vez	16,00%	10.761	10.761	8,0%	861
2 veces	30,00%	20.177	40.354	8,0%	3.228
3 veces	26,00%	17.486	52.461	8,0%	4.197
4 veces	19,00%	12.778	51.115	8,0%	4.089
5 o más	9,00%	6.055	30.275	8,0%	2.422
Total:	100%	67.257	184.601	8,0%	14.797

Se ha determinado que el número de jugadores que enfrentará la empresa será de 67.257 en un bimestre. Este número se ha determinado realizando el siguiente raciocinio.

Se consideró que el total de jugadores en el mercado que enfrentará el As de Copas son 67.257, en seguida se multiplicó este número de jugadores por el porcentaje de veces que juegan al bimestre, esos factores se obtuvieron por medio del estudio realizado para este proyecto. Una vez de haber obtenido estos números, se multiplicó por las veces de repetición, tanto para el mercado como para nuestra empresa, considerando para el As de Copas un 8% de participación en este segmento de mercado para el primer año. Así, se pudo determinar que el número de jugadores en total con repetición para nuestra empresa es de 14.797 personas al bimestre, lo que quiere decir que son 88.782 al año.

Como sabemos que nos enfrentamos a 14.797 personas con repetición de juego en un bimestre, para sensibilizar aún más la estimación de demanda, se descontará de este número de jugadores un 5% que no participarán en nuestro Casino-Pub, dado que estos pueden cambiarse de lugar de juego o por otras razones no pueden asistir a nuestro local. Este 5% refleja además el intervalo de confianza de 95% que posee la muestra de 100 personas encuestadas. Entonces el número de personas que realmente nos enfrentaremos serán 14.057, que representará el 7.6% del mercado total con repetición de juego en un bimestre.

DETERMINACION DE LAS PERSONAS QUE AS DE COPAS ENFRENTARA						
Total mercado con repetición de juego al bimestre.	% de participación AS DE COPAS Año 1	Total AS DE COPAS con repetición de juego al bimestre.	Descuento para sensibilizar dda.		Personas que enfrentará AS DE COPAS.	% participación final de mercado Año 1
			monto	%		
184.601	8,0%	14.797	740	5%	14.057	7,60%

Cabe recalcar que las estimaciones y datos estadísticos mencionados a lo largo de este capítulo, tienen como fuente común el estudio de mercado realizado por ICCOM Ltda. en 1993 y la encuesta realizada para este proyecto. De la encuesta se obtuvieron todos los porcentajes de sensibilización. Para mayor información véase el Anexo 3.

Participación de mercado y crecimiento de nuestra demanda

Como ya hemos visto, la participación del mercado para el primer año es de 7.6%, que aunque pudiera parecer alto no lo es, debido a que se trata de una participación sobre un segmento de mercado.

Nuestra demanda para el segundo año se estima en 16.165 personas, para el tercer año en 17.782 personas y luego se estima un crecimiento constante de 5% hasta el año 10. Esto equivale a quedar con una participación de mercado del 12% a final del año 10 (suponiendo que el mercado total no crece).

CAPÍTULO SÉPTIMO

ESTRATEGIA COMERCIAL

El primer paso para una correcta definición de la estrategia comercial a seguir, ha sido definir adecuadamente el mercado objetivo y el perfil del cliente al que se desea servir. El mercado objetivo son los adultos mayores de 21 años pertenecientes al G.S.E. ABC1, habitantes de las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, La Reina, Lo Barnechea y Ñuñoa principalmente. Recordemos además, que el estilo de vida y el beneficio esperado han sido utilizados como variables de segmentación adicionales.

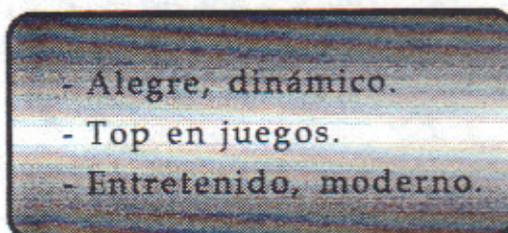
A partir de esto, se desarrollará la mezcla comercial adecuada que sea coherente con el posicionamiento que se desea y a su vez permita maximizar el potencial de utilidades de la empresa.

a) POSICIONAMIENTO

Como ya fue insinuado anteriormente, la posición competitiva que deseamos lograr para el As de Copas, nace de como se desea que el comprador perciba nuestro servicio y los beneficios que se derivan de él. En tal dirección podría decirse que si se logra que el cliente perciba los siguientes elementos, sería posible lograr el posicionamiento requerido :

- Los primeros en el mercado. Un concepto nuevo, moderno, pero válido.
- La oportunidad de disfrutar de la compañía de los amigos en cualquier momento, además de poder participar de variadas actividades si se quiere.
- Solo, en pareja o en grupo es entretenido.
- Variedad en juegos, bebidas, tragos. Es siempre distinto.
- Un lugar donde va gente que tiene muchas cosas en común.

En razón de lo anterior, la posición que se desea lograr en la mente del cliente podría resumirse en tres conceptos fundamentales, con los que el cliente potencial debiera asociar nuestro servicio:



a.1) Nombre de Marca

El nombre de marca no debe responder a una idea casual o impremeditada, sino que a un esfuerzo integral que concuerde con el posicionamiento deseado.

Entre las cualidades con las que debe cumplir una marca, podemos distinguir que las principales son:

- * Sugerir algo respecto a los beneficios del servicio
- * Fácil de pronunciar.
- * Fácil de reconocer y recordar
- * Ser distintiva.

Casino-Pub.- Habla de un nuevo concepto.

As.- Es la carta más preciada.

Copas.- Es sinónimo de tragos y bebidas.

As de Copas.- Es una carta de la baraja española. Simboliza los distintos juegos y cumple con las características principales.

a.2) Una Promesa en la Estrategia de Servicio

En la base de toda estrategia de servicio, existe siempre una promesa hecha al cliente. Toda empresa que decide luchar en el frente de los servicios debe concebir su promesa en función de su clientela clave, comunicarla con toda claridad y, sobre todo, atenerse a ella.

Si la promesa puede comunicarse con menos de 50 palabras la empresa no dejara de tener éxito, dice Jacques Horovits, director de Marketing del Club Mediterrané en los Estados Unidos.

Dicha promesa, dependerá de la definición de sus normas y el respeto a las mismas. La organización completa deberá estar dedicada a mantener la promesa. Se requiere un compromiso con lo prometido y de una disposición a la indemnización al cliente en caso de incumplimiento.

Atendiendo a lo anterior, definiremos que la promesa del As de Copas será la siguiente:

- * Es estupendo. Todo funciona.
- * Atención, creatividad, compañía.
- * Jugar y beber a su gusto, a su ritmo, a su elección.
- * No es un lugar de paso, es un lugar de encuentro.
- * Mas que un ambiente, una animación.
- * No se entra, se es recibido.
- * Ver sin ser visto.
- * Un lugar de vanguardia.

Para poder cumplir con nuestra promesa será necesario motivar al personal. Un empleado convencido es un cliente convencido. Se deberá informar a los empleados sobre las normas de calidad y las promesa de la empresa al cliente. Según el punto de vista escandinavo, tener un departamento de servicios para los clientes puede no ser

algo bueno. La sola existencia de ese grupo transmite un mensaje implícito a todos los demás que dice: "Alguien tiene bajo su cuidado al cliente, de modo que usted dedíquese a su trabajo y no se preocupe de eso". Según la filosofía de nuestra gerencia del servicio, toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio para clientes. En resumen, se trata de vender la calidad a los empleados para luego poder estar en condiciones de ofrecerla al cliente.

b) MEZCLA COMERCIAL

b.1. POLÍTICA DE PRECIOS

A partir del análisis del sector industrial y en consistencia con lo que son las características de nuestro mercado objetivo, y los requerimientos de nuestra estrategia genérica, los precios que el As de Copas cobrará por sus servicios se inscriben en un rango cuyos límites surgen de dos consideraciones:

* El Precio Piso:

Determinado a partir de análisis de los costos medios y marginales que posee la empresa. Además debe considerarse el hecho de que los potenciales clientes generalmente asocian la exclusividad y la alta calidad del servicio, con un precio elevado.

* El Precio Tope:

La fijación del precio de los servicios se basa frecuentemente más en el valor que en el costo. El valor se determina generalmente por el cliente y hasta cierto punto por la competencia. Los clientes suelen tener una impresión general respecto a lo que deben pagar por un servicio determinado, aunque la fuente de esta sensación resulta con frecuencia poco clara, porque la comparación de ofertas es muchas veces difícil. Nuestros precios deberán estar siempre bajo el valor percibido por el cliente, de tal manera de generarle a éste un excedente y por ende un sentimiento de post-compra del tipo: "Valió la pena".

Podría decirse que la elasticidad precio-demanda de los potenciales clientes es relativamente baja, pues cuentan con una buena condición económica. Sin embargo, aunque esto permitiría cobrar precios muy elevados, los precios que ofrecen nuestros sustitutos y competidores, por lejanos y deficientes que sean, limitan en cierta forma el máximo precio que se podría cobrar por el servicio. " *Un precio demasiado alto puede motivar a la persona a sacrificar ciertas prestaciones y beneficios si el ahorro que puede realizar es sustancial*" (M. Porter).

El servicio que ofrece el As de Copas, como ya se vio anteriormente en el análisis del sector y la definición misma del negocio, es innovador y habrá que introducirlo en el mercado. Esto significa no poder cobrar precios muy altos respecto a los derechos de juego, pues los consumidores aún no verifican los beneficios que ofrece el servicio. Esta escasez de información de carácter temporal, además del hecho de no contar con una segunda o tercera fuente alternativa de comparación, aumenta el riesgo que los potenciales clientes perciben, lo que impide cobrar mayores derechos de juego en un principio.

En cuanto a bebidas, tragos y piqueos en general, existe una clara información en el mercado por lo que nuestros precios serán muy parecidos al promedio, sin olvidar que el tamaño y calidad de los tragos será mayor.

* Consumo Mínimo y Derecho de juego

Una vez que un cliente entra al As de Copas queda sujeto a un consumo mínimo, que está relacionado con el servicio de pub y por lo tanto con los precios de las bebidas, tragos, piqueos, etc., sin tener relación alguna con los derechos de juego. Los derechos de juego constituyen un pago que cada cliente tendrá que realizar por cada juego distinto en el que participe.

Existe un hecho que respalda la posibilidad de que los derechos de juego sean baratos y el consumo mínimo más elevado: si los derechos de juego fueran baratos, el cliente podría participar en distintos juegos en lugar de uno. Eso es bueno para el propietario, porque si el cliente está dispuesto a pagar un determinado consumo

mínimo, de ahí en adelante mientras el cliente participe en más juegos, mayores ingresos se recibirán por concepto de derechos de juego, y por otro lado mayor será la probabilidad de que aumente su consumo debido a que su estadía se hace más prolongada.

¿Lo repito? Cuanto más barato el derecho de juego, en más juegos participo. Cuanto más juego, más disfruto de ir al Casino-Pub. Cuanto más disfruto yendo al C-P, más dispuesto estoy a pagar para pasar allí una velada (contando el consumo y los derechos de juego). Cuanto más dispuesto estoy a pagar por una noche o una tarde en el As de Copas, más dinero termina en el bolsillo del propietario.

Con un razonamiento algo más completo en este sentido, no resulta difícil establecer que la mejor estrategia sería vender los derechos de juego a un precio que permita solo cubrir el costo medio fijo de los distintos juegos, dado el número de personas que podrían ocuparlos. Esto podría llevar el monto de los derechos de juego a cero.

Contrariamente a la clara intuición, el propósito de los derechos de juego no es obtener mucho dinero de los clientes. Ese propósito podría cumplirse mejor a través de un precio muy inferior en los derechos de juego (en el extremo cero) y un precio superior para el consumo de bebidas, tragos, piqueos, etc.. Por el contrario, el propósito de los derechos de juego es recolectar diferentes sumas de clientes diferentes. Los amantes de los juegos, que se divertirán más, pagan más por su placer adicional.

El objetivo no es fijar un precio uniformemente elevado, sino **adecuar el precio al cliente**. El negocio del As de Copas no es vender derechos de juego ni altos consumos, sino agradables veladas en un lugar entretenido; lo cual, según la opción del cliente incluye las dos cosas. Los derechos de juego cobran un precio (por la velada) más alto a quienes quieran participar de más juegos, y uno menor para aquellos que no gozan tan intensamente de participar de estos juegos. Esto funciona, pero sólo porque quienes están dispuestos a pagar precios más elevados y los que participan de muchos juegos son, en general, las mismas personas.

Esta aparente discriminación de precios, da la posibilidad de que distintas personas puedan asistir en grupo al As de Copas, aún cuando sus preferencias respecto al juego varíen en intensidad.

Considerando lo anterior, se ha estimado razonable establecer la siguiente política de precios, tanto para consumo mínimo como para el derecho de juego:

CONSUMO MÍNIMO

HORARIO	VALOR DEL CONSUMO MÍNIMO POR PERSONA
TARDE	\$ 1.500
NOCHE	\$ 2.500

DERECHOS DE JUEGO

1.- JUEGOS DE TABLERO	PRECIO*PERSONA
Juegos Top:	\$ 500
Juegos Normales:	\$ 300
2.- JUEGOS DE SALÓN	PRECIO*HORA
Dardos:	\$ 1.000
Medium Pool:	\$ 1.000
3.- JUEGOS DE LA CASA	PRECIO*PERSONA
Cualquier juego	\$ 650

Estos precios incluyen absolutamente todos los servicios generales y diferenciadores, que serán descritos en el siguiente capítulo, donde se detallan las características de cada servicio, y su forma de pago.

b.2.PRODUCTO-SERVICIO**b.2.1 En cuanto al producto:**

El C-P As de Copas ofrecerá a sus clientes un paquete de servicios principales y un paquete de servicios secundarios. Algunos de estos caen en la categoría de prestaciones y otros constituyen elementos de diferenciación.

El soporte físico y el diseño de éste, constituyen un factor importante, ya que permiten hacer más tangible nuestra calidad y preocupación por un buen servicio. Existen ciertas características que es necesario resaltar:

a) Las mesas de juego:

Las mesas de juego serán de madera y han sido diseñadas de tal forma que en el centro de ellas existirá un tapete verde (paño) con el logotipo del As de Copas en su superficie y, en el borde, el tapete tendrá un sistema de Velcro, que permitirá colocar el tapete adecuado dependiendo del juego que solicite el cliente, y de esta manera convertirlas en mesas multiuso. Rodeando el tapete de la mesa de juego habrá un espacio diseñado (en madera) para colocar los vasos de los clientes, los cigarros y alguna otra cosa que el cliente desee poner sobre la mesa.

b) El tablero de los juegos de mesa:

El tablero de los distintos juegos será sustituido por un tapete verde (de material), que será colocado en el centro de la mesa y contendrá el dibujo o diseño del tablero correspondiente en su superficie.

c) El Juego de Los Dardos:

Los Dardos son considerados un Juego Top y por lo tanto la forma en que estará diseñado el soporte físico para llevar a cabo este juego, es muy particular. El diseño consiste en colocar dos mesas redondas, una al frente de la otra, y en el centro de ambas mesas habrá un espacio vacío debidamente marcado para lanzar los dardos. Estas mesas obviamente se encontrarán cerca de la pared, donde serán colocados los 2 Bules (uno por mesa). Alrededor de las pequeñas mesas redondas habrán sillones en forma de media luna que mirarán uno hacia el otro como formando un círculo, pero separados por el espacio respectivo para lanzar los dardos.

La finalidad de este diseño es aprovechar el espacio y facilitar que nuestros clientes se conozcan y se hagan amigos.

d) Los Juegos de la Casa:

Este tipo de juegos tendrá un diseño muy parecido al que podemos ver en un casino. Consiste en una mesa en media luna, con capacidad para 6 personas y dirigida por un operador de mesa, que se situará en el lado interno de la mesa. Poseerá, al igual que el resto de mesas de juego, un tapete intercambiable que permitirá al Casino-Pub una mayor flexibilidad en cuanto a la rotación de juegos. Estos juegos serán los mismos que el cliente podrá jugar con su grupo de amigos, pero en algunos casos ligeramente adaptados para ser conducidos por el operador de mesa.

La finalidad de estos juegos es la siguiente:

- Permite al cliente conocer nuevos juegos.
- El cliente no necesita llegar acompañado.
- Le otorga dinámica (animación) al Casino-Pub.

b.2.2 En cuanto al servicio:

Nuestro servicio deberá tener presente todo el tiempo cuatro características fundamentales:

- **Tangibilidad:** Hacer tangible aquello que es intangible.
- **Personalización:** Servicio personalizado, pero no personal.
- **Variabilidad:** El cliente debe ser compensado.
- **Percibibilidad:** La primera percepción de calidad es crítica.

Por otro lado, debido a que se hace necesaria una explicación más detallada de los distintos servicios, se ha considerado prudente incluir en la descripción detallada de la empresa (capítulo siguiente), un análisis mayor respecto a éstos.

b.3. PLAZA

Los servicios ofrecidos por nuestra empresa, no son susceptibles de transportar, es por esto que la distribución del servicio deberá realizarse en el mismo lugar, vale decir, en las propias instalaciones del Casino-Pub. Es por esto que el concepto de plaza estará directamente relacionado con la calidad del producto ofrecido.

Para determinar la ubicación del As de Copas se tomaron en cuenta las siguientes variables, que permitieran reforzar la calidad del servicio y la imagen que se desea proyectar:

1.- Construcción: Como ya fue mencionado anteriormente, el C-P estará diseñado y construido especialmente para satisfacer las expectativas de nuestro mercado objetivo. Su diseño será en un nivel con dos subniveles distintos y un segundo nivel "abalconado" conectado por dos escaleras distintas, una recta que llega al bar y a las mesas de juego y otra que esta más cerca de los baños. Este segundo nivel estará sobre lo que corresponde a la barra, el locker de juegos, el cuarto ambiente y la cocina, por lo tanto, está totalmente conectado con el primer nivel. Este diseño tiene tres finalidades:

-Aprovechar el terreno.

-Crear un local espacioso y de buena ventilación.

-Lograr una distribución física capaz de aprovechar los distintos juegos y que dada su amplitud no proyecte una sensación, hacia el cliente, de estar vacío. Esto debido a que existen horas punta (de alta demanda) y horas de poca clientela.

Por otro lado, no existe ningún pub que se haya pensado para servir específicamente a los requerimientos de nuestro segmento, mas bien, su construcción responde a requerimientos funcionales y diseños más universales, lo que eleva los costos de imitación que enfrentarían y a su vez los aleja como potenciales competidores.

b.3. PLAZA

Los servicios ofrecidos por nuestra empresa, no son susceptibles de transportar, es por esto que la distribución del servicio deberá realizarse en el mismo lugar, vale decir, en las propias instalaciones del Casino-Pub. Es por esto que el concepto de plaza estará directamente relacionado con la calidad del producto ofrecido.

Para determinar la ubicación del As de Copas se tomaron en cuenta las siguientes variables, que permitieran reforzar la calidad del servicio y la imagen que se desea proyectar:

1.- Construcción: Como ya fue mencionado anteriormente, el C-P estará diseñado y construido especialmente para satisfacer las expectativas de nuestro mercado objetivo. Su diseño será en un nivel con dos subniveles distintos y un segundo nivel "abalconado" conectado por dos escaleras distintas, una recta que llega al bar y a las mesas de juego y otra que esta más cerca de los baños. Este segundo nivel estará sobre lo que corresponde a la barra, el locker de juegos, el cuarto ambiente y la cocina, por lo tanto, está totalmente conectado con el primer nivel. Este diseño tiene tres finalidades:

-Aprovechar el terreno.

-Crear un local espacioso y de buena ventilación.

-Lograr una distribución física capaz de aprovechar los distintos juegos y que dada su amplitud no proyecte una sensación, hacia el cliente, de estar vacío. Esto debido a que existen horas punta (de alta demanda) y horas de poca clientela.

Por otro lado, no existe ningún pub que se haya pensado para servir específicamente a los requerimientos de nuestro segmento, mas bien, su construcción responde a requerimientos funcionales y diseños más universales, lo que eleva los costos de imitación que enfrentarían y a su vez los aleja como potenciales competidores.

2.- Acceso: El lugar físico en que se encuentra la empresa, debe contar con un fácil acceso, tal que permita a los clientes desplazarse con comodidad hacia el local, principalmente debido al tiempo que esto implica.

Luego de considerar los elementos anteriores y en busca de un terreno que contara con características similares a las requeridas, sin que fuera muy costoso, se ha decidido ubicar al As de Copas en el sector de Vitacura, en un terreno de 650 metros cuadrados.

b.4. PROMOCIÓN

En correspondencia con la estrategia de enfoque con énfasis en la diferenciación escogida, se debe considerar que existen dos posibles rutas a la diferenciación, que se pueden seguir:

- Una mayor exclusividad.
- Llegar a ser única en las actividades de valor.

A partir de esto, debemos entender que es lo que el comprador nuestro valorará de nuestro servicio, lo que viene determinado por dos cosas:

- El Criterio de Uso: Se refiere a las expectativas que este se forma respecto a ciertas dimensiones de calidad y elementos asociados al prestigio y estilo de la empresa.
- El Criterio de Señalamiento: No basta con satisfacer las expectativas del cliente en cuanto a los beneficios que espera recibir del servicio, también se requiere destacarlos (señalamiento).

Es entonces, que factores como la publicidad, el atractivo de las instalaciones, la imagen y nuestros juegos, cobran relevancia y deberán considerarse al promocionar el servicio.

Considerando además, que se estaría en la etapa introductoria del servicio y que el mercado estaría naciendo junto con él, habrá que tener en cuenta que el comprador no cuenta con ninguna experiencia de uso del servicio y por ello no posee una comprensión detallada, ni ha podido verificar los beneficios de éste. El punto fundamental que se debe atacar con la promoción es el de mostrar las características diferenciales de la empresa y las que realmente valora el consumidor, sin caer en el error de que se forme una imagen de caro, lo que significaría el fracaso de la promoción y un costo económico muy elevado para la empresa. El cliente puede pensar que el precio es alto, pero nunca que es caro.

Visto lo anterior, el lector debe entender la importancia de esta variable para el éxito de la empresa en el corto plazo, como también para lograr crear una imagen exclusiva y una lealtad del consumidor.

Durante esta primera etapa en el ciclo de vida del servicio, será fundamental que la promoción sea del tipo cognitiva, vale decir, se concentre en dar a conocer el servicio, señalar la manera correcta de utilizarlo y dar a conocer sus bondades. En resumen, la promoción debe estar orientada al reforzamiento de la calidad y comprensión de la innovación.

En una segunda etapa, los clientes ya poseerán un amplio conocimiento y habrán gozado de los beneficios del servicio y no se necesitaría mantener adicionales formas de señalamiento, que las ya existentes.

b.4.1.- La Mezcla de Promoción

Se distribuirá el gasto promocional de acuerdo a la importancia relativa de las distintas herramientas de la mezcla promocional que han de utilizarse, lo cual responde al objetivo de mantener la consistencia con lo que es la naturaleza propia de este negocio.

Por las características de nuestro negocio, parece lógico realizar una campaña promocional, recurriendo fundamentalmente a algunas de las herramientas propias del Marketing Directo, en correspondencia con nuestra estrategia de Enfoque o Alta Segmentación.

Dadas las características del servicio y de la empresa, es importante recalcar que la compañía debe ser de alta frecuencia y no de alta cobertura, puesto que en caso contrario se podría caer en una masificación de los clientes, lo que llevaría a posicionarnos en un mercado que no es el que nos interesa. En razón de lo expuesto, los medios y herramientas publicitarias de común utilización para productos de consumo masivo, no tendrán mayor efectividad y serían muy costosos de utilizar por el As de Copas.

A. LA PUBLICIDAD

A.1 Propósito de la publicidad

- Fomentar a largo plazo el nombre de la organización (publicidad institucional).
- Fomentar a largo plazo una marca particular (publicidad de marca).
- Difundir información acerca de nuestras actividades o eventos especiales.

A.2 Objetivos de la Campaña Publicitaria

- Conseguir captar demanda y proyectar la imagen deseada.
- Difundir la información respecto al existencia del servicio, sus principales beneficios y prestaciones.
- Lograr un alto grado de recordación de marca.
- Comunicar claramente la promesa del As de Copas.
- Persuadir al cliente a incorporarse como socio.

A.3 Presupuesto de Publicidad

Estará en directa proporción con la demanda que se pretende lograr para cada periodo. En una primer etapa introductoria, se realizara una campaña de lanzamiento para la cual se ha presupuestado invertir 505,46 U.F., para luego mantener un gasto promocional anual que permita lograr la demanda que se pretende tener en cada periodo. Para tales efectos se tiene presupuestado un gasto promocional anual de 1.875 U.F. La inversión inicial será distribuido de la siguiente forma:

1. Mailing Dirigido al Mercado Objetivo:

Contempla la compra de una base de datos que permita identificar a nuestro mercado potencial, para el envío de un sobre publicitario que contendría:

- Folleto en cuatricromía (19cm. * 22cm.) a colores.
- Cupones de descuento para el uso de los distintos juegos.

2. Avisos de media página en el diario El Mercurio:

- 2 Avisos publicitarios: Día domingo previo a la semana en que se realizara el mailing y en la semana posterior a ésta ultima. Esto responde a la necesidad de reforzar una primera impresión que se forma la persona al recibir el Mailing. Otorga mayor credibilidad y legitimidad acerca de la existencia del servicio y contribuye a despertar la curiosidad de la persona.

3. Avisos en páginas amarillas.

Como medio de apoyo que permite al cliente potencial, contactarnos para requerir mayor información.

4.- Avisos en la radio Rock & Pop.

5.- Avisos en revistas como Cosas, Que Pasa y otras.

B. PROMOCIÓN DE VENTAS

Se utilizarán los cupones como herramienta de promoción al consumidor. Los cupones pueden enviarse por correo, incluirse o adjuntarse a otros productos o insertarse en revistas y periódicos. El objetivo no es seducir a todos los clientes con la perspectiva de una ganga. Los cupones de descuento no pretenden engañar a todos los clientes en general, sino a cierta clase de ellos, a saber: aquellos que, en ausencia de una oferta, irían a otro lugar. El mecanismo solo funciona si los descuentos terminan en las manos correctas: los que cortan los cupones, en promedio, se muestran más sensibles al precio. La mayoría de los economistas cree que la conexión se establece por el hecho de que algunas personas disponen de más tiempo libre que otras. Los que tienen mucho tiempo libre están dispuestos a cortar cupones y buscar gangas. La correlación es imperfecta, pero significa probablemente que, en general, el que corta cupones dedica mayor tiempo a buscar el precio que le parece correcto.

Vale la pena subrayar que si todo el mundo cortara cupones, éstos no cumplirían ningún propósito. Sólo tienen sentido como **un mecanismo para cobrar más a quienes están dispuestos a pagar más.**

C. RELACIONES PÚBLICAS

Esta herramienta goza de gran credibilidad ya que el mensaje llega a los compradores en forma de noticias, y no como una comunicación de ventas dirigida. Es por ello que se intentará conseguir un reportaje especial en los distintos medios, acerca de nuestro servicio y del concepto que le da origen.

b.4.2 Publicidad y Promoción Anual

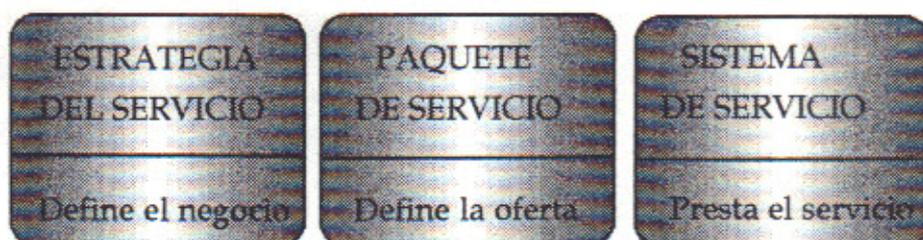
El gasto en promoción y publicidad que deberá realizarse anualmente posee un costo de 1.875 U.F., y contempla los siguientes puntos:

- Realización de eventos auspiciados por distintas empresas, que consistirán en el desarrollo de un determinado juego que podrá ser inventado por la empresa que contrate, o bien, podrá escoger algún juego existente. Estos juegos tendrán un premio para los ganadores además de bebidas y tragos gratis para los participantes. Todo esto será pagado por las empresas contratistas.
- Cupones de descuento del 20% o 30% sobre los derechos de juego. Estos serán válidos de Lunes a Jueves, excepto feriados.
- Folleto a nuestros socios con información de promociones, nuevos juegos, ranking de los juegos más pedidos, etc.
- Avisos en suplementos (Weekend del Mercurio).
- Avisos en revistas como Cosas, Qué Pasa y otras.
- Aviso en Páginas Amarillas.
- Premiación a la invención del mejor juego. Se hará mediante concurso.
- Avisos en la Radio Rock & Pop.

CAPITULO OCTAVO

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA EMPRESA Y SU GESTIÓN

I. INTRODUCCIÓN



Uno de los conceptos más útiles en la gerencia del servicio es la noción de paquete de servicios. Los expertos en gerencia del servicio difieren en las definiciones que dan, pero casi todos están de acuerdo en algo así como:

" El paquete de servicios es la suma total de los bienes, servicios y experiencias ofrecidos al cliente".

El concepto de paquete de servicios da un marco de referencia para pensar sistemáticamente en el sistema de prestación. El paquete de servicios se deriva lógicamente de la estrategia de servicio. Constituye el valor básico que se va a entregar. El sistema de servicio se deriva de la definición del paquete de servicios.

II. EL PAQUETE DE SERVICIOS

El paquete de servicios hace la distinción entre el paquete de servicios secundarios del Casino-Pub, en el campo de lo que conocemos como las prestaciones ofrecidas, y el paquete de servicios principales y/o elementos diferenciadores. Los primeros, son necesarios y obedecen a la necesidad de cubrir las mínimas expectativas o exigencias de nuestros clientes, mientras que los segundos apuntan a generar una ventaja competitiva, a partir de lo definido en la estrategia competitiva genérica: *Diferenciación Enfocada*.

1. PAQUETE DE SERVICIOS SECUNDARIOS: LAS PRESTACIONES

a) Servicio de Pub

Este servicio consiste en ofrecerles a nuestros clientes una variedad de bebidas, tragos y piqueos, así como distintos bienes de consumo relacionados con cafetería como son pasteles, helados, jugos, sandwiches, etc.

b) Servicio de Bar

Ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de acceder a los distintos beneficios a través de la barra y en contacto directo con el barman.

c) Teléfono

Ofrece la posibilidad a nuestros clientes de realizar alguna llamada, sin ningún recargo. Además permite hacer reservaciones.

d) Cuidado de Autos

Para tranquilidad de nuestro cliente, existirá una persona de confianza encargada de vigilar los autos.

2. PAQUETE DE SERVICIOS PRINCIPALES

Estos servicios se pondrán a disposición del cliente por considerarse que serán muy valorados por ellos, sin llegar a ser muy costosos de ofrecer por parte del As de Copas. Esto significaría proveer de elementos cuya valoración marginal por parte del cliente supera o al menos iguala el costo marginal asociado a la provisión de los mismos.

a) Servicio de Puesta en Escena

Este servicio constituye para la empresa una importante fuente de diferenciación. El servicio consiste, como su nombre lo dice, en poner en escena el paquete de servicios, el soporte físico y el personal en contacto de manera de mantener satisfecho al cliente A y B y si es posible mantener una relación de concomitancia entre ellos que sea positiva. Una relación de concomitancia surge cuando existen distintos clientes con distintas demandas en un mismo momento. El servicio a un cliente (A) hay que darlo sin que interfiera al servicio de otro cliente (B). Esto se conoce como Administración de la Servucción.

Es en base a esto que el As de copas ha sido diseñado, sus servicios han sido pensados y el personal correctamente capacitado. Además, el sistema de servicio al cliente constituye un real apoyo, lo cual se podrá ver más adelante en este capítulo.

b) Servicio de Juegos

El servicio de juegos no es otra cosa que poner en escena las distintas categorías de juegos, de manera que nuestros clientes puedan participar de ellos, se sientan a gusto y se diviertan. Dentro de las categorías de juegos de entretenimiento tenemos:

JUEGOS DE ENTRETENCIÓN

JUEGOS DE TABLERO O DE MESA

- Diccionario	- Muss
- Trivium	- Life
- Escrúpulos	- Scrable
- Dangeons	- Big Bogle
- Dungoens & Dragons	- Clue o Sospecha
- Ajedrez	- Rummykub
- Pictograma	- Cubilete
- Sex Pictograma	- Qué es?
- Dominó	- 3 Llaves
- Risk	- Master Mind
- La Bolsa	- Snakes & Ladders
- Backgamon	- Bleff
- Batalla de los Sexos	- Crown & Anchor
- Stratego	- Tablero Chino
- Monopolio	- Battle Ship

JUEGOS DE SALÓN

- Dardos
- Fulbito de Mesa
- Pool y Medium Pool

JUEGOS DE LA CASA

- Escrúpulos
- Crown & Anchor y otros.

JUEGOS PROMOCIONALES

- Black Jack, Ruleta y otros.

c) Sector Multiuso

Este sector corresponde a un ambiente de mesas de madera (tipo pub) que podrá ser usado por el cliente para pedir un juego como cubilete, backgamon u otros, o simplemente para consumir algo y/o esperar a un amigo, a su pareja, etc.

Le otorga al cliente libertad de ir al local sin tener planificada su salida en forma detallada o minuciosa.

d) La Modalidad de Casino

Como principal elemento de apoyo al posicionamiento que pretende el As de Copas, se establece la modalidad de casino. Consiste en una ambientación y diseño capaces de hacer sentir al cliente en un lugar diferente, una nueva alternativa.

e) La Modalidad de Socio

Consiste en afiliar a un cliente, ofreciéndole la posibilidad de pertenecer a un grupo que goza de cierto número de ventajas. Esta formula ofrece grandes posibilidades siempre y cuando no se desnaturalice, por lo que habrá que tener especial cuidado de no sacrificar la exclusividad requerida con una excesiva difusión, pues se perdería el propio sentido de la modalidad de socio. Las principales implicancias que tiene la inclusión de esta modalidad son las siguientes:

- Se ofrecerá un descuento del 5% a aquellos socios cuyo consumo sea superior a 50.000 pesos mensuales y un descuento del 10% para aquellos cuyo consumo sea superior a 80.000 pesos mensuales. El descuento será entregado al socio a través de una ficha del As de Copas que represente el valor de éste y pueda ser utilizada al momento de cancelar. Los meses serán regidos por calendario, es decir, contando del día primero al treinta o treinta y uno.

- Permitirá al As de Copas un conocimiento mayor de sus mejores clientes y, por supuesto, generará una base de datos de ellos.

f) Actividades Internas

- a) Día de Juego: Se fijará un día donde no se cobrará por el derecho de juego.
- b) Juego de Bingo: Se necesitará un permiso de la Municipalidad.
- c) Juegos de Auspicio: Mediante contratos con empresas.
- d) Un grupo en vivo: Sábados de 3 a 4 de la mañana como cierre de noche.
- e) Juegos Promocionales de la Casa: Son específicamente juegos como Black Jack y Ruleta donde el Casino-Pub regalará al cliente 4 fichas, y si éste logra convertirlas en 16 fichas, la Casa le invitará un trago o una bebida, que será servido en una copa especial y llevará el nombre de As de Copas.

II. SOPORTE FÍSICO

A. UBICACIÓN Y ÁREA

El Casino-Pub As de Copas se encuentra ubicado en el Sector Oriente de Santiago dentro de la Comuna de Las Condes perteneciente a la Región Metropolitana.

El terreno cuenta con 650 metros cuadrados de área y está situado en la Avenida Las Condes ó Vitacura. El valor del metro cuadrado es 12 U.F. aproximadamente.

B. EDIFICACIÓN

b.1 Exteriores

El C-P As de Copas será construido en una edificación de 2 niveles donde el segundo nivel será abalconado, en una área construida de 500 metros cuadrados. Su arquitectura seguirá patrones clásicos del estilo inglés.

b.2 Interiores

1.- Primer Nivel (450 m².)

En este nivel tenemos:

- **La Recepción** donde se ubica un mesón de 1,5 m. de largo por 90 cm. de altura y 40 cm. de ancho. Dicho mesón estará enteramente construido en madera de color rojizo oscuro.

- **Cuatro ambientes de mesas de juego** con una capacidad para 220 personas.

El *primer ambiente* tendrá la capacidad para 8 mesas de juego y 2 mesas para juegos de la casa (40 personas).

Próximo al Primer ambiente se encuentra un *segundo ambiente* donde encontraremos 7 mesas de juego, tanto para 2 a 3 personas como para 6 a 8 personas. Además habrá 2 mesas de juegos de la casa. El total de asientos será de 48.

Junto al segundo ambiente se encontrará el sector multiuso (*tercer ambiente*), que tendrá básicamente mesas de madera y estará próximo a la barra. En este sector se ubicará el fulbito de mesa. La capacidad de este sector será 10 mesas con 55 asientos.

En el *cuarto ambiente* tendremos una mesa para juegos de la casa y 4 mesas para el juego de los dardos y dos mesas de medium pool. En total tendrá una capacidad de 34 personas. Además existe una barra mediana para 7 personas que tendrá distintos usos.

En seguida encontramos 2 baños al servicio de los clientes (uno para damas y otro para caballeros), de 6 metros cuadrados cada uno.

La *Barra principal* tendrá 12 metros de largo y contará con 15 asientos diseñados para la comodidad del cliente (taburetes-bar).

A un costado de la barra se encuentra el *locker de juegos*, con la capacidad de guardar 150 juegos. Este locker se repite en el segundo nivel.

Al otro costado de la barra está la Cocina. Sus muros y y pisos estarán enchapados en cerámica blanca antideslizante y lavable. Contar con los respectivos servicios de lavado, mesón de trabajo y despensa de alimentos. Contigua a la cocina en el área de servicio se encontraran 2 camarines que estarán ligados a un baños para el personal.

Las terminaciones de todos estos ambientes serán uniformes en cuanto a muros, cielos, puertas y ventanas.

La iluminación es muy importante, por lo tanto, deberá tener la potencia adecuada según el ambiente que ilumine.

2.- Segundo Nivel (Abalconado)

Será construido en una área de **150** metros cuadrados, sobre las barras, cocina, locker de juegos, cuarto ambiente y zona de servicio.

Contará con 13 mesas de juego, una mesa de Pool y dos mesas para el juego de dardos. Tendrá una capacidad de 72 asientos.

Al final del capítulo, se presenta un Plano de Distribución (a escala) del primer nivel y segundo nivel abalconado del Casino-Pub As de Copas.

IV. LA ORGANIZACIÓN

A. SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE

El sistema de servicio al cliente es uno de los tres elementos del triángulo del servicio. El sistema de servicio es todo el mecanismo, físico y de procedimientos que tiene a disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente. El factor clave para el éxito, donde está implícito el sistema de servicio, es el sistema "amable para el cliente". Los sistemas de servicio que tienen bajo puntaje de amabilidad, por su propia estructura, tratan de subordinar comodidad y facilidad de acceso para el cliente en favor de la comodidad de la gente que trabaja dentro del sistema. En cambio, un sistema amable con el cliente es aquel cuya planeación básica facilita las cosas para éste.

1. PRODUCCIÓN DEL SERVICIO

- i.- Soporte físico
- ii.- Personal en contacto
- iii- Elementos del sistema: Existen distintos elementos:

a) *Tarjeta cliente*: Corresponde a una tarjeta desplegable en tres, cuya superficie, una vez doblada es de 6 cm. por 6 cm.. Esta tarjeta contiene un menú de los tragos y bebidas, un menú de los juegos, un menú de los piqueos y un menú del servicio de cafetería. Además de los precios, existirán unos casilleros para marcar los distintos pedidos del cliente. Esta tarjeta llevará el nombre y número del cliente en la parte superior izquierda como también el número de personas que ingresan con él. Existirá un espacio para especificar la propina que el cliente desee dejar.

b) *Notas del Mozo*: Consiste en una libreta donde el mozo registrará el nombre y número del cliente y su pedido.

c) *Control interno* (base de datos): En el control interno quedará registrado el número de mozo, el número de cliente y su pedido. El mozo recibirá un vale correspondiente al pedido.

d) *Cuenta del cliente*: Se dividirá en lo que el cliente pidió en el local y lo que pidió en el bar.

2. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

El cliente entrando al local: El cliente entra al local, es recibido, se llena la tarjeta cliente, se le pregunta que tipo de juego desea jugar y es acompañado a la mesa apropiada. En caso de que el cliente no este seguro del tipo de juego que desea jugar, será acompañado al sector del pub.

El cliente en las mesas de juego: El cliente entra en contacto con el operador de mesa (croupier), el cual podrá atender cualquier duda acerca de los distintos juegos como también dar una explicación fácil y práctica de aquellos que le llamen la atención al cliente o que el croupier estime recomendar. El cliente hace su su pedido, se le solicita su tarjeta y se marca el pedido solicitado. El croupier traerá el juego, lo que quedará registrado en el locker de juegos y ofrecerá explicarlo con mayor detalle en caso de que el cliente no lo haya jugado antes. El mozo tomará contacto con el cliente preguntándole si desea tomar algo, comer algo o alguna otra cosa. En los primeros dos casos el mozo solicitará la tarjeta y marcará con lápiz azul el pedido del cliente, luego el mozo marca en sus notas el número del cliente, el nombre y el pedido de éste. El mozo se dirige al control interno y entrega el número del cliente, su propio número y la orden del cliente. Todo esto es registrado en la base de datos (control interno). El mozo recibe los vales correspondientes al pedido, luego se dirige al barman y/o cocina solicitando el pedido correspondientes. Finalmente, se le provee al mozo del pedido que le será entregado al cliente, guardando los vales para el control correspondiente.

El cliente en el Pub: El cliente será atendido por los mozos de la misma forma que se hace en las mesas de juego. Esto se prolongará hasta que el cliente opte por algún otro servicio o quiera retirarse.

El cliente en el bar: El cliente hace su pedido, se le solicita su tarjeta y el barman marca con lápiz rojo el pedido y luego lo registra en sus notas. El cliente recibe su pedido.

El cliente en los juegos de la casa: El cliente se sentará y cuando éste decida entrar en el juego, se le marcara en su tarjeta el casillero correspondiente. Luego recibirá la atención del mozo al igual que en las mesa de juego.

El cliente se retira: El cliente dueño de la tarjeta se dirige a la caja, enseña su tarjeta y recibe un detalle de la cuenta que estará separado en bar y local y tendrá el sello de cancelado. El local guardará una copia para el control interno.

Una Consideración Importante:

En caso de que el cliente este acompañado, la tarjeta podrá ser solicitada para el grupo o para la pareja, existiendo un titular que se hará responsable de ésta. Se le entregará una ficha de color rojo (con el logo del casino-pub) al titular de la tarjeta y una ficha de color amarillo de las mismas características para el o los acompañantes. El titular de la tarjeta podrá retirarse del local sólo cuando su tarjeta haya sido cancelada, en cambio los acompañantes podrán hacerlo cuando quieran. Para tales efectos existirá un control en la puerta.

3. BENEFICIOS DEL SISTEMA

3.1 Para el cliente:

- 1.- El sistema ha sido pensado para el cliente.
- 2.- Facilita la libre movilidad del cliente en el local.
- 3.- El cliente mantiene en todo momento un control exacto de su consumo.
- 4.- El cliente paga una sola vez.
- 5.- La tarjeta es un menú que camina con el cliente.
- 6.- El cliente cancelará lo que su tarjeta indique, aunque exista una diferencia respecto de nuestro control interno.

3.2 Para la empresa:

- 1.- Permite a la empresa obtener una base de datos de sus clientes, la cual podrá utilizar para distintos fines.
- 2.- Contribuye a simplificar las tareas de los empleados.
- 3.- Permite un eficiente control interno, que opera de la siguiente manera:
 - El mozo no podrá llevar a cabo un pedido sin que éste sea registrado en la base de datos del control interno.
 - Si la tarjeta del cliente posee menos checks (/) azules, que los registrados en el control interno, la responsabilidad es del mozo.
 - Si la tarjeta del cliente posee menos checks (/) rojos, que los registrados en el control interno, la responsabilidad es del barman.
 - El registro del locker de juegos deberá calzar con la suma de los juegos de las tarjetas cliente, sino la responsabilidad es del croupier.
 - La suma de las tarjetas en cuanto al bar (lápiz rojo), y las fichas entregadas por los mozos deberán ser un reflejo de las bebidas que se hayan ocupado, en caso contrario responde el barman.
 - El número de mozo permitirá encontrar los posibles responsables en caso de que existan diferencias entre el consumo pagado y el consumo efectivo.

Este proceso tiene como objetivo, el garantizar el correcto funcionamiento y provisión del paquete total de servicios que el As de Copas ofrece al cliente.

B. REQUERIMIENTO DEL PERSONAL Y REMUNERACIONES

Las remuneraciones brutas equivalen al costo para la empresa de contar con esos trabajadores. Sin embargo, para llegar a la renta líquida de una persona, que reflejara lo que ella efectivamente recibirá, se deberán hacer los siguientes cálculos:

Remuneración Bruta	100.000
<u>Menos:</u>	
- 13% Imposiciones (AFP)	(13.000)
- 7% Salud (Isapres)	(7.000)
Base Imponible	80.000
Impuesto de Segunda Categoría	
Renta Líquida	80.000

El 13% de las imposiciones a las A.F.P. están compuestas de:

- 10% de fondo de pensión (propiedad del imponente).
- 3% correspondiente al seguro de supervivencia, el cual fluctuará dependiendo de la A.F.P.

El 7% de la salud, es el descuento legal, que puede tomar valores superiores dependiendo del plan de salud que se tome, considerándose solo el 7% como descuento legal. La variación que se produzca es de cargo del trabajador y no de la empresa.

El impuesto de segunda categoría depende del monto de remuneración bruta, menos los descuentos legales ya mencionados, lo que entrega la base imponible. Solo están afectos a este impuesto los montos que superen las 30 U.T.M, el cual será una tasa progresiva.

De acuerdo a lo conversado con el dueño y Gerente General de los hoteles María Angola y Alcalá del Río, se ha estimado que el personal requerido para el proyecto en cuestión y las respectivas remuneraciones que éstos debieran percibir, considerando la infraestructura y el desempeño esperado, debieran ser como se muestra posteriormente en el Cuadro 6.1 (ver fin del capítulo).

Se considera un crecimiento real de las remuneraciones del 2.5% al año, en razón de las expectativas de crecimiento e inflación que se tienen previstas a mediano y largo plazo para la economía chilena.

Además se tiene pensado trabajar en un sólo turno los primeros dos meses, debido a la demanda (imagen) y al conocimiento que se quiere tener del negocio.

C. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN

Hemos podido distinguir dos procesos fundamentales en lo que a la provisión de nuestro servicio se refiere. Como ya se mencionara anteriormente el Casino-Pub cuenta con servicios principales y secundarios, y es en esa dirección que la organización del C-P se ha diseñado.

C.1 Proceso de Diferenciación del Servicio

En este negocio el servicio se produce y se comercializa en el mismo lugar, al mismo tiempo y a menudo por la misma persona. Naturalmente, en este caso, es esencial que exista una estrecha coordinación entre la dirección comercial y la operativa, con independencia de las relaciones jerárquicas.

Nuestra empresa, naturalmente, intenta posicionarse con relación a su mercado objetivo y a su competencia. Los vínculos entre el concepto de servicio y las estrategias operativas son las políticas y procedimientos mediante los cuales la empresa trata de maximizar la diferencia entre el valor del servicio a los clientes (el concepto de

servicio) y el costo de prestarlo. Esta diferencia es, desde luego, un determinante básico del beneficio. Y el vínculo entre la estrategia operativa y el sistema de prestación del servicio es la integración alcanzada en el diseño de ambos.

Como vimos en la estrategia comercial, no sólo se requiere poseer elementos de diferenciación que entreguen valor al cliente, también es necesario señalar ese valor para poder cobrar por entregarlo.

Es por esto que el Product Manager será el encargado de crear valor para el cliente y para la empresa. Deberá estar en constante innovación en cuanto a las actividades internas y externas que se pueden ofrecer al cliente, preocupándose constantemente de mantener el ambiente que se desea lograr y en busca de pequeñas posibles mejoras en los distintos servicios y procedimientos que vayan a incrementar el valor percibido por el cliente sin un incremento equivalente en los costos.

C.2 Personal en contacto

Una parte de la visión interna del servicio es el diseño de normas y medidas de actuación que favorezcan la satisfacción de las necesidades del cliente. Por ejemplo, el bienestar en los puestos de trabajo de quienes prestan el servicio depende aparentemente, al menos en parte, de la medida en que los superiores hagan hincapié en la solución de problemas del cliente más que en la estricta observación de un conjunto de normas y procedimientos. Es en este sentido, que la empresa no deberá abandonar sus sistemas orientados hacia la producción del servicio, pero ha de complementarlos con un sistema semejante para la recuperación del servicio. Los empleados deben sentirse tan cómodos con las excepciones como lo están con las normas. Desarrollar la perspectiva para reconocer las oportunidades de recuperación del servicio y las técnicas para actuar frente a ellas supone evidentemente un esfuerzo, pero un esfuerzo que vale la pena hacer. Los empleados que están cerca del cliente son los primeros en enterarse de las dificultades, por lo tanto, están en la mejor situación para determinar qué es lo que se puede hacer para satisfacer al cliente.

La capacitación para la recuperación debe centrarse en enseñar a los empleados como tomar decisiones sobre la marcha y en desarrollar una conciencia de las preocupaciones e intereses de los clientes.

El As de Copas utilizará como técnica de recuperación del servicio un juego de mesa para que los empleados practiquen la tarea de enfrentarse a cuestiones difíciles. El juego llevará el nombre de **Situación Limite** y consistirá en un tablero, ocho piezas, un dado y una variedad de cartas de pregunta (?), cada una de las cuales describe un problema real o situación de psicodrama. En una de las cartas de pregunta se podrá leer: "El Sr. Bedoya, de 35 años, que está algo tomado, se dirige al bar y ocasiona molestias a los demás". A medida que los jugadores sacan cartas, las leen en voz alta, describen como se sentirían y dicen qué es lo que harían. El ideal es exponer a los jugadores la diversidad de conceptos, darles retroinformación, apoyo y permitirles interiorizar una serie de criterios para evaluar problemas de la vida real. Además, el espíritu del juego prepara el camino para:

- Un diálogo continuo entre los empleados.
- Una constante acumulación de experiencia.
- El programa de orientación para los nuevos empleados.
- Utilizar al personal en contacto como fuente de investigación de mercado.

Sin embargo, no todo puede ser resultado con capacitación. Más y mejor formación probablemente no ayudaran mucho en algunos casos. Cuando hay presión el servicio se deteriora. Lo mismo ocurre con las maneras y la apariencia jovial de nuestros operadores de mesa, meceros y meseras, por buenas que sean las instrucciones recibidas sobre atención al cliente y mantenimiento de la calma, o por más bonitas que sean sus ropas. En este sentido, se ha decidido incorporar dos propuestas que representan la sustitución de la motivación por instrumentos.

a) Colocar espejos en donde el personal se vaya a detener un instante (control interno, locker de juegos, salida de cocina), de forma que los empleados vean su propia imagen. Hay razones para pensar que al mirarse al espejo mejorarán su apariencia y pondrán una cara más alegre. La mejora será instantánea.

b) Los empleados de primera línea tendrán la posibilidad de repartir cigarrillos y caramelos para aquellas situaciones en que el sistema no permita una atención esmerada hacia el cliente. Eso acaba con la presión, crea un ambiente de jovialidad, reconoce que los clientes quieren que se les sirva con presteza y comunica que el personal lo está intentando hacer con la mayor eficiencia posible.

D. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES CARGOS

Este análisis significa describir claramente las atribuciones y obligaciones propias de cada cargo; sus alcances y limitaciones, con la finalidad de establecer un orden en la organización que facilite un eficiente desempeño laboral, reduzca el nivel de conflicto probable y contribuya al logro de los objetivos organizacionales globales.

d.1. Gerente General

Es el representante legal de la empresa. Su función será la de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades principales de las distintas áreas. Deberá tener un amplio conocimiento y experiencia y será responsable fundamentalmente por lo siguiente:

- Representa la Casino-Pub ante las autoridades y entidades oficiales y ante las diversas cámaras o asociaciones de las que la empresa sea miembro.
- Fijar políticas generales de la empresa para el logro de los objetivos establecidos.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo.
- Vigilar el cumplimiento de todas las leyes laborales y administrativas.
- Propiciar al establecimiento de metas, en consecuencia con el propósito y misión de la empresa.
- Coordinar y fiscalizar las diferentes actividades de las áreas o unidades de servicio para

poder planificar los objetivos de mediano y largo plazo. Para ello deberá generar mecanismos de comunicación y coordinación con el Administrador y el Product Manager, a fin de estar informado de las principales variables que afectan a la organización, en todo momento.

- Además deberá ser el nexo entre estas dos unidades, así como con el directorio de la empresa, a quien deberá presentar mensualmente, un informe referente a la gestión del Casino Pub, incluyendo las diferentes actividades realizadas en dicho periodo así como las que se tiene programado realizar el mes siguiente.

- Se encargará del manejo financiero de los fondos, dentro de lo que se encuentra considerado el cumplimiento oportuno de las obligaciones del Casino-Pub, conciliaciones bancarias, negociaciones con proveedores e inversionistas, etc. Las decisiones de inversión en activos financieros que desee llevar a cabo, necesariamente deberá requerir de la aprobación del comité directivo.

- Debe velar porque existan las herramientas y condiciones adecuadas de trabajo para que los empleados se desarrollen positivamente tanto en el aspecto laboral como en el humano, sin perder la motivación y actitud de servicio apropiadas.

- Debe mantenerse informado constantemente sobre los aspectos internos y externos que puedan tener alguna repercusión directa o indirecta en la empresa, a fin de poder anticipar movimientos competitivos, responder adecuadamente a distintas amenazas o aprovechar oportunidades que se puedan generar para el As de Copas.

- Firmar cualquier tipo de contrato necesario para el desenvolvimiento normal de las actividades de la empresa.

d.2 Administrador

- Su función principal consiste en lograr que los servicios ofrecidos alcancen la calidad adecuada, según los costos previstos, para poder competir con éxito en el mercado.

- Administra las operaciones internas del Casino-Pub, manteniendo una estrecha relación y comunicación constante con el personal a cargo, a fin de que pueda brindar el apoyo necesario para satisfacer sus requerimientos y solucionar conflictos mayores.
- Estará a cargo de supervisar el correcto desempeño en el cumplimiento de sus obligaciones del personal operativo.
- Proponer mejoras en cuanto a las instalaciones y los servicios que se ofrecen.
- Comunica los descuentos por concepto de consumo mensual que hayan realizado los socios. Con tal finalidad, deberá efectuar informes mensuales de costos incurridos, así como presupuestos de caja quincenales que permitan garantizar un correcto funcionamiento operativo del Casino-Pub en forma permanente. Dichos documentos, deberán ser remitidos al Gerente General y Product Manager, con al menos tres días de anticipación a la reunión de gerencia mensual, a realizarse la primera semana de cada mes.
- Deberá realizar presupuestos e informes parciales de costos operacionales, que eventualmente sean requeridos por el Product Manager con la finalidad de realizar alguna actividad o evento interno extraordinario.
- Solicitar los recursos necesarios a la gerencia general, para poder llevar a cabo planes de capacitación y entrenamiento de su personal a cargo, en las materias que estime convenientes.
- Mantener un estricto control sobre las compras y consumo de mercaderías y determinar responsables.
- Supervisar y dirigir a los garzones, barman, cocineros y operadores de mesa en la realización correcta de sus distintas tareas, a fin de asegurar un nivel de servicios generales óptimo, como son el servicio de pub y bar, cafetería, juegos, etc.
- Mantener un sistema de aprovisionamiento que permita garantizar no sólo el

adecuado abastecimiento, sino también la conservación de alimentos en bodega y cocina, así como el registro de los insumos en inventario a fin de facilitar un eficiente control.

d.3 Product Manager

- Participar en la planificación e implementación de la estrategia comercial, y llevar a cabo los programas de promoción en cada una de las etapas establecidas.
- Deberá encargarse de mantener los requerimientos de demanda que se han proyectado lograr como objetivo, lo que implicara que tiene la responsabilidad de realizar los gastos promocionales necesarios destinados a mantener el flujo de clientes previsto.
- Definir y comparar precios óptimos de venta, costos y condiciones de competitividad del sector.
- Mantener el sistema de archivo de Contratos y Convenios con empresas , así como los relativos a las bases de datos de clientes y socios del As de Copas.
- Planificar y supervisar el correcto desarrollo de todas las actividades ordinarias y extraordinarias que se vayan a realizar, contando para ello con la participación del Administrador y sus colaboradores directos, quienes se encargaran de implementarlas.
- Manejar los datos de la Tarjeta Cliente de manera de obtener información para la toma de decisiones.
- Velar por mantener la imagen y posicionamiento deseados, a fin de poder generar las ventas necesarias en los plazos y volúmenes requeridos según los objetivos de demanda definidos.
- Deberá estudiar nuevas posibilidades de desarrollo del negocio a futuro, así como la factibilidad de potenciales negocios paralelos. Igualmente deberá informarse y presentar un plan de desarrollo de nuevas posibilidades, para la captación de nuevos clientes, mejoramiento de los servicios ofrecidos o extensión de beneficios a los asociados.

d.4 Contador Externo

- Su función primordial es la de mantener información económica y financiera fidedigna, oportuna y precisa, así como cumplir con las normas del Servicio de Impuestos Internos y con las necesidades de información propias de la empresa. Además tendrá bajo su responsabilidad las leyes sociales del personal. (A.F.P., ISAPRE, licencias, vacaciones, anticipos, etc.)

d.5 Secretaria

- Cumplir responsablemente las ordenes entregadas por las diferentes gerencias como, por ejemplo tipear y enviar cartas, contestar teléfonos y llevar la agenda del gerente correspondiente.

- Mantener y realzar la imagen del Casino Pub con una buena presencia y predisposición tanto con sus superiores como con el personal subalterno, del que actuará como importante nexos.

- Deberá mantener, como su nombre lo señala, un cierto grado de confidencialidad y reserva, a ser requerida por sus superiores.

d.6 Operadores de Mesa

- Conocer al detalle los distintos juegos y tener una explicación sencilla y completa para cada uno de ellos, de manera de dárselos a conocer a nuestros clientes a medida que lo soliciten o que el operador estime conveniente.

- Tener la capacidad de conducir una mesa de juego en forma simpática y entretenida.

- Obtener información de los clientes acerca de las preferencias de los juegos, es decir, constituirse en una fuente de investigación de mercado en este tema.

- Darle a conocer al Product Manager una lista de los juegos que fueron pedidos y no estaban disponibles.

E. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Será el comité directivo del Casino-Pub quien contrate al Gerente General, quien a su vez seleccionara al Administrador y al Product Manager. Si bien la decisión final acerca de la contratación del resto del personal la deberá tomar el Gerente General, serán las dos otras gerencias o jefaturas las que estarán encargadas de selección de éste.

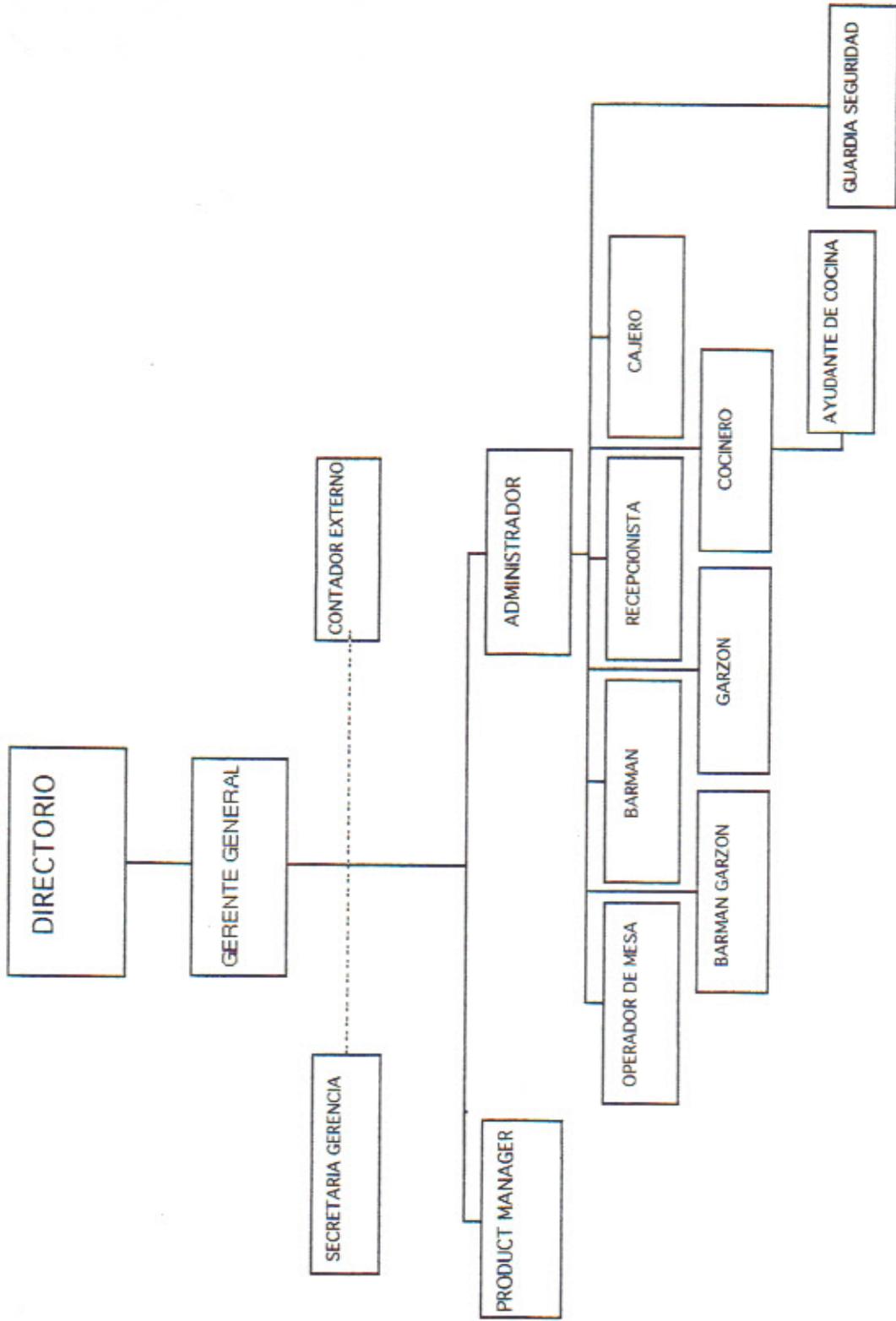
El reclutamiento se realizara a través de fuentes externas tales como escuelas e institutos y si bien este proceso es de carácter permanente, debiera ir disminuyendo con el tiempo, en correspondencia con la baja rotación de personal que la empresa pretende conseguir. Para ello, se estima necesario educar y capacitar a los empleados, dándoles posibilidades adicionales a fin de propiciar su mejor desarrollo interno y su involucramiento para con la empresa.

El proceso de selección hasta llegar a la contratación, sigue las siguientes etapas:

- Definir el perfil de cargo y las características personales requeridas para ocuparlo.
- Solicitar por medio de instituciones o contactos personales, candidatos posibles a ocupar el cargo.
- Solicitar y recepcionar curriculum.
- Entrevistar al postulante para formarse una opinión directa de la persona.
- Verificar antecedentes del postulante preseleccionado.
- Efectuar un examen practico al postulante, de los conocimientos requeridos para el cargo.
- Mantener en observación al empleado mientras atraviesa por un periodo de prueba, el cual no debiera superar los 30 días.

Una vez que el candidato es aceptado, se fijará la remuneración, horarios, beneficios adicionales, etc. Es decir se pactaran derechos y deberes de ambas partes contratantes.

ORGANIGRAMA AS DE COPAS



CUADRO 6.1

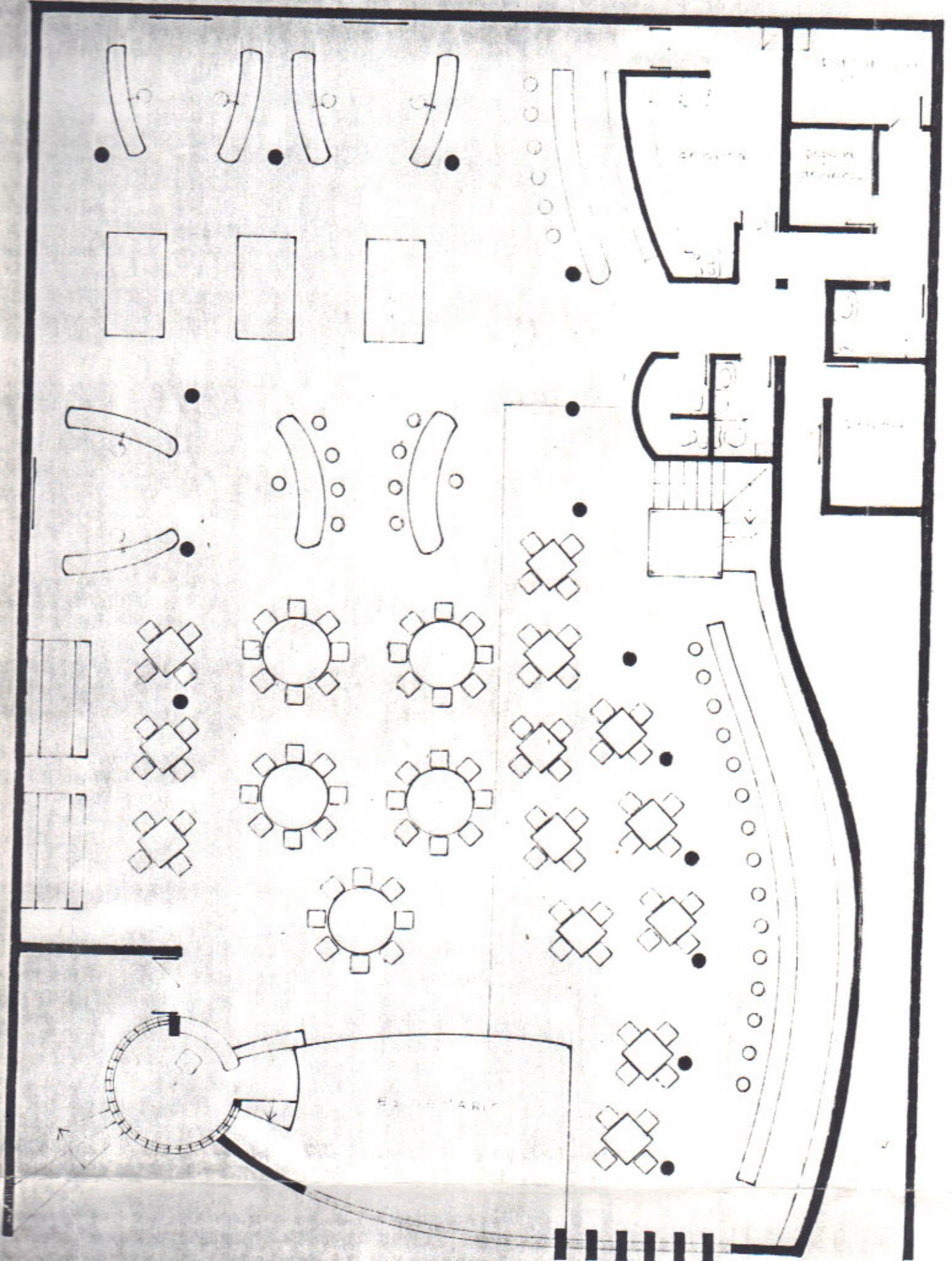
REMUNERACIONES DEL PERSONAL

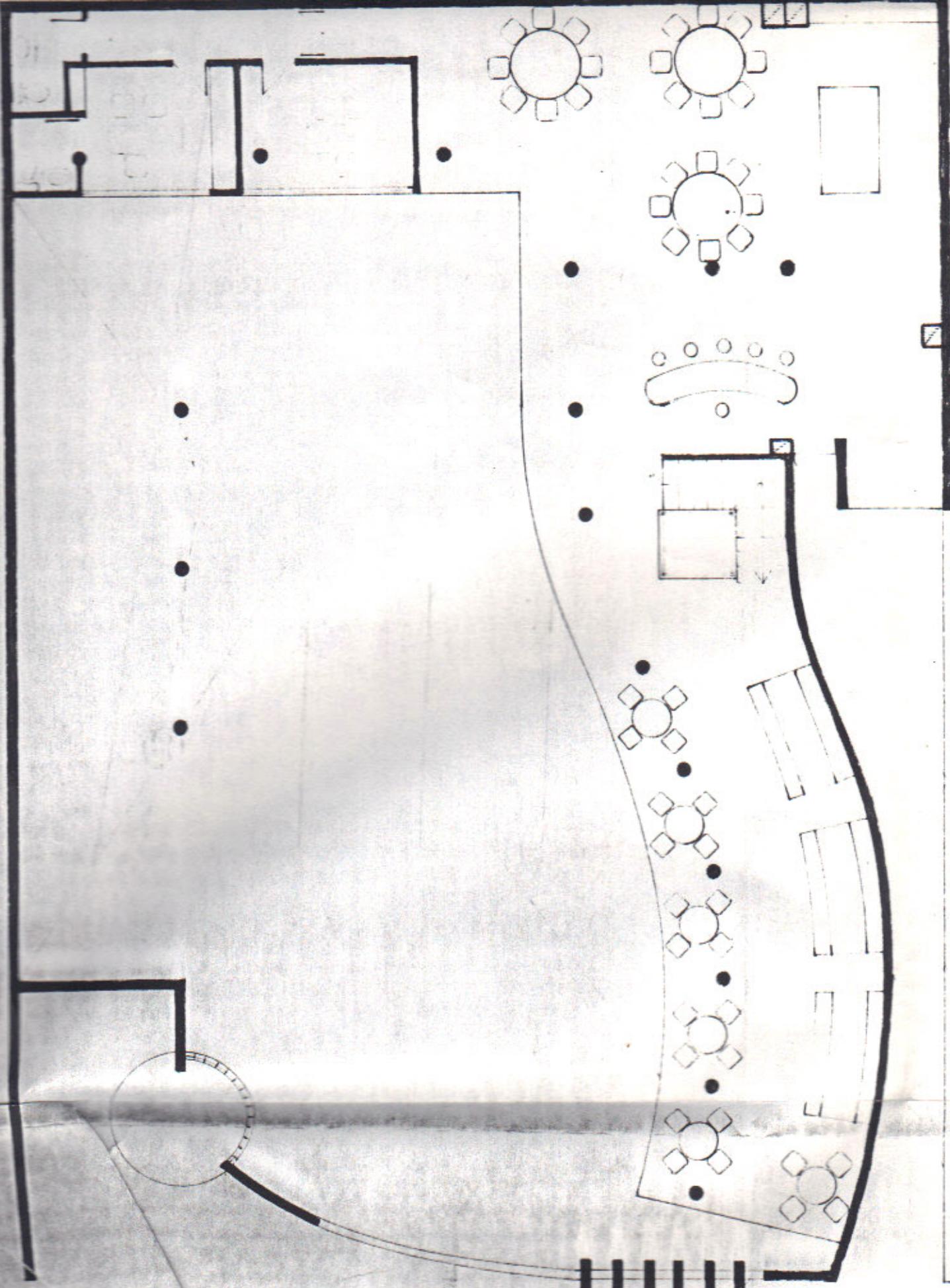
ADMINISTRATIVO	Cantidad	Mensual	Total Mensual	Anual
Gerente General	1	125	125	1.500
Gerente de Operaciones	1	87	87	1.044
Gerente de Marketing y Desarrollo	1	58	58	696
Contador Externo	1	15	15	180
Secretaria de Gerencia	1	24	24	288
TOTALES:	5	309	309	3.708
OPERATIVO/ 1er. TURNO	Cantidad	Mensual	Total Mensual	Anual
Operador de Mesa	9	17	153	1.836
Recepcionista	1	14	14	168
Cocinero	1	14	14	168
Ayudante de Cocina	1	7	7	84
Garzón o Mesera	6	13	78	936
Barman	2	15	30	360
Barman - Garzón	2	16	32	384
Guardia de Seguridad	1	10	10	120
Cajero Interno	1	13	13	156
Cajero Puerta	1	13	13	156
TOTALES:	25	132	364	4.368
OPERATIVO/ 2do. TURNO	Cantidad	Mensual	Total Mensual	Anual
Operador de Mesa	10	17	170	2.040
Recepcionista	1	14	14	168
Cocinero	1	14	14	168
Ayudante de Cocina	1	7	7	84
Garzón o Mesera	7	13	91	1.092
Barman	2	15	30	360
Barman - Garzón	2	16	32	384
Guardia de Seguridad	1	10	10	120
Cajero Interno	1	13	13	156
Cajero Puerta	1	13	13	156
TOTALES:	27	132	394	4.728

Total Empleados:	57
Gasto Remuneraciones Anual:	12.804

Valores en U.F.

PLANO DE DISTRIBUCIÓN





SUNDO NIVEL

CAPÍTULO NOVENO
ANÁLISIS FINANCIERO

I. INVERSIÓN INICIAL

En primer lugar, es importante destacar que tanto la inversión inicial, como todos los valores del presente capítulo están expresados en Unidades de Fomento (U.F.).

La inversión inicial es aquella en que se tiene que incurrir hasta que la empresa comience a operar en forma normal. Esta inversión incluye desde los activos fijos como la construcción, hasta el capital de trabajo para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la inversión inicial:

INVERSION INICIAL EN U.F.	
	MONTO
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	25.661,90
HONORARIOS	1.728,00
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	505,46
GASTOS PUESTA EN MARCHA	1.588,00
CAPITAL DE TRABAJO	310,00
TOTAL INVERSION:	29.793,36

A. INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

A.1.- Terreno

El terreno se encuentra en Avenida Vitacura altura 10.100. Este tiene una superficie de 650 m². y se encuentra ubicado a orillas del Río Mapocho con una distancia de 100 metros de éste. Tiene acceso por la calle Vitacura con 8 metros de separación de ésta, lugar que se ocupará como parte de los estacionamientos de los clientes.

El valor de el terreno es de 12 U.F. el metro cuadrado. Este valor se obtuvo de la Corredora de Propiedades "Viel Propiedades".

El antecedente de este terreno es que al ubicarse cerca del Río Mapocho y al no ser para edificaciones de altura, su valor comercial no es tan alto, tomando en cuenta su buena ubicación.

A.2.- Construcción

Tomando como referencia los parámetros constructivos de las obras desarrolladas para la construcción de los Hoteles María Angola y Alcalá del Río, se ha estimado un valor de metro cuadrado de construcción de U.F. 24. Este valor considera tanto la obra gruesa como las terminaciones.

INVERSION EN CONSTRUCCION			
	% Valor Construcción	Valor Construcción	Total
Arquitectura	3%	13.800	414,00
Estructura	0,50%	13.800	69,00
Obras Sanitarias	0,50%	13.800	69,00
Obras Electricas	0,25%	13.800	34,50
Imp. y Derechos Municipales	1,00%	13.800	138,00
Total :			724,50

1) Distribución del primer nivel

ÍTEM

1. Recepción
2. Primer Ambiente
3. Segundo Ambiente
4. Tercer Ambiente
5. Locker de Juegos
6. Cocina
7. Bodega
8. Baños
9. Servicio
10. Barra
11. Barra Mediana

TOTAL: 450 metros cuadrados.

2) Ditrducción del Segundo Nivel Abalconado

ÍTEM

1. Ambiente de Juego
2. Oficinas

TOTAL: 150 metros cuadrados.

Inversión en Activos Inmuebles			
Inversiones	Metros (m2)	Valor m2	Total
Terreno	650	12	7.800
Construcción 1er. nivel	450	24	10.800
Construcción 2do. nivel	150	24	3.600
Total Inmueble:			22.200

Cant.	Equipo	valor unitario en pesos	valor en Uf.	Total en Uf.
-------	--------	----------------------------	--------------	--------------

RECEPCION

1	Mueble/mostrador	208.666	16,87	16,87
1	Computador	290.500	23,48	23,48
1	Impresora	141.450	11,43	11,43
1	Papeleros	2.123	0,17	0,17
2	Plantas Adorno	6.251	0,51	1,01
TOTAL				53

BAR

1	Silla Cajero	37.900	3,06	3
1	Estante Portabotellas	320.000	25,87	26
1	Computador	290.500	23,48	23
1	Caja Registradora	208.772	16,88	17
1	Barra	782.597	63,27	63
23	Taburetes-bar	19.816	1,60	37
1	Barra Mediana	313.039	25,31	25
1	Estante portavasos	270.000	21,83	22
2	liquadora	45.000	3,64	7
600	Vasos y Copas*	944	0,08	46
	Otros	160.810	13	65
TOTAL				335

* Incluye: vaso de jugo, vaso de bebida, vaso de trago largo, copa aperitivo, copa de champagne y copa de bajativo.

COCINA

1	Cocina Industrial	292.201	23,62	24
1	Freezer Industrial	354.604	28,67	29
1	Refrigerador	252.531	20,41	20
1	Lavaplatos	150.220	12,14	12
6	Muebles de Cocina	16.631	1,34	8
1	Hornos Microondas	225.402	18,22	18
	Artefactos Electricos	250.000	20,21	177
	Utensilios	468.408	37,87	53
TOTAL				341

Cant.	Equipo	valor unitario en pesos	valor en Uf.	Total en Uf.
-------	--------	----------------------------	--------------	--------------

LOCKER DE JUEGOS				
1	Muebles	154.000	12,45	12
1	Equipo de Música-Pub	2.118.486	171,26	171
1	Repisa	12.000	0,97	1
1	Vidrio	98.000	7,92	8
1	Línea de Teléfono	222.660	18,00	18
1	Silla Cajero	37.900	3,06	3
TOTAL				214

OFICINAS ADMINISTRATIVAS				
3	Escritorio de Gerencia	96.719	7,82	23,46
1	Escritorio de Secretaria	51.308	4,15	4,15
8	Silla	10.616	0,86	6,87
3	Silla Dauphin	82.329	6,66	19,97
1	Silla Secretaria	45.400	3,67	3,67
2	Computador	635.910	51,41	102,81
1	Impresora	141.450	11,43	11,43
1	Estantes-Archivadores	20.523	1,66	1,66
2	Línea Telefónica	222.660	18,00	36,00
1	Fax	225.500	18,23	18,23
2	Espejo Espía	504.000	40,74	81,49
	Útiles y papelería	164.062	13,26	111,28
TOTAL				421

BANOS: (Público, Personal)				
3	Secador de Manos	41.165	3,33	10
3	Papelero	2.359	0,19	1
1	Cortina de Baño	3.185	0,26	0,3
5	Espejos (1,5 mt * 1,5 mt)	8.021	0,65	3
TOTAL				14

Cant.	Equipo	valor unitario en pesos	valor en Uf.	Total en Uf.
-------	--------	----------------------------	--------------	--------------

JUEGOS				
1	Mesa de Pool. (Juego completo)	484.415	39,16	39
2	Mesa de Medium Pool.(completo)	243.950	19,72	39
1	Taquera espejo	181.220	14,65	15
1	Reloj Pool	34.083	2,76	3
2	Ajedrez Gigante.	12.503	1,01	2
1	Ruleta Profesional.	256.496	20,74	21
6	Cartas Importadas.	4.002	0,32	2
6	Caja de Fichas.	6.900	0,56	3
7	Bules Profesionales.	20.840	1,68	12
1	Fulbito de Mesa.	87.125	7,04	7
90	Juegos de Tablero "Top".	13.243	1,07	96
60	Juegos de Tableros Normales.	7.660	0,62	37
250	Paños para juegos	4.000	0,32	81
2	Tablero Chino de madera	13.243	1,07	2
1	Juego de la rana	55.063	4,45	4
7	Set de 10 dardos	2.440	0,20	1
1	Otros.	50.000	4,04	4
TOTAL				369

SALAS DE JUEGO				
12	Banco alargado.	24.256	1,96	24
3	Mesa multijuego.	347.106	28,06	84
5	Mesa rectangular de juego con paño.	90.744	7,34	37
8	Mesa redonda de juegos con paño.	110.918	8,97	72
9	Mesa redonda mediana de juego.	80.715	6,53	59
10	Mesas cuadradas de madera.	35.373	2,86	29
6	Mesas medialuna de juego con paño.	102.918	8,32	50
25	Mesitas auxiliares.	12.503	1,01	25
7	Mesitas redondas (para dardos).	31.244	2,53	18
42	Silla de madera (para Pub).	16.723	1,35	57
100	Sillas para juego.	38.962	3,15	315
26	Sillas taburete.	19.816	1,60	42
7	Sillones en media luna.	61.200	4,95	35
TOTAL				844

Cant.	Equipo	valor unitario en pesos	valor en Uf.	Total en Uf.
-------	--------	----------------------------	--------------	--------------

OTROS				
3	Extintores	153.017	12,37	37
3	Espejos	9.900	0,80	2
52	Uniformes	12.503	1,01	53
600	Fichas As de Copas.	150	0,01	7
1	Casilleros personal.	57.000	4,61	5
2	Muebles de bodega.	31.324	2,53	5
TOTAL				109

SERVICIO DE PUB				
560	Vajilla	708	0,06	32
560	Cubiertos	118	0,01	5
TOTAL				37

TOTAL EQUIPAMIENTO COMPLETO DEL AS DE COPAS:			2.737,40
---	--	--	-----------------

C. HONORARIOS

La firma constructora que realice el diseño, planos definitivos y construcción del Casino-Pub, se estima que cobrará el precio de mercado que es equivalente a un 10% sobre el costo de construcción, lo cual incluiría los permisos iniciales y la recepción municipal.

Dentro de los honorarios, se deben considerar también los desembolsos que se realizan por concepto de gastos legales por honorarios de abogados, los cuáles se estiman en un 2% sobre el monto de la construcción. Estos incluyen desde la escritura de formación de la sociedad, hasta su inscripción en el Conservador de Bienes Raíces.

La empresa deberá cancelar por concepto de honorarios un total de:

Gastos de Honorarios	
Costo construcción x 12 % =	14.400 x 12%
=	1.728,00

D. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

En este punto se considera aquellos gastos por concepto de la campaña de lanzamiento del servicio. Es importante realizar una campaña directa que destaque nuestro posicionamiento.

Como vimos en la estrategia comercial, la campaña publicitaria y de promoción utilizará herramientas tanto de marketing directo, como medios masivos que tengan llegada a nuestro mercado objetivo.

Los desembolsos para la inversión inicial en promoción y publicidad se detallan en el siguiente cuadro:

Inversión en Publicidad y Promoción				
Cantidad	Item	Valor Unitario	Valor Total	Valor Uf
2.000	Datos (Base de Datos Secundaria).	300	600.000	48,50
2.000	Folletos Cuatricomia (19 x 22 cm).	328	656.000	53,03
2	Avisos diario El Mercurio (11 x 5,5 cm)	137.500	275.000	22,23
1	Avisos 1 pág suplemento Weekend	687.500	687.500	55,58
200	Evento de Lanzamiento (200 pers).	6.000	1.200.000	97,01
2.500	Mailing para sobres Promoción.	350	875.000	70,74
2.000	Cupones de Descuento.	20	40.000	3,23
1	Páginas Amarillas (5 x 3,8cm).	1.419.000	1.419.000	114,71
2	Avisos en Revistas.	250.000	500.000	40,42
Total Inversión Publicitaria:				505,46

E. GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Los gastos de puesta en marcha son aquellos en los que se debe incurrir con anterioridad al inicio de las operaciones de la empresa. Estos gastos serán amortizados durante cuatro años en cuotas iguales y sucesivas. Dentro de estos gastos se consideran:

1. Remuneraciones : Personal con el que deberá contar la empresa en forma anticipada para su correcto funcionamiento.

Remuneraciones Anticipadas			
Cargo.	Meses Anticipado.	Remunereación Mensual.	Total.
Gerente General	3	125	375
Administrador	2	87	174
Product Manager	2	58	116
Secretaria	1	24	24
Operadores de Mesa	1	17	170
Contador	1	15	15
Total:			874

2. Creación de la Sociedad: Gastos necesarios para que la sociedad entre en funcionamiento, cumpliendo todas las normas necesarias impuestas por ley.

3. Imprevistos: Considerados en un 3% sobre la inversión en obras físicas (descontado el terreno) e inversión en equipamiento.

Gasto Puesta en Marcha.	
Concepto.	Costo (U.F.)
Remuneraciones	874
Creación de la Sociedad	300
Imprevistos	414
Total:	1.588

F. CAPITAL DE TRABAJO

Para valorar la inversión en capital de trabajo se ha utilizado el método del ciclo productivo, el cual consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que se debe financiar en cada ciclo productivo. En palabras contables se puede expresar como los requerimientos de activos circulantes para hacer frente a los pasivos circulantes en un ciclo productivo.

En la industria en la cual está inserta la empresa, el ciclo productivo es bastante corto. El ciclo de este servicio es en su máximo una semana y en su mínimo unas cuantas horas, pero dada la estructura de compra y el poco o inexistente crédito que se da a los clientes, los requerimientos en capital de trabajo no son altos. Además, el capital de trabajo en este caso varía junto con las ventas.

En el siguiente cuadro se determina en forma específica el capital de trabajo que necesitará la empresa, expresado en términos de las operaciones que se deben realizar:

CAPITAL DE TRABAJO	
Cuentas	Valor (UF)
Inversión Bebidas	28
Mercadería	163
Caja chica	20
Cuentas por Cobrar	10
I.V.A.	34
Gastos Publicidad	15
Otros	40
Total Capital de Trabajo	310

VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO										
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Variación anual:	46,5	51,2	53,7	56,4	59,2	62,2	65,3	68,5	72,0	75,6

II. INGRESOS POR VENTA

Los ingresos con que cuenta la empresa se pueden separar según su origen en los siguientes:

- A. Ingresos por venta de tragos.
- B. Ingresos por venta de bebidas.
- C. Ingresos por venta de piqueos, sandwiches, etc..
- D. Ingresos por venta de productos de cafetería.
- E. Ingresos por venta de derechos de juego.
- F. Ingresos por concepto de juegos de la casa.
- G. Ingresos por juegos de salón.

Los ingresos relacionados con el consumo y derechos de juego en general, se han calculado en base a la estimación de la demanda mostrada en el capítulo 5 y distintos modelos de consumo obtenidos en base a información del sector.

Los modelos de consumo que se muestran a continuación no incluyen a las personas que están en los extremos, ya que el consumo de éstas dividido en 2 tiende a ser igual al promedio que se obtendrá. Los ingresos han sido calculados con el I.V.A. incluido, por lo que se ha descontado éste en los totales que se mostrarán.

Modelos de Consumo - Horario Nocturno				
Detalle	Hombres tipo A Cantidad.	En Pesos (Promedio)	Mujeres tipo A Cantidad	En Pesos (Promedio)
Consumo de Tragos (con y Sin Alcohol)	1	2.500	1	2.500
Consumo de Bebidas			1	1.000
Consumo de Cervezas	1	1.000		
Consumo de Piqueos, Sandwiches, etc.	1	2.000	1	2.000
Total Parcial		5.500		5.500
Derechos de Juego Juegos de la Casa	2	800	2	800
Total consumo:		6.300		6.300

Modelos de Consumo - Horario Nocturno

Detalle	Hombres tipo B Cantidad.	En Pesos (Promedio)	Mujeres tipo B Cantidad	En Pesos (Promedio)
Consumo de Tragos (con y Sin Alcohol)			2	2.500
Consumo de Bebidas				
Consumo de Cervezas	3	3.000		
Consumo de Piqueos, Sandwiches, etc.			1	1.500
Total Parcial		3.000		4.000
Derechos de Juego	1	500	1	500
Juegos de la Casa	1	600	1	600
Total consumo:		4.100		5.100

Modelos de Consumo - Horario Nocturno

Detalle	Hombres tipo C Cantidad.	En Pesos (Promedio)	Mujeres tipo C Cantidad	En Pesos (Promedio)
Consumo de Tragos (con y Sin Alcohol)	1	2.500		
Consumo de Bebidas			2	2.000
Consumo de Cervezas	2	2.000		
Consumo de Piqueos, Sandwiches, etc.	1	2.000	1	1.000
Total Parcial		6.500		3.000
Derechos de Juego	1	300	1	300
Juegos de la Casa	1	600	2	1.200
Total consumo:		7.400		4.500

Modelos de Consumo - Horario Nocturno

Detalle	Hombres tipo D Cantidad.	En Pesos (Promedio)	Mujeres tipo D Cantidad	En Pesos (Promedio)
Consumo de Tragos (con y Sin Alcohol)	2	4.000	1	2.500
Consumo de Bebidas			1	1.000
Consumo de Cervezas				
Consumo de Piqueos, Sandwiches, etc.				
Total Parcial		4.000		3.500
Derechos de Juego			1	500
Juegos de la Casa	2	1.200		
Total consumo:		5.200		4.000

A continuación se presenta un cuadro con el ingreso promedio (por persona) percibido de nuestros clientes hombres en base a su consumo parcial y los derechos de juego en el horario nocturno. Este se determinó en base a los distintos tipos de hombres y una ponderación igual para cada uno de ellos.

Ingreso Promedio Hombres (Horario Nocturno)					
Hombres Tipos	Consumo Parcial	Derechos de juegos	Total Ingreso	Ponderador	Suma Total Ponderada
Tipo A	5.500	800	6.300	25%	1.575
Tipo B	3.000	1.100	4.100	25%	1.025
Tipo C	6.500	900	7.400	25%	1.850
Tipo D	4.000	1.200	5.200	25%	1.300
Total Ingreso Promedio:					5.750
Total sin IVA:					4.873
Total en UF:					0,39

De igual forma se determinó el ingreso promedio (por persona) percibido de nuestras clientes mujeres, el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Ingreso Promedio Mujeres (Horario Nocturno)					
Mujeres Tipos	Consumo Parcial	Derechos de juegos	Total Ingreso	Ponderador	Suma Total Ponderada
Tipo A	5.500	800	6.300	25%	1.575
Tipo B	4.000	1.100	5.100	25%	1.275
Tipo C	3.000	1.500	4.500	25%	1.125
Tipo D	3.500	500	4.000	25%	1.000
Total Ingreso Promedio:					4.975
Total sin IVA:					4.216
Total en UF:					0,34

Como se puede observar en el siguiente cuadro, se ha separado los derechos de juego y el consumo de los distintos tipos de personas debido principalmente a dos cosas:

- Ambos poseen costos distintos.
- Se hace necesario establecer el valor de éstos en forma separada y por persona, para así poder determinar el ingreso que se percibe por cada uno de ellos.

Derechos de Juego y Consumo Por Persona (Horario Nocturno)					
Derechos de juego	Ponderador.	Suma	Consumo	Ponderador	Suma
A) 800	25%	200	A) 5.500	25%	1.375
B) 1.100	25%	275	B) 3.500	25%	875
C) 1.200	25%	300	C) 4.750	25%	1.188
D) 850	25%	212	D) 3.750	25%	938
Total:		987			4.376
Total sin IVA		836			3708
Total em UF		0,07			0,30

Del cuadro anterior, se ha obtenido el valor del consumo por persona, que es igual a 0.30 U.F. y el valor cobrado por concepto de derechos de juego por persona, que es igual a 0.07 U.F. Con esta información se obtiene el ingreso anual por consumo y por juegos, el cual se presenta a continuación.

Valores expresados en UF. INGRESO ANUAL POR CONSUMO (Horario Nocturno)										
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de personas	57.353	65.955	72.551	76.179	79.987	83.987	88.186	92.595	97.225	102.087
Valor Consumo	0,30									
INGRESO ANUAL POR CONSUMO	17.192	19.771	21.748	22.835	23.977	25.176	26.435	27.757	29.144	30.602

Valores expresados en UF. INGRESO ANUAL POR JUEGOS (Horario Nocturno)										
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de personas	57.353	65.955	72.551	76.179	79.987	83.987	88.186	92.595	97.225	102.087
Valor Consumo	0,07									
INGRESO ANUAL POR CONSUMO	3.878	4.460	4.906	5.151	5.409	5.679	5.963	6.261	6.574	6.903

Para el **horario de la tarde** se ha efectuado el mismo raciocinio, pero teniendo en cuenta que el detalle del consumo es distinto, así como también es distinta la información sobre la cantidad consumida y el valor de ésta.

Una de las diferencias está en que se incluye el servicio de cafetería y otra diferencia importante está en que según se podrá ver a continuación, la mayoría de personas gasta menos en la tarde que en la noche.

La información obtenida del sector está reflejada en los siguientes cuadros:

Modelos de Consumo - Horario de Tarde				
Detalle	Hombres tipo A Cantidad.	En Pesos (Promedio)	Mujeres tipo A Cantidad	En Pesos (Promedio)
Cafetería	1	2000	1	2000
Consumo de Tragos (con y Sin Alcohol)				
Consumo de Bebidas				
Consumo de Cervezas				
Consumo de Piqueos, Sandwiches, etc.				
Total Parcial		2.000		2.000
Derechos de Juego	1	300	1	300
Juegos de la Casa	1	cupón		
Total consumo:		2.300		2.300

Modelos de Consumo - Horario de Tarde

Detalle	Hombres tipo B Cantidad.	En Pesos (Promedio)	Mujeres tipo B Cantidad	En Pesos (Promedio)
Cafetería			1	1000
Consumo de Tragos (con y Sin Alcohol)			1	1.000
Consumo de Bebidas	1	1.000	1	1.500
Consumo de Cervezas	1	1.500	1	1.500
Consumo de Piqueos, Sandwiches, etc.				
Total Parcial		2.500		3.500
Derechos de Juego	1	cupón	2	400
Juegos de la Casa	1	400		
Total consumo:		2.900		3.900

Modelos de Consumo - Horario de Tarde

Detalle	Hombres tipo C Cantidad.	En Pesos (Promedio)	Mujeres tipo C Cantidad	En Pesos (Promedio)
Cafetería	1	750	1	1800
Consumo de Tragos (con y Sin Alcohol)	1	1.700		
Consumo de Bebidas			1	1.000
Consumo de Cervezas				
Consumo de Piqueos, Sandwiches, etc.				
Total Parcial		2.450		2.800
Derechos de Juego			1	300
Juegos de la Casa	1	400		
Total consumo:		2.850		3.100

Modelos de Consumo - Horario de Tarde

Detalle	Hombres tipo D Cantidad.	En Pesos (Promedio)	Mujeres tipo D Cantidad	En Pesos (Promedio)
Cafetería			1	2.500
Consumo de Tragos (con y Sin Alcohol)			1	1.000
Consumo de Bebidas	3	3.000		
Consumo de Cervezas	1	1.800		
Consumo de Piqueos, Sandwiches, etc.				
Total Parcial		4.800		3.500
Derechos de Juego	1	cupón	1	400
Juegos de la Casa				
Total consumo:		4.800		3.900

A continuación se presenta un cuadro con el ingreso promedio (por persona) percibido de nuestros clientes hombres en base a su consumo parcial y los derechos de juego en el horario de la tarde. Este se determinó en base a los distintos tipos de hombres y una ponderación igual para cada uno de ellos.

Ingreso Promedio Hombres (Horario de Tarde)					
Hombres Tipos	Consumo Parcial	Derechos de juegos	Total Ingreso	Ponderador	Suma Total Ponderada
Tipo A	2.000	300	2.300	25%	575
Tipo B	2.500	400	2.900	25%	725
Tipo C	2.450	400	2.850	25%	713
Tipo D	4.800	cupón	4.800	25%	1.200
Total Ingreso Promedio:					3.213
Total sin IVA:					2.722
Total en UF:					0,22

De igual forma se determinó el ingreso promedio (por persona) percibido de nuestras clientes mujeres, el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Ingreso Promedio Mujeres (Horario de Tarde)					
Mujeres Tipos	Consumo Parcial	Derechos de juegos	Total Ingreso	Ponderador	Suma Total Ponderada
Tipo A	2.000	300	2.300	25%	575
Tipo B	3.500	400	3.900	25%	975
Tipo C	2.800	300	3.100	25%	775
Tipo D	3.500	400	3.900	25%	975
Total Ingreso Promedio:					3.300
Total sin IVA:					2.797
Total en UF:					0,23

Como se puede observar en el siguiente cuadro, se ha separado los derechos de juego y el consumo de los distintos tipos de personas debido principalmente a dos cosas:

- Ambos poseen costos distintos.
- Se hace necesario establecer el valor de éstos en forma separada y por persona, para así poder determinar el ingreso que se percibe por cada uno de ellos.

Derechos de Juego y Consumo Por Persona (Horario de Tarde)					
Derechos de juego			Consumo		
Ponderador.	Suma		Ponderador	Suma	
A) 300	25%	75	A) 2.000	25%	500
B) 400	25%	100	B) 3.000	25%	750
C) 350	25%	88	C) 2.625	25%	657
D) 200	25%	50	D) 4.150	25%	1.037
Total:		313			2.944
Total sin IVA		265			2495
Total em UF		0,02			0,20

Del cuadro anterior, se ha obtenido el valor del consumo por persona, que es igual a 0.20 U.F. y el valor cobrado por concepto de derechos de juego por persona, que es igual a 0.02 U.F. Con esta información se obtiene el ingreso anual por consumo y por juegos, el cual se presenta a continuación.

Valores expresados en UF.		INGRESO ANUAL POR CONSUMO (Horario de Tarde)									
		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de personas		26.989	31.038	34.142	35.849	37.641	39.523	41.499	43.574	45.753	48.041
Valor Consumo	0,20										
INGRESO ANUAL POR CONSUMO		5.444	6.260	6.886	7.230	7.592	7.971	8.370	8.789	9.228	9.689

Valores expresados en UF.		INGRESO ANUAL POR JUEGOS (Horario de Tarde)									
		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de personas		26.989	31.038	34.142	35.849	37.641	39.523	41.499	43.574	45.753	48.041
Valor Consumo	0,02										
INGRESO ANUAL POR CONSUMO		579	666	732	769	807	848	890	934	981	1.030

Por otro lado, tenemos los ingresos provenientes del juego de los Dardos, Pool y otros, que serán presentados en el cuadro siguiente. La estimación es razonable si se toma en cuenta que existirán gran cantidad de cupones de descuento para este tipo de juego.

Valores expresados en UF.			Ingreso Anual por Horas Pool y Dardos									
Juego	Horas - Año	Precio	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pool	750	0,069	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75
Med. Pool	750	0,069	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75
Dardos	750	0,069	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75
Total Ingreso.			155,3	155,3	155,3	155,3	155,3	155,3	155,3	155,3	155,3	155,3

A continuación se presenta el ingreso total anual para el As de Copas. Este ingreso, al igual que los otros (excepto los juegos de salón), crece un 15% el año dos, un 10% el año tres y un 5% constante hasta el final.

Valores expresados en UF.		INGRESOS TOTALES ANUALES PARA "AS DE COPAS"									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Ingresos Totales:	27.248	31.312	34.427	36.141	37.940	39.829	41.813	43.896	46.083	48.379	

III. COSTOS DE VENTA

La estimación de los costos de venta se ha separado en dos: Costos de tragos, cervezas y bebidas y costo de piqueos, sandwiches y cafetería. Los derechos de juego no poseen un costo de venta directo.

Para la estimación de los gastos en trago debemos considerar que una botella de trago fluctua entre:

- Whisky	\$ 5.760
- Tequila	\$ 3.710
- Gin	\$ 3.666
- Vodka	\$ 3.667
- Ron	\$ 3.667
- Pisco 45	\$ 2.679

Por lo tanto, el precio promedio estimado es de \$ 3.896 equivalente al 21% de su valor de venta. El consumo diario se estima según información del sector, la cual ya fue presentada en los ingresos por venta.

Los precios de las cervezas son considerablemente menores:

- Cerveza Cristal	\$ 2.848
- Cerveza Paulaner	\$ 3.120
- Cerveza Importada	\$ 3.410
- Shop (50 litros)	\$ 16.250

Los precios de las bebidas son los siguientes:

- Pepsi	\$ 116
- Tónica	\$ 105

Los costos de venta de las bebidas y cervezas representan el 17% de su valor de venta. El crecimiento de los costos será el mismo que el aumento en su consumo, que es de 15% el primer año, 10% el segundo año y 5% constante hasta el año 10.

De manera de obtener información más exacta, el total del consumo será dividido de la siguiente forma:

- Consumo de tragos, cervezas y bebidas	65%
- Productos de cafetería	16%
- Piqueos y sandwiches	19%

Los productos de cafetería tendrán un 200% de recargo, lo que equivale a decir que su costo de venta será de 33.3%.

Los piqueos, sandwiches, etc. en promedio tendrán un costo de venta del 28%, según información del sector y particularmente del Sr. Alfonso Luna, gerente de dos hoteles en Santiago.

Nótese que los ingresos por trago representan un 66% del total de ingresos y los ingresos por cervezas y bebidas corresponden a un 34%.

A continuación se presentan los cuadros asociados a los costos de los distintos productos y la variación de éstos anualmente, así como también el costo de venta anual del As de Copas.

Valores expresados en UF	Costo de Tragos, Cervezas y Bebidas.									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingresos: Tragos, Bebidas y Cervezas	14.713	16.920	18.612	19.543	20.520	21.546	22.623	23.754	24.942	26.189
Ingresos por Consumo de Tragos	9.809	11.280	12.408	13.028	13.680	14.364	15.082	15.836	16.628	17.459
Costo venta (Tragos) 21%	2.060	2.369	2.606	2.736	2.873	3.016	3.167	3.326	3.492	3.666
Ingresos por Consumo de Cervezas, y Bebidas.	4.904	5.640	6.204	6.514	6.840	7.182	7.541	7.918	8.314	8.730
Costo venta (Cervezas y Bebidas) 17%	834	959	1.055	1.107	1.163	1.221	1.282	1.346	1.413	1.484
COSTO TOTAL	2.894	3.328	3.660	3.843	4.036	4.237	4.449	4.672	4.905	5.151

Valores expresados en UF.	Costo de Cafeteria, Piqueos y Sandwiches									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingreso total Piqueos, Cafeteria etc.	7.922	9.111	10.022	10.523	11.049	11.602	12.182	12.791	13.430	14.102
Ingreso consumo Cafeteria 16%	1.268	1.458	1.604	1.684	1.768	1.856	1.949	2.047	2.149	2.256
Costo Venta Cafeteria 33,3%	422	485	534	561	589	618	649	681	716	751
Ingreso por Sandwiches, piqueos etc.	1.505	1.731	1.904	1.999	2.099	2.204	2.315	2.430	2.552	2.679
Costo Venta 28%	421	485	533	560	588	617	648	680	714	750
COSTO TOTAL	844	970	1.067	1.120	1.177	1.235	1.297	1.362	1.430	1.502

Valores expresados en UF	COSTO DE VENTA ANUAL "AS DE COPAS"									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
TOTAL COSTO DE VENTA	3.737	4.298	4.728	4.964	5.212	5.473	5.746	6.034	6.335	6.652

IV. COSTOS OPERACIONALES

A. REMUNERACIONES

A continuación se presenta un cuadro resumen de las remuneraciones indirectas expresadas en U.F. :

Por el incremento en la demanda durante los años de operación y el crecimiento de la economía proyectada para el futuro se determinó que el crecimiento de las remuneraciones indirectas será de un 2.5% real anual.

Valores expresados en UF		REMUNERACIÓN INDIRECTA									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Gerente General	1.500	1.538	1.576	1.615	1.656	1.697	1.740	1.783	1.828	1.873	
Administrador	1.044	1.070	1.092	1.113	1.136	1.158	1.181	1.205	1.229	1.254	
Product Manager	696	717	731	746	761	776	791	807	823	840	
Contador Externo	180	185	188	192	196	200	204	208	212	216	
Secretaria	288	295	301	307	313	320	326	332	339	346	
Recepcionista	336	344	351	358	365	373	380	388	396	404	
Cocinero	336	344	353	362	371	380	390	399	409	420	
Ayudante de cocina	168	172	177	181	185	190	195	200	205	210	
Garzón o Mesera	2.028	2.079	2.131	2.184	2.239	2.294	2.352	2.411	2.471	2.533	
Barman	720	738	756	775	795	815	835	856	877	899	
Barman - Garzón	768	787	807	827	848	869	891	913	936	959	
Guardia de Seguridad	240	246	252	258	265	272	278	285	292	300	
Cajero Interno	312	320	328	336	344	353	362	371	380	390	
Cajero Puerta	312	320	328	336	344	353	362	371	380	390	
TOTAL REM. INDIRECTAS	8.928	9.155	9.370	9.591	9.818	10.049	10.286	10.529	10.778	11.032	

Valores expresados en U.F.		REMUNERACIONES DIRECTAS									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Operador de Mesa	3.876	3.973	4.052	4.133	4.216	4.300	4.386	4.474	4.564	4.655	
Product manager	139	143	146	149	152	155	158	161	165	168	
TOTAL REM. DIRECTAS	4.015	4.116	4.199	4.283	4.368	4.456	4.545	4.636	4.728	4.823	

B. GASTOS EN PUBLICIDAD

Dentro de los gastos en publicidad tenemos la promoción en cupones, que no es otra cosa que el ingreso que se deja de percibir por concepto de descuento hacia aquellas personas que cortan cupones. En general, está estudiado que el 10% de las personas que asisten a comprar a algún lugar cortan cupones.

En el primer cuadro se presenta el gasto por concepto de promoción en cupones y en el siguiente cuadro el detalle de los gastos en publicidad de la empresa.

Promoción en Cupones										
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ingreso Total en Juegos	4.612	5.281	5.793	6.075	6.371	6.682	7.008	7.351	7.711	8.068
Costo de Cupones 10%	461	528	579	608	637	668	701	735	771	809

GASTOS ANUAL EN PUBLICIDAD											
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Valor unitario											
Radio	38,87	233	268	295	310	325	342	359	377	395	415
Revistas (2)	40,42	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485
Suplementos	11,11	133	153	169	177	186	195	205	215	226	237
Folletos (1.000)	25,35	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Pág. Amarillas	136,00	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Premios	122,00	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Cupones		461	528	579	608	637	668	701	735	771	809
TOTAL GASTOS EN PUBLICIDAD	1.875	1.997	2.090	2.142	2.196	2.252	2.312	2.374	2.440	2.509	

C. GASTOS GENERALES

Gastos Generales Anuales	
Patentes Municipales	298
Contribuciones	197
Agua - Luz - Gas	350
Teléfono	51
Gasto de Mantención	210
Juegos	35
Varios	110
Total Gastos Generales:	1.251

* Patentes Municipales: Corresponde al 0.5% semestral sobre el capital propio de la empresa, considerado al inicio del ejercicio igual al capital social.

* Contribuciones: Corresponde al 2% del avalúo fiscal, con un recargo del 30% sobre el monto calculado, pagadero en cuatro cuotas. Para éste fin se supone que el avalúo fiscal es equivalente al 55% del valor comercial del bien raíz edificado.

$$\text{Contribuciones} = \text{Bien Raíz} \times 0.02 \times 1.3 \times 0.55$$

* Varios: Considera útiles de administración, mantención oficina, correos y envío y gastos de mantención de extintores.

D. SEGUROS

Los seguros serán contratados a la compañía de seguros La República, y serán seguros propios de la empresa.

El seguro abarca incendios, ya sea sobre bienes muebles o inmuebles, robos, destrucción casual o premeditada o cualquier daño material provocado por sismos, inundaciones, terrorismo, huelga, etc.

El monto a asegurar será el de la inversión en activos fijos menos el terreno, es decir, U.F. 17.861.

A continuación se presenta una tabla con el monto a asegurar y la prima correspondiente a la cobertura que se está contratando.

SEGUROS			
COBERTURA	Monto Aseg.	Tasa %	Monto Prima
Contenido	17.861,90	0,05%	9
Contenido terremoto	17.861,90	0,18%	31
Riesgos naturales	17.861,90	0,15%	27
Terrorismo	17.861,90	0,25%	45
Otros.	17.861,90	0,10%	18
Prima Neta.			129

V. DEPRECIACIÓN

La metodología empleada para la depreciación es el sistema de depreciación lineal, tanto para la construcción como para el equipamiento de oficina y de casino de la empresa. La vida útil de los activos y su forma de depreciación está dentro de los parámetros que establece el servicio de impuestos internos.

VI. REPOSICIONES

Las reposiciones de los activos se efectuarán al término de su vida útil, y el criterio de venta está establecido en un 30% de su valor inicial.

Es así que las reposiciones suman U.F. 2.737 al final del año 2001. Por concepto de venta de los activos repuestos se obtienen ingresos de U.F. 821.

DEPRECIACION				
ITEM	Valor inicial	V.Util	V. Residual	Dep. Anual
INMUEBLES				
Construcción	14.400	20		720,00
EQUIPAMIENTO				
Equip. Oficina	687,65	6	206	114,61
Equipo Casino	2.049,75	6	615	341,63

MONTO DE DEPRECIACION ANUAL										
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Depreciación anual	1176	1176	1176	1176	1176	1176	1176	1176	1176	1176
Reinversión						2.737				
Valor Venta Activos						821				

VII. VALOR DE VENTA DE LA EMPRESA

El valor de venta de una empresa es el valor presente de los flujos futuros que ésta tendrá por su propia actividad.

Para estimar el valor de venta de la empresa, se ha considerado el último flujo descontado a perpetuidad a la tasa del proyecto.

VIII. IMPUESTO A LA RENTA

Actualmente el Impuesto a la Renta es de un 15% sobre las utilidades.

IX. TASA DE DESCUENTO

Para determinar la tasa de descuento del proyecto se utilizó el modelo C.A.P.M, es decir:

- Ko : Corresponde a la tasa de descuento del proyecto.
- Rf : Corresponde a la tasa libre de riesgo.
- E(Rm) : Corresponde a la esperanza de retorno de mercado.
- B : Corresponde al beta del proyecto.

La estimación del beta del proyecto es bastante complicada, debido a la inexistencia de antecedentes sobre el beta a utilizar. Basado en betas de empresas norteamericanas, se ha podido encontrar dos betas que tienen relación con la empresa.

1. Tiempo libre con Beta = 1,26
2. Entretenimiento con Beta = 1,08

Para calcular el beta de este proyecto se realizó una ponderación del Beta de la industria de entretenimiento, entregándole una ponderación de 50% y una ponderación al Beta de tiempo libre también de 50%. Entonces se obtuvo un beta para el proyecto de 1.17.

Por lo tanto, la evaluación económica financiera del proyecto se hará considerando la siguiente información:

Beta	: 1,17
Tasa libre de riesgo correspondiente a los PRC	: 6.80
Premio por Riesgo en Chile	: 6,50

Lo anterior permite determinar la siguiente tasa de descuento:

$$K_o = R_f + (E(R_m) - R_f) \times B$$

$$K_o = 6,80\% + 6,50\% \times 1,17$$

$$K_o = 14,41$$

Para poder lograr una mayor sensibilidad en la evaluación del proyecto se considerará también dos betas adicionales al antes señalado:

MODELO C.A.P.M.			
	<u>E. Normal</u>	<u>E. Pesimista</u>	<u>E. Optimista</u>
Rf	6,80	6,80	6,80
E(Rm) - Rf	6,50	6,80	6,20
Beta	1,17	1,27	1,07
Ko	14.41	15,44	13,43

CASINO - PUB "AS DE COPAS"
Flujo de Caja Escenario Pesimista
 (Expresado en U.F.)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ing. Por Venta		24.795	28.494	31.329	32.888	34.525	36.245	38.050	39.945	41.935	44.025
Costo de Venta		7.566	8.199	8.690	8.998	9.320	9.655	10.004	10.368	10.747	11.142
Margen Bruto		17.230	20.294	22.639	23.890	25.206	26.590	28.046	29.578	31.189	32.883
COSTOS OPERACIONALES											
Remun. Indirectas		9.062	9.292	9.511	9.735	9.965	10.200	10.441	10.687	10.939	11.198
Publicidad		1.875	1.997	2.090	2.142	2.196	2.252	2.312	2.374	2.440	2.509
Gastos Generales		1.251	1.251	1.251	1.251	1.251	1.251	1.251	1.251	1.251	1.251
Seguros		129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Depreciación		1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176
Flujo Operacional		13.494	13.846	14.158	14.434	14.717	15.009	15.309	15.618	15.936	16.263
Amort. Gto Puesta Marcha		-397	-397	-397	-397						92.268
Valor Venta Empresa											108.888
Ut. Ante Impuestos		3.339	6.052	8.084	9.059	10.488	11.581	12.737	13.960	15.253	16.333
Impuesto a la Renta		501	908	1.213	1.359	1.573	1.737	1.911	2.094	2.288	2.488
UT. Después de Impuestos		2.838	5.144	6.871	7.700	8.915	9.844	10.826	11.866	12.965	14.115
Depreciación		1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176	1.176
Amort. Gto Puesta Marcha		397	397	397	397						
Variación Cap. Trabajo		-49	-54	-56	-59	-62	-65	-69	-72	-76	-79
Inversión Inicial		-29.793									
Reinversión							-2.737				
Valor Venta Activos							821				
FLUJO DE CAJA NETO		-29.793	4.363	6.663	8.388	9.214	10.029	11.934	12.970	14.065	15.160
Tasa de Descuento				14,00%	14,50%	15,44%	16,00%	16,50%	17,00%		
V.A.N.				38.508	36.510	32.964	30.974	29.270	27.632		
T.I.R.				30,59%							

I. BIBLIOGRAFÍA

- 1.- La Administración de las Organizaciones
Estanislao Galofré Terrasa.
- 2.- Estrategia Competitiva
Michael E. Porter.
- 3.- Ventaja Competitiva
Michael E. Porter.
- 4.- Dirección de la Mercadotecnia
Philip Kotler.
- 5.- La Calidad del Servicio
Jaques Harovitz.
- 6.- Preparación y Evaluación de Proyectos
Sapag y Sapag.
- 7.- Gerencia del Servicio
Karl Albrecht.
- 8.- Enfoque del Proceso de Producción para los Servicios
Theodore Levitt.
- 9.- Errores en el Servicio, pero clientes encantados
Christopher W. L. Hart y Earl Sasser, Jr.
- 10.- Lecciones en el sector de Los Servicios
James L. Heskett.

II. AGRADECIMIENTOS

- 1.- Sr. Guillermo Harmsen
Industrial Inmobiliaria Harmsen Ltda.
- 2.- Sr. Alfonso Luna
Gerente General, Hoteles María Angola y Alcalá del Río.
- 3.- José Antonio Osorio H.
- 4.- Gonzalo Olmos V.
- 5.- Cristian Bertholet
- 6.- Luis Palma
- 7.- María José Peralta.
- 8.- Cristobal Fiori

ANEXOS

ANEXO 1

Nombre de empresa: Cienteq Computación S.A.

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Total
AcerMATE DX 2/66 486 4mb RAM, dd 420 mb	1	US\$1551	US\$1551
Lotus SmartSuite, Window 3.11	1	US\$595	US\$595
			Precios más i.v.a.

Nombre de empresa: Pro & Tec Computación s.a.

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Impresora Deskjet H.P.	1	US\$345	US\$1551
			Precios más i.v.a.

Nombre de empresa: Oficentro s.a.

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Fax xerox 7235 60 memoria de marcación Guillotina electrónica. Función diferida.	1	US\$550	US\$550
			Precios más i.v.a.

Nombre de empresa: Páginas Amarillas s.a.

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Aviso por todo el año Tamaño 5 x 3,8 cm.	1	1.419.000	1.419.000
			Precios más i.v.a.

Nombre de empresa: Cochrane - Marinetti.s.a.

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Afiches de 4 colores	1.000	350	350.000
			Precios más i.v.a.

Nombre de empresa: Radio Rock & Pop.

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Aviso por 20 segundos diarios por un mes.	20seg	667.000	667.000
Aviso por 30 segundos diarios por un mes.	30seg	460.000	460.000
			Precios más i.v.a.

Nombre de empresa: Diario El Mercurio s.a.p.

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Aviso de dimensión 11 x 5,5 cm, cuerpo C 4 días al mes, Sábado y Domingo.	1	550.000	550.000
			Precios más i.v.a.

tenemos el agrado de cotizar para Ud.:

Capitulos \$ 9.900 hasta \$ 74.500
- Trivia \$ 12.880, Strategy \$ 10.500
Estimador \$ 10.880, Monopolio Super
Democrata \$ 23.100, Metropol. \$ 6.200
The West Democrat \$ 21.150, Stack \$ 12.600
Ayuda Mich. Sup \$ 9.360, Die Book \$ 7.500
Book Democrat \$ 13.990, Cluedo \$ 9.500
Dandino \$ 9.300, Trivia Kub \$ 11.760
Bank Democrat \$ 28.800,

VALIDEZ: Rama o Supo \$ 79.000 FECHA:
Atención de un 15%

tenemos el agrado de cotizar para Ud.:

Tablote desde \$ 38.500 a 6500 %
Que es? \$ 23.100
Los Tres Reyes \$ 24.500
Tablero \$ 13.000 (Tablero de una Maquina)
Los tres tableros \$ 15.500
Ingles \$ 14.500, Yaca Taca \$ 18.500
Bot Dorado \$ 3.500 (10)
Tablero Dorado \$ 29.800

VALIDEZ: Atención de un 15% FECHA:

tenemos el agrado de cotizar para Ud.:

Cartas de selo \$ 2 900 hasta \$ 15.000
Drapina \$ 248.000 completa \$ 350.000
Rulote \$ 368.000
Mesa Pool \$ 695.000 (Juego Com-
pleto) Dispensador \$ 24.000
Mesa Pooler \$ 230.000
" Multijuego \$ 498.000
Sillas para Mesa \$ 55.900 %
Mesa Bridge fija \$ 74.500
VALIDEZ: Silla de bar \$ 59.800 FECHA:
Atención de 15 %

tenemos el agrado de cotizar para Ud.:

Campera Panga \$ 260.000
Reloj pool \$ 48.800

VALIDEZ: Atención 15 %

FECHA:



COTIZACION

Nº 08514

MESAS DE PING-PONG - TACA TACAS - POOLAS -
BALONES - JUEGOS DE SALÓN - CARPAS, MOCHILAS
EQUIPAMIENTO PARA MULTICANCHAS - GIMNASIA
COLUMPIOS - TOBOGANES - RESBALINES

FABRICACION E IMPLEMENTACION
DE EQUIPAMIENTO DEPORTIVO

MARIA EUGENIA ASTORGA T.
R.U.T.: 3.985.816-9

SAN FRANCISCO 942 - 944
FONO: 222 0159 - FAX 56 (2) 635 4728
SANTIAGO - CHILE

SANTIAGO 29 de MAYO de 1995

SR. (ES): HOTEL MARIA ANGOLA

Dirección: _____ R.U.T. _____

Ciudad: _____ Al Sr. (a): JOSE ANTONIO OSORIO

Fono: _____ Comuna: _____ Vendedor

Fax: 2355914 Condición: _____

Tenemos el Agrado de cotizar a usted lo siguiente:

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOT.
	MESA DE POOL MODELO "LUXE" EN RAULI SUPER SECO, CUBIERTA EN LOZA MICROYDRADA, PAÑO DE LANA TOME, BUCHACAS DE SUELA, SEIS PATAS TORNEADAS.		
	1/2 MATCH		
	3/4 MATCH	\$495.000	
	MARCADOR CON PORTA BOLAS MUEBLE	\$520.000	
	TAQUERA MUEBLE MURAL	\$ 22.900	
	CAJA DE TIZA MASTER	\$ 18.900	
	BOLAS DE POOL IMPORTADAS JUEGO 2 1/4"	\$ 17.400	
	MESA DE PING-PONG AUTOMATICA CON CUATRO RUEDAS SOBRE RODAMIENTOS, PATAS PLEGABLES E INOXIDABLES, ESTRUCTURA METALICA EN PER- FIL ESMALTADO, REGLAMENTARIA TRUPAN DE 15m/m	\$ 26.900	
	AJEDREZ GIGANTE CAJA ENCHAPADA CON MANILLA DE 44X44	\$ 78.900	
	AJEDREZ GIGANTE CAJA ENCHAPADA 42X42	\$ 15.300	
	RULETA PROFESIONAL IMPORTADA	\$ 11.900	
	VALORES CON IVA INCLUIDO	\$ 75.900	

Nota: Valores no incluyen I.V.A.
Forma de entrega
Forma de pago
Validez de presupuesto 15 días

Gustavo Rosel
Rosel Sport

Fecha: 26-06-95 Vendedora: Patricia C.

Nombre: Sr. Jose Antonio Osorio cliente nuevo cliente antiguo

Dirección: Fax: 2355914

Local de venta:

- Jofré 227 Fono 2222019
- Providencia 1214. Fono ~~233462~~ 2356236
- Providencia 2124, Drugstore. local 1. Fono 2318923
- Parque Arauco. Fono 2490767



Cant.	Detalle	Precio Unitario	Total
1	Mesa 80x0.80 extendible barniz natural		98.000.
4	Silla "Klint" tapiz china - ✓	49.460	197.840
1	Mesa "IKA" de TV 0.41x.57 cm ✓		32.000.
1	Mesa centro 1.20x0.70 negro natural		57.000
1	Marquesa Tablón 1/2 plaza		70.000
1	Helador C. Snc 1/4 cajón		49.500
1	Sofa Maxbelle 1.60 mt. tap. china		205.100
1	Sofa Maxbelle 1.80 mt. tap. china		237.600
1	Mesa cub. plegable 1.20x.40 (x.80)		107.000
4	Sillas de madera	37.000	148.000
1	Mesa IV. abierta giratorio		75.000
Entrega: 7-10 días hábiles			
Pago: 30% pic, saldo 30-60 días			

Nota: Para finalizar definitivamente el pedido se deberá hacer un cheque a cuenta del mismo. El resto del total cancelarlo en efectivo antes de retirar los muebles. Cotización válida solo por 7 días.
Moderna y estabilizada: Nuestros muebles están sometidos a tratamientos especiales para asegurar su máxima estabilidad dimensional y máxima duración.

END



MANUFACTURA DE ARTICULOS DE FIERRO

COCINAS, HORNOS Y OTROS ARTEFACTOS INDUSTRIALES A GAS LICUADO
Y DE CARERIA PARA RESTAURANTES, COLEGIOS, INDUSTRIAS,
FABRICA DE EMPANADAS, ETC.

SANTA ROSA 4481 - FON0 5522900 / SANTA ESTER 509 - FONOS: 5520228 - 5523934
FAX: 56-2-5522916 - SAN MIGUEL - SANTIAGO - CHILE

SANTIAGO.

FAX N°

FAX N° 2 355914.

A :

SR. : José Antonio Osorio

DE : BERNARDO EDUARDO GHIGLIOTTO MORALES MARFI FAX N° 56-2-5522918

SR. Ute: Francia Campos Warnely

- Horno , Cámara , Bandejas 60 x 60 \$ 190.806.
- ' ' ' Cámara , Bandejas 65 x 65 \$ 242.426
- ' ' ' Cámara , Bandejas 42 x 50 \$ 142.780.
- Cocine 11 - 2c 6 platos , 1 Horno
churrasquero , parrilla 22 x 22 \$ 363.440.

Pago ctalo 5% Dcto
entrega 10 dias hábiles

C/IVA. -



ANEXO 2

En verdad, el contrato es aleatorio cada vez que en las prestaciones de las partes se encierra una contingencia de ganancia o pérdida.

- a) Es aleatoria la cesión de derechos litigiosos⁹⁰.
- b) Es igualmente aleatoria la venta de la suerte o la venta en que se libere al vendedor de toda obligación de garantía.
- c) También es aleatoria la venta de la nuda propiedad en cuanto es incierto el momento en que el comprador percibirá las ventajas de la cosa comprada.

2. EL JUEGO Y LA APUESTA

348. Definiciones.—No ha definido el Código el juego y la apuesta como ocurría en los Proyectos. El juego y la apuesta, parientes próximos, son contratos diferentes.

El juego es un contrato por el cual las partes, entregadas a un juego, se obligan a pagar al ganador una determinada suma de dinero o a realizar otra prestación.

La apuesta es un contrato en que las partes, en desacuerdo acerca de un acontecimiento cualquiera, convienen en que aquella cuya opinión resulte infundada pagará a la otra una suma de dinero o realizará otra prestación en su favor.

El juego y la apuesta difieren por el papel que desempeñan las partes, activo en el juego y pasivo en la apuesta.

En el juego, las mismas partes deben ejecutar un hecho para decidir quién pierde o gana. En la apuesta, se limitan a afirmar un hecho y se trata luego de verificar

⁹⁰ Véase el t. I, N.º 282.

quién ha estado en la razón en lo que ha afirmado; el hecho es ajeno a los contratantes.

349. Reglas aplicables al juego y la apuesta.—Si se examinan las disposiciones pertinentes, se concluye que algunas de ellas se refieren exclusivamente al juego y otras sólo a la apuesta.

Al juego únicamente se refiere el art. 2263, mientras que el art. 2261 es aplicable solamente a la apuesta. Las restantes disposiciones son aplicables a ambos contratos.

1. El juego

350. Diversas clases de juego.—La ley distingue entre juegos lícitos e ilícitos.

Los juegos lícitos se subdividen en juegos de inteligencia y juegos de destreza física o corporal.

351. Juegos ilícitos o de azar.—Declara el legislador ilícitos los juegos de azar, esto es, aquellos que dependen de la suerte. Tales son la ruleta, el bacarat.

El art. 2259 establece que "sobre los juegos de azar se estará a lo dicho en el art. 1466". Y el art. 1466 dispone que hay objeto ilícito "en las deudas contraídas en juego de azar".

De este modo, las obligaciones derivadas del juego de azar adolecen de nulidad absoluta (art. 1682).

Por consiguiente, el ganador no puede demandar el cumplimiento de las obligaciones que derivan de esta clase de juego; el perdedor puede rehusar el pago mediante una excepción de nulidad.

Pero, satisfecha la deuda de juego, el deudor carece de acción para recobrar lo que haya dado o pagado por un objeto o causa ilícita a sabiendas (art. 1468).

352. El juego de azar ante la ley penal.—El Código Penal considera ilícitos los juegos de azar que se practican en "casas de juego de suerte, envite o azar".

En sus arts. 277, 278 y 279 el Código Penal castiga a los banqueros, dueños, administradores o agentes de casas de juego y a los que concurren a jugar a ellas; el dinero o efectos puestos en juego y los instrumentos, objetos o útiles destinados a él caerán en comiso.

La Ley N° 4.823, de 16 de febrero de 1928, autorizó a la Municipalidad de Viña del Mar para establecer un casino destinado a procurar "pasatiempos" a los turistas, con los que no regirán las disposiciones de los arts. 277, 278 y 279 del Código Penal.

Los juegos de azar que se practican en el Casino Municipal de Viña del Mar son criminalmente ilícitos, puesto que no rigen a su respecto las disposiciones pertinentes del Código Penal.

Pero tales juegos son civilmente ilícitos. La nulidad de las obligaciones contraídas con motivo de préstamos destinados a "alimentar" el juego no admite dudas.

La Ley N° 4.885, de 11 de septiembre de 1930, autorizó el establecimiento de la Lotería de Concepción, principalmente destinada al financiamiento de la Universidad penquista.

La Ley N° 5.443, de 13 de julio de 1934, por su parte, autorizó a la Junta Central de Beneficencia para establecer la Polla Chilena de Beneficencia.

353. Juegos lícitos con predominio de la inteligencia.—Después de establecer que sobre los juegos de azar se estará a lo dispuesto en el art. 1466, el art. 2259 añade que "los artículos que siguen son relativos a los juegos y apuestas lícitos". Y como el art. 2263 trata de la situación excepcional del juego de fuerza o destreza corporal, se concluye que las restantes disposiciones se refieren a los juegos en que predomina la inteligencia, de que es ejemplo típico el ajedrez.

No repudia la ley esta clase de juegos en los mismos términos que los de azar; pero no ha creído prudente dar plena eficacia a las obligaciones derivadas de estos juegos.

Por este motivo, el art. 2260 dispone: "El juego y la apuesta no producen acción, sino solamente excepción". La disposición insiste, innecesariamente, en que el ganador no puede exigir el pago, "pero si el que pierde, paga, no puede repetir lo pagado, a menos que se haya ganado con dolo".

Los juegos lícitos en que predomina el esfuerzo intelectual, en suma, generan obligaciones meramente naturales⁹⁷.

354. Condiciones para que no pueda repetirse lo pagado.—Dos condiciones requiere el pago para que no sea posible repetir lo pagado.

a) Es menester, por de pronto, que el que paga tenga la libre administración de sus bienes.

El art. 2262 dispone que "lo pagado por personas que no tienen la libre administración de sus bienes, podrá repetirse en todos casos por los respectivos padres de familia, maridos, tutores o curadores".

La regla indicada no es sino la aplicación del principio general enunciado en el inciso final del art. 1470.

b) Para que no pueda repetirse lo pagado es menester, en segunda, "que no se haya ganado con dolo" (art. 2260, inc. 3°).

El dolo, en este caso, es toda maniobra o "trampa" para obtener una situación favorable al ganador.

355. Juegos de destreza física o corporal.—Se exceptúan de las reglas anteriores los juegos de destreza física o corporal.

⁹⁷ Véase "De las obligaciones", N° 80.

El art. 2263 establece que "producirán acción los juegos de fuerza o destreza corporal, como el de armas, carreras a pie o a caballo, pelota, bolas y otros semejantes, con tal que en ellos no se contravenga a las leyes o a los reglamentos de policía".

Esta clase de juegos, pues, generan obligaciones civiles perfectas, con la sola condición de que no se infrinjan las leyes o reglamentos policiales.

La contravención de estas normas trae como consecuencia que "desechará el juez la demanda en el todo" (art. 2263, inc. 2°).

2. La apuesta

356. Clases de apuesta.—La apuesta, como el juego, puede ser lícita o ilícita.

La apuesta es ilícita cuando incide en los juegos de envite o azar.

357. Apuesta ilícita.—El art. 1466 declara que hay objeto ilícito en las deudas contraídas en juegos de azar. No distingue la disposición entre las obligaciones que contraigan los jugadores o los terceros para quienes el acto constituye una apuesta.

Todas las obligaciones que derivan del juego de azar son, pues, nulas de nulidad absoluta.

358. Apuestas lícitas.—Para las apuestas lícitas rige la regla del art. 2260: no dan acción sino únicamente excepción.

La disposición es común al juego y a la apuesta.

Idénticas condiciones son necesarias para que no sea viable repetir lo pagado.

Para la apuesta rige la regla especial del art. 2261 que establece un concepto peculiar del dolo en relación con este contrato: "Hay dolo en el que hace la apuesta, si sabe de cierto que se ha de verificar o se ha verificado el hecho de que se trata".

No es aplicable a la apuesta la norma del art. 2263. La excepción rige sólo para el juego; sólo las partes disponen de acción.

Para los terceros que vinculan una prestación a las resultas de un juego de destreza o fuerza corporal, el acto constituye una apuesta, sujeta a la regla del art. 2260. Los terceros, en suma, carecen de acción y disponen de una excepción para retener lo pagado.

3. La renta vitalicia

359. Definición.—Define la renta vitalicia el art. 2264: "La *constitución de renta vitalicia* es un contrato aleatorio en que una persona se obliga, a título oneroso, a pagar a otra una *renta* o pensión periódica, durante la vida natural de cualquiera de estas dos personas o de un tercero".

360. Caracteres del contrato de renta vitalicia.—La renta vitalicia es un contrato oneroso, aleatorio, solemne, real y unilateral.

a) La renta vitalicia es un contrato oneroso porque ambas partes se gravan en mutuo beneficio. La persona obligada a pagar la renta o pensión contrae tal compromiso a cambio de una contraprestación.

b) La renta vitalicia es un contrato aleatorio porque envuelve una contingencia incierta de ganancia o pérdida. La magnitud de la prestación de las partes depende del azar, de la duración de la vida, del acreedor de la renta o de un tercero.

ANEXO 3

ICCOM LTDA.

ESTUDIOS DE MERCADO

**INFORMACION ESTADISTICA
POBLACIONAL BASICA
Y DESCRIPCION DE LOS
ESTRATOS SOCIOECONOMICOS**

**RESULTADOS PRELIMINARES CENSO 1992
INE JUNIO 1992 Y ESTIMACIONES
REALIZADAS POR ICCOM A IGUAL FECHA**

Preparado por:
ICCOM LTDA.

En Santiago, 1 de Enero de 1993.

**DISTRIBUCION DE LOS HABITANTES POR SEXO
Y EDAD EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO**

ICCOM LTDA.
Estudios de Mercado

TRAMOS DE EDAD	TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
	(N)	(%)	(N)	(%)	(N)	(%)
1 0-4	448,685	10.60%	228,124	11.32%	220,561	9.95%
2 5-9	420,307	9.93%	213,196	10.58%	207,111	9.34%
3 10-14	365,828	8.64%	184,869	9.17%	180,959	8.16%
4 15-19	373,615	8.83%	183,902	9.13%	189,714	8.55%
5 20-24	386,575	9.13%	184,945	9.18%	201,630	9.09%
6 25-29	395,603	9.35%	186,213	9.24%	209,390	9.44%
7 30-34	369,368	8.73%	176,890	8.78%	192,478	8.68%
8 35-39	313,098	7.40%	150,496	7.47%	162,602	7.33%
9 40-44	252,550	5.97%	120,050	5.96%	132,500	5.97%
10 45-49	215,732	5.10%	101,062	5.01%	114,671	5.17%
11 50-54	168,035	3.97%	76,995	3.82%	91,041	4.11%
12 55-59	142,134	3.36%	62,172	3.09%	79,963	3.61%
13 60-64	123,557	2.92%	52,051	2.58%	71,506	3.22%
14 65-69	94,542	2.23%	37,878	1.88%	56,664	2.55%
15 70-74	70,865	1.67%	26,410	1.31%	44,456	2.00%
16 75-79	47,105	1.11%	16,070	0.80%	31,035	1.40%
17 80 Y MAS	45,460	1.07%	13,962	0.69%	31,498	1.42%
TOTAL	4,233,060	100.00%	2,015,284	100.00%	2,217,776	100.00%

Prohibida su reproducción sin el consentimiento previo de ICCOM LTDA. (Fono:695-2000)

SOCIOECONOMICO EN EL GRAN SANTIAGO URBANO (34 COMUNAS)

ICCOM LTDA.
Estudios de Mercado

COMUNAS DE SANTIAGO	TOTAL HABITANTES (N)	DISEÑO EL TOTAL (%)	HABITANTES POR NIVEL SOCIOECONOMICO					DISTRIBUCION HABITANTES					PROBAL HABITANTE
			ABC1 (N)	C2 (N)	C3 (N)	D (N)	E (N)	ABC1 (%)	C2 (%)	C3 (%)	D (%)	E (%)	
1 CERRILLOS	72,137	1.5%	0	8,115	9,919	37,872	16,231	0.0	11.3	13.8	57.5	22.5	1.0
2 CERRO NAVIA	154,973	3.3%	0	3,206	3,206	105,275	43,286	0.0	2.1	2.1	67.9	27.9	1.0
3 CONCHALI	153,069	3.3%	0	14,352	19,136	84,677	34,923	0.0	9.4	12.5	55.3	22.8	1.0
4 EL BOSQUE	172,338	3.7%	0	19,845	22,978	91,391	38,123	0.0	11.5	13.3	53.0	22.1	1.0
5 ESTACION CENTRAL	142,099	3.0%	0	26,128	30,712	60,507	24,753	0.0	18.4	21.6	42.6	17.4	1.0
6 HUECHURABA	61,341	1.3%	0	4,820	4,820	35,928	15,773	0.0	7.9	7.9	58.6	25.7	1.0
7 INDEPENDENCIA	77,539	1.7%	7,754	20,548	25,976	17,059	6,203	10.0	26.5	33.5	22.0	8.0	1.0
8 LA CISTERNA	94,732	2.0%	2,153	17,655	21,981	37,032	15,932	2.3	18.6	23.2	39.1	16.8	1.0
9 LA FLORIDA	334,366	7.2%	36,679	100,469	123,859	52,095	21,263	11.0	30.0	37.0	15.6	6.4	1.0
10 LA GRANJA	126,038	2.7%	0	19,431	24,682	58,818	23,107	0.0	15.4	19.6	48.7	18.3	1.0
11 LA PINTANA	153,586	3.3%	0	10,239	12,799	93,005	37,543	0.0	6.7	8.3	60.6	24.4	1.0
12 LA REINA	80,132	1.9%	26,843	20,831	24,036	10,015	4,407	32.7	23.6	27.3	11.4	5.0	1.0
13 LAS CONDES	187,417	4.2%	108,579	35,192	43,775	7,725	2,146	55.0	17.8	22.2	3.9	1.1	1.0
14 LO BARNECHEA	48,615	1.0%	13,228	8,731	14,505	11,757	396	27.2	18.0	29.8	24.2	0.8	1.0
15 LO ESPEJO	119,099	2.6%	0	13,554	17,724	63,599	25,022	0.0	11.3	14.8	53.0	20.9	1.0
16 LO PRADO	110,883	2.4%	0	14,074	15,780	58,427	22,603	0.0	12.7	14.2	52.7	20.4	1.0
17 MACUL	123,535	2.6%	21,177	39,266	48,532	11,030	3,530	17.1	31.8	39.3	8.9	2.9	1.0
18 MAPO	257,426	5.5%	4,827	50,681	57,921	101,361	42,636	1.9	19.7	22.5	39.4	16.0	1.0
19 NUNOA	165,536	3.5%	49,661	48,557	58,957	6,621	1,839	30.0	29.3	35.6	4.0	1.1	1.0
20 P A CERDA	128,342	2.7%	0	16,501	19,251	66,004	26,585	0.0	12.9	15.0	51.4	20.7	1.0
21 PENALOLEN	178,726	3.8%	9,166	48,577	58,659	43,995	18,331	5.1	27.2	32.8	24.6	10.3	1.0
22 PROVIDENCIA	110,954	2.4%	69,983	17,260	21,574	2,157	0	63.1	15.6	19.4	1.9	0.0	1.0
23 PUDAHUEL	136,642	2.9%	0	15,372	17,650	75,153	28,467	0.0	11.3	12.9	55.0	20.8	1.0
24 OTA NORMAL	115,964	2.5%	0	16,949	20,071	56,644	22,301	0.0	14.6	17.3	48.8	19.2	1.0
25 QUILIGUIRA	40,659	0.9%	0	5,421	6,132	20,330	6,777	0.0	13.3	20.0	50.0	16.7	1.0
26 RECOLETA	162,964	3.5%	8,126	27,988	32,503	67,714	26,634	5.0	17.2	19.9	41.6	16.3	1.0
27 RENCA	129,173	2.8%	0	9,982	11,743	75,742	31,706	0.0	7.7	9.1	58.6	24.5	1.0
28 SAN JOAQUIN	112,353	2.4%	3,595	30,560	34,155	31,009	13,033	3.2	27.2	30.4	27.6	11.8	1.0
29 SAN MIGUEL	82,461	1.8%	10,537	21,990	27,487	15,576	6,872	12.8	26.7	33.3	18.9	8.3	1.0
30 SAN RAMON	101,119	2.2%	0	9,193	11,031	56,994	23,901	0.0	9.1	10.9	56.4	23.6	1.0
31 SANTIAGO	202,010	4.3%	16,161	63,400	78,007	31,700	12,742	8.0	31.4	38.6	15.7	6.3	1.0
32 VITACURA	78,010	1.7%	42,906	14,735	18,202	2,167	0	55.0	18.0	23.3	2.8	0.0	1.0
PROVINCIA DE SANTIAGO	4,233,060	90.5%	433,352	773,622	939,643	1,489,379	597,065	10.2	18.3	22.2	35.2	14.1	4.27
33 PUENTE ALTO	254,534	5.4%	1,235	15,427	112,865	114,672	10,336	0.5	6.1	44.3	45.1	4.1	1.0
34 SAN BERNARDO	188,800	4.0%	5,840	26,940	85,718	55,010	15,071	3.1	14.3	45.5	29.2	8.0	1.0
GRAN SANTIAGO URBANO	4,676,174	100.0%	440,426	815,989	1,138,226	1,659,061	622,472	9.4	17.4	24.3	35.5	13.3	4.27

Producida sin reproducción sin el consentimiento previo de ICCOM LTDA (Fono 695.2000)

- DESCRIPCION ESTRATOS SOCIOECONOMICOS -

DESCRIPCION POR G.S.E.: AB

I. DESCRIPCION GENERAL.	Corresponden al 2%, nivel más alto en la población, unas 22.000*1 familias en Santiago, con ingreso promedio familiar*2 mensual de \$3.960.000. Pueden darse todos los lujos y gozan de todas las comodidades de la vida moderna.
II. COMUNAS.	Principalmente en Las Condes, Vitacura, Providencia. Parte de La Reina, Ñuñoa y de Lo Barnechea.
III. BARRIO.	Generalmente homogéneos o con C1, áreas verdes espaciosas y de baja densidad.
IV. EXTERIOR DE LA VIVIENDA.	Mansiones de gran tamaño, con amplios jardines y/o parques muy bien mantenidos. Pueden ocupar hasta una manzana, departamentos pent-house, en edificios de lujo. Finas terminaciones, excelente construcción y mantención. Rejas altas o murallas de cierre. Porteros eléctricos, citófonos. Piscinas. Valor superior a 10.000 U.F.
V. DISTRIBUCION DE LA VIVIENDA.	Bastantes habitaciones, espaciosas, de usos específicos: biblioteca, sala de juego, sala de estar, uno o más salones, recibidor, etc.
VI. MOBILIARIO Y DECORACION.	Muebles exclusivos, finos, de estilo. Decoración artística, cuadros originales, porcelanas, platerias, cristales. Lámparas finas, exclusivas. Alfombras finas. Cortinajes de calidad.
VII. POSESION DEL HOGAR.	Todo tipo de artefactos electrodomésticos y electrónicos, hasta los más sofisticados.
VIII. AUTOMOVIL.	El 100% posee modernos, de marcas de más alto costo, Mercedes Benz, BMW, Volvo, tienen más de uno. A veces con chofer.
IX. TELEFONO.	Posee el 100%
X. SERVICIO DOMESTICO.	Sin restricciones, generalmente más de uno, muchas veces mozo, chofer, usan uniformes, son de buena presentación, con educación.
XI. PROFESION/ACTIVIDAD	Grandes empresarios industriales, agricultores. Profesionales con varios años en el ejercicio de la profesión. Ejecutivos, altos empleados, comerciantes, funcionarios de organismos internacionales, diplomáticos, etc.
XII. LAS PERSONAS.	De aspecto distinguido, elegante vestuario, confección de excelente calidad y buen gusto, de modelos selectos y exclusivos, telas de origen natural. Escolaridad \bar{x} = 16 años.

Corresponde en propiedad a la Provincia de Santiago y comunas de Puente Alto y San Bernardo, pero excepto las cifras y comunas, la descripción es aplicable a las demás ciudades.

*1 La población está actualizada de acuerdo al recuento preliminar Censo 1992.

*2 Los ingresos han sido estimados a Enero de 1993, considerando IPC 1992 y crecimiento 1992, oficiales y calculado para los G.S.E. según estimaciones del Instituto.

Prohibida su reproducción sin el consentimiento previo de ICCOM LTDA. (Fono:695-2000)

DESCRIPCION POR G.S.E.: CI

I. DESCRIPCION GENERAL.	Corresponden al 8%, nivel medio alto en la población, son unas 87.000 familias en Santiago, con ingreso promedio familiar mensual de \$955.000. Cubren sus necesidades sin problemas y gozan de los adelantos de la vida moderna.
II. COMUNAS.	Principalmente en Providencia, Las Condes, Vitacura, parte de La Reina, Ñuñoa, Lo Barnechea y excepcionalmente en otras.
III. BARRIO.	Generalmente homogéneos o con C2. Areas verdes
IV. EXTERIOR DE LA VIVIENDA.	Viviendas amplias, no siempre aisladas o departamentos en edificios de lujo o de construcciones nuevas, rodeado de jardines, estacionamiento privado, citófono. La pintura, detalles de terminaciones, son de buen gusto y calidad. Valor de la vivienda 2.000 U.F. a 10.000 U.F. y si están ubicadas en el sector Oriente de la ciudad, sus valores son, comúnmente, desde 5.000 U.F.
V. DISTRIBUCION DE LA VIVIENDA.	Varias habitaciones, algunas de uso específico: recibidor, biblioteca, comedor, departamento, etc. Por lo menos 2 baños, pieza de empleada.
VI. MOBILIARIO Y DECORACION.	Buenos muebles, alfombras, cortinas, adornos de muy buen gusto, no industriales o en serie, ni plásticos o reproducciones. Bastantes plantas de interiores finas: gomeros, filodendros y otras.
VII. POSESION DEL HOGAR.	Poseen todos los electrodomésticos de uso corriente y otros más sofisticados. La mayoría tiene televisor color, lavadora programable y toda una serie de electrodomésticos menores de alta tecnología, sólo equipos electrónicos de marcas de prestigio: Sony-JVC-Technics-Fisher. Red de TV Cable.
VIII. AUTOMOVIL.	El 100% posee modernos, de los últimos cinco años. De marcas tales como Mercedes Benz, BMW, Volvo y últimos 2 años en los modelos que a continuación se señalan: Peugeot 605, Toyota 2.0, Hyundai 2.0, Honda 2.0, Alfa Romeo 2.0, etc. Pueden tener más de un automóvil.
IX. TELEFONO.	Posee el 100%
X. SERVICIO DOMESTICO.	Cuentan con servicio doméstico (80%)
XI. PROFESION/ACTIVIDAD	Profesionales universitarios, ejecutivos, industriales medios, empresarios, comerciantes, agricultores.
XII. LAS PERSONAS.	De aspecto distinguido. Modales, lenguaje, reflejan educación, cultura. Preocupación por apariencia personal, peinado, vestuario de buena calidad, combinaciones de colores en el vestir, son de buen gusto, con estilo y elegancia, lo que refleja aunque vistan sport. Escolaridad \bar{x} = 14 años.

Prohibida su reproducción sin el consentimiento previo de ICCOM LTDA. (Fono:695-2000)

ENCUESTA

1.- A la hora de salir a entretenerse Ud. diría que:

- a) Va siempre en busca de un nuevo lugar.
- b) Se va a la segura, visitando aquellos que le agradan.
- c) Ocasionalmente busca un nuevo lugar
- d) Sigue la recomendación de un amigo.

2.- Participa habitualmente de juegos de tablero o de salón como por ejemplo: Trivial, Escrupulos, Dardos, Pool.

- a) SI
- b) NO

3.- Cuántas veces al bimestre participa de un juego

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 ó más

4.- Acostumbra Ud. acompañar su juego con alguna bebida

- a) SI
- b) NO

5.- Le agradaría la idea de asistir a un lugar diseñado especialmente para el desarrollo de estos juegos

- a) SI
- b) NO

6.- En que horario le gustaría emplear su tiempo para el juego

- a) DE TARDE
- b) DE NOCHE
- c) AMBOS

7.- Tiene Ud. un grupo con el que juega habitualmente

- a) SI
- b) NO

8.- Le gustaría participar en juegos con personas como Ud. , pero que no conoce

- a) SI
- b) NO

9.- Podría mencionar Ud. dos ó tres de sus juegos favoritos

- a) _____
- b) _____
- c) _____

10.- Le gustaría conocer otros juegos nuevos y desafiantes

- a) SI
- b) NO

11.- Participaría en campeonatos auspiciados por alguna empresa

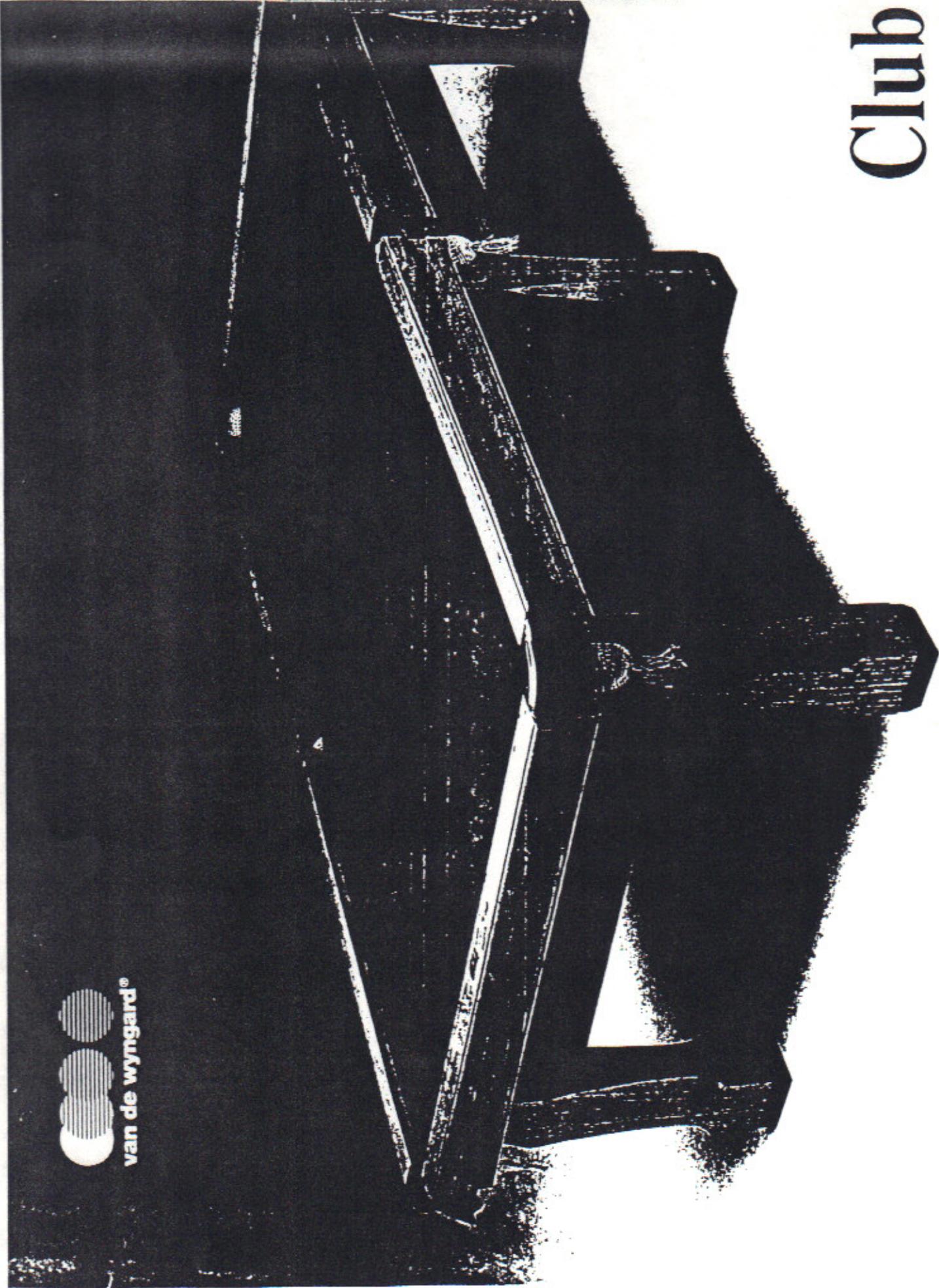
- a) SI
- b) NO

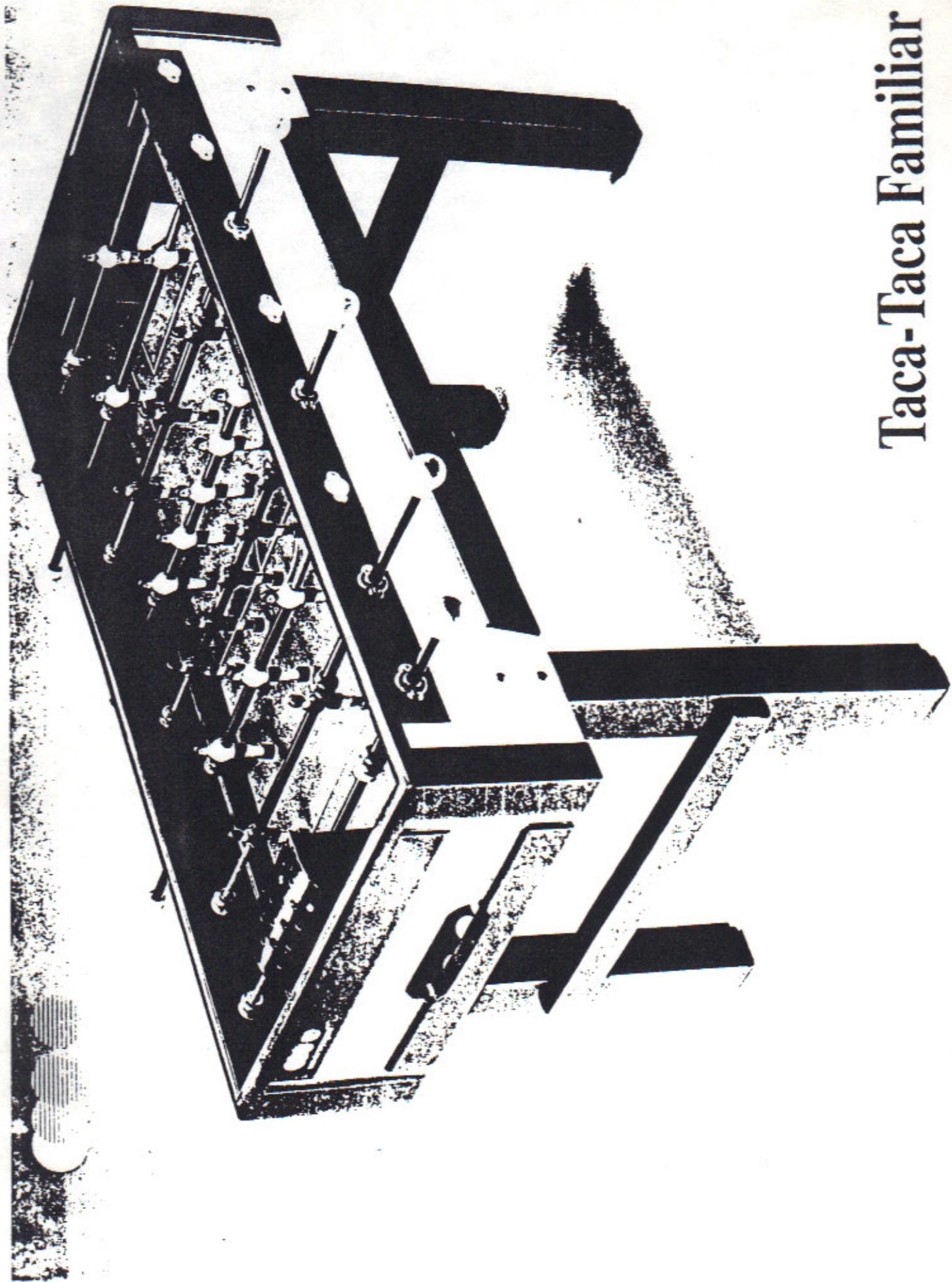
ANEXO 4

Club



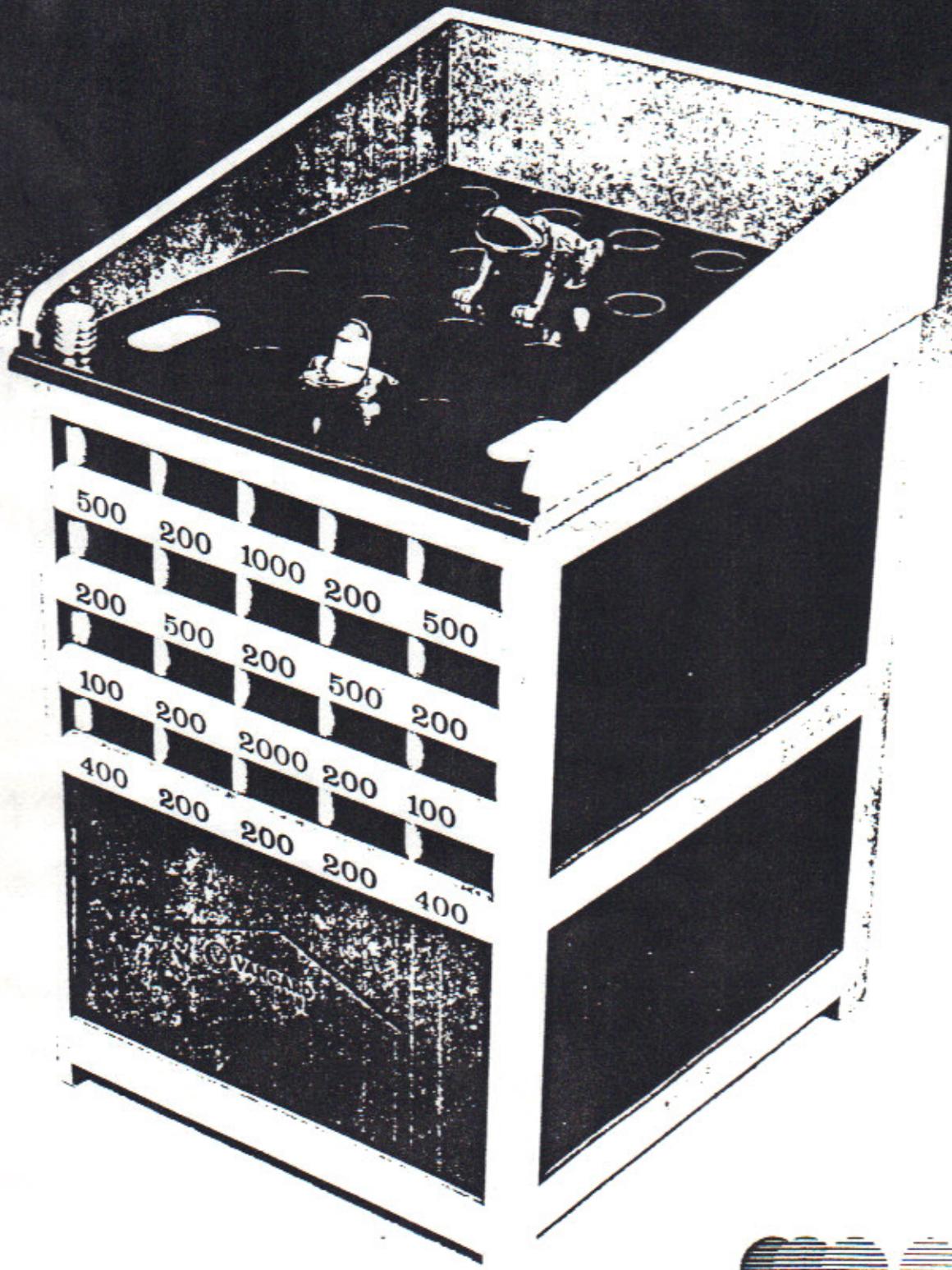
van de wyngard®





Taca-Taca Familiar

Juego de la Rana



500	200	1000	200	500
200	500	200	500	200
100	200	2000	200	100
400	200	200	200	400



van de wyngard®