

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS
PARA UN RESTOBAR CON TEMÁTICA DE VIDEOJUEGOS EN LA
QUINTA REGIÓN

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR:

FREDDY ESTEBAN ERICES FIERRO

PROFESOR GUÍA:

JOHANA MOYA ALFARO

PROFESOR CORREFERENTE:

WERNER KRISTJANPOLLER RODRIGUEZ

VALPARAISO, AGOSTO, 2017

AGRADECIMIENTOS

El término satisfactorio de la etapa universitaria es uno de los anhelos más grandes que una persona pudiese tener en la vida bajo mi punto de vista, es por esto que quiero agradecer enardecidamente a todas las personas que estuvieron presentes en las distintas etapas de este largo proceso.

En primer lugar, agradecer a mis padres que me dieron todas las herramientas de vida que eran necesarias para lograr mis anhelos y sueños, sin ellos lo más seguro es que nada hubiese sido posible, gracias por estar ahí siempre. Gracias a mi polola que llegó a mi vida para ser un apoyo que necesitaba y por estar conmigo en todo momento.

A mis amigos de siempre y los que conocí en esta etapa que hicieron que este proceso fuese más ameno y con los cuales pasé muy buenos momentos.

A los profesores que estuvieren presentes en toda mi etapa universitaria y en especial a mi profesora Johana Moya, muchas gracias por su paciencia y siempre excelente disposición, sin dudas el trabajo de mi memoria pudo ser realizado de mejor manera gracias a su guía.

En general, compartir la alegría y satisfacción que me produce el terminar esta etapa por medio de estas palabras.

Muchas Gracias.

INDICES

Índice General

AGRADECIMIENTOS.....	2
INDICES	3
Índice General.....	3
Índice de Figuras.....	11
Índice de Tablas	11
Índice de Gráficos.....	12
Índice de Ilustraciones	14
INTRODUCCIÓN.....	16
RESUMEN EJECUTIVO	18
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.1 Descripción de la problemática.....	23
1.2 Propuesta de tema	25
1.3 Objetivos.....	26
1.3.1 Objetivo general	26
1.3.2 Objetivos específicos.....	26
1.4 Alcance	27
1.5 Metodología.....	28
1.5.1 Levantamiento de la información.....	28
1.5.2 Análisis de la industria	28
1.5.3 Estudio de mercado	29
1.5.4 Propuesta de Modelo de Negocios	29
2 ANTECEDENTES GENERALES	30

2.1	Los restobares	30
2.1.1	Diferencia entre restobar, bar y restaurant.....	30
2.1.2	Historia de los restobares.....	31
2.2	Actualidad de los restobares en el mundo	34
2.2.1	Restobares con temáticas recreacionales en el mundo	34
2.2.2	Nuevas tendencias de restobares	36
2.3	Los restobares en Chile.....	38
2.3.1	Historia y evolución de los restobares en Chile	38
2.3.2	Actualidad de la industria local	39
2.3.3	Futuro de los restobares en Chile	42
2.4	Los videojuegos	44
2.4.1	Historia de los videojuegos	45
2.5	El mercado mundial de los videojuegos	49
2.6	Los videojuegos en Chile.....	51
2.6.1	Historia de los videojuegos en Chile	51
2.6.2	Actualidad del mercado local	52
2.7	Relación restobar-videojuegos.....	54
2.8	Normativas y certificaciones.....	56
2.8.1	Resolución sanitaria en Chile	56
2.8.2	Permisos y patentes de operación.....	58
2.8.3	Norma ISO 22000.....	61
2.8.4	Norma ISO 9001.....	62
2.8.5	Norma ISO 14001.....	64
3	MARCO TEÓRICO	66
3.1	Investigación de Mercados	66

3.1.1	Paso 1: Definición del problema	67
3.1.2	Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema.....	68
3.1.3	Paso 3: Formulación del diseño de investigación.....	68
3.1.4	Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos.....	69
3.1.5	Paso 5: Preparación y análisis de datos	69
3.1.6	Paso 6: Elaboración y presentación del informe	70
3.1.7	Investigación Cualitativa	71
3.1.8	Investigación Cuantitativa	76
3.2	Análisis PEST	80
3.2.1	Factores Políticos.....	80
3.2.2	Factores económicos.....	80
3.2.3	Factores socioculturales.....	81
3.2.4	Factores tecnológicos	81
3.3	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	82
3.3.1	Rivalidad entre competidores existentes	83
3.3.2	Amenaza de nuevos entrantes.....	84
3.3.3	Poder de negociación de proveedores	88
3.3.4	Poder de negociación de los compradores.....	89
3.3.5	Amenaza de los productos o servicios sustitutos.....	91
3.4	Análisis de la cadena de valor.....	93
3.4.1	Actividades principales.....	94
3.4.2	Actividades de apoyo.....	95
3.5	Análisis de la cadena de valor de servicios.....	97
3.5.1	Eslabones primarios controlables	98
3.5.2	Eslabones primarios no controlables	99

3.5.3	Eslabones de apoyo	100
3.5.4	Margen de servicio	100
3.6	Modelo de negocios	101
3.7	Patrones de modelo de negocios	102
3.7.1	Desagregación de modelo de negocio	102
3.7.2	La larga cola	102
3.7.3	Plataformas multilaterales	103
3.7.4	Gratis como modelo de negocios (Freemium)	103
3.7.5	Modelo de negocios abiertos	104
3.8	Modelo CANVAS.....	105
3.8.1	Segmentos de mercado	106
3.8.2	Propuesta de valor	108
3.8.3	Canales	110
3.8.4	Relaciones con clientes.....	110
3.8.5	Fuentes de ingresos.....	112
3.8.6	Recursos clave	113
3.8.7	Actividades clave.....	114
3.8.8	Asociaciones clave	115
3.8.9	Estructura de costes	116
4	ANALISIS DE LA INDUSTRIA	118
4.1	Descripción de la industria	118
4.2	Análisis del Macro entorno (Análisis PESTA).....	119
4.2.1	Análisis Político y legal.....	119
4.2.2	Análisis Económico.....	124
4.2.3	Análisis Social	130

4.2.4	Análisis Tecnológico	137
4.2.5	Análisis Ambiental	139
4.3	Análisis del Micro entorno (Análisis de las 5 fuerzas de Porter)	141
4.3.1	Rivalidad entre competidores actuales	141
4.3.2	Amenaza de competidores potenciales.....	144
4.3.3	Poder de negociación de los proveedores.....	147
4.3.4	Poder de negociación de los clientes	149
4.3.5	Amenaza de los productos sustitutos (servicios sustitutos).....	153
4.3.6	Resumen Cinco fuerzas de Porter.....	154
4.4	Oportunidades y Amenazas	157
4.4.1	Oportunidades.....	157
4.4.2	Amenazas.....	158
5	ANÁLISIS DE LA OFERTA	159
5.1	Análisis de éxitos internacionales.....	159
5.1.1	Hard Rock Café New York (Estados Unidos).....	159
5.1.2	Alicia en el país de las maravillas (Japón)	163
5.1.3	Comicx (México).....	166
5.1.4	GG WP Bar & Restaurant (España)	168
5.1.5	Checkpoint Game Bar	171
5.2	Análisis de éxitos en Chile.....	174
5.2.1	Insert Coin (Región Metropolitana)	174
5.2.2	Check Point (Región de Magallanes y la Antártica Chilena).....	180
5.3	Análisis de competencia y sustitutos	184
5.3.1	Tercer Tiempo	184
5.3.2	Los Vikingos (Santiago).....	187

5.3.3	Sabor Color.....	189
5.3.4	La Flor de Chile.....	191
5.3.5	Mastodonte	194
5.3.6	Pasta e Vino	196
5.3.7	Merci Le Bistrot	199
5.3.8	Roof Burguer	202
5.3.9	Margarita	204
5.3.10	Locos x Viña Café	207
5.3.11	TGI Fridays	210
5.4	Análisis de competencia directa	214
5.4.1	BarQuest	214
5.4.2	Eat N Play.....	217
5.5	Tabla resumen comparativa	221
5.6	Entrevistas a expertos	223
5.6.1	Merci Le Bistrot	223
5.6.2	TGI Fridays	225
5.6.3	Insert Coin	227
5.7	Factores críticos de éxito	230
5.8	Principales conclusiones y aprendizajes	233
5.8.1	Importancia del aprovechamiento de los espacios del local.....	233
5.8.2	Valoración de una carta amplia y original.....	233
5.8.3	Conocimiento de las motivaciones de los clientes e importancia de la retroalimentación con estos.....	234
5.8.4	Captación de clientes	234
5.8.5	Ofrecer propuestas complementarias a la experiencia principal	235

6	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	236
6.1	Información levantada de antecedentes generales	236
6.2	Recopilación de información	238
6.2.1	Comportamiento	238
6.2.2	Frecuencia de visitas.....	238
6.2.3	Motivaciones	239
6.2.4	Estacionalidad.....	239
6.2.5	Preferencias	240
6.3	Entrevistas a clientes.....	241
6.4	Focus Group.....	244
6.5	Resultados de las encuestas	248
6.6	Análisis de las encuestas	257
6.7	Validación de los factores de éxito	265
6.8	Resultados de la encuesta de validación	269
6.9	Análisis de las encuestas de validación	278
6.10	Principales conclusiones y aprendizajes	290
6.10.1	Priorizar la calidad de los productos ofertados.....	290
6.10.2	Fidelizar al cliente por medio de una propuesta llamativa y satisfactoria en todas las aristas.....	290
6.10.3	Contar con una amplia oferta de consolas tanto en cantidad como en disponibilidad de modelos.....	291
6.10.4	Alta valoración del servicio integral otorgado	292
7	MODELO DE NEGOCIOS	293
7.1	Segmento de mercado	295
7.2	Propuesta de valor	299
7.3	Canales de entrega	303

7.4	Relación con los clientes.....	305
7.5	Fuentes de ingresos.....	309
7.6	Recursos clave.....	311
7.6.1	Recursos Físicos.....	311
7.6.2	Recursos Humanos.....	314
7.6.3	Recursos Tecnológicos.....	322
7.6.4	Recursos Financieros.....	324
7.7	Actividades clave.....	325
7.7.1	Formación de la sociedad.....	325
7.7.2	Obtención de permisos y certificaciones.....	326
7.7.3	Definir y obtener financiamiento.....	330
7.7.4	Acondicionamiento del local.....	331
7.7.5	Adecuamiento y diseño de interiores y exteriores.....	333
7.7.6	Definición de insumos y productos a comercializar.....	334
7.7.7	Determinación del equipo de trabajo.....	334
7.7.8	Manuales y protocolos.....	334
7.7.9	Implementación de tecnologías.....	335
7.7.10	Relación con clientes internos.....	337
7.7.11	Relación con clientes externos.....	337
7.7.12	Desarrollo de Publicidad.....	338
7.8	Asociaciones clave.....	339
7.8.1	Asociaciones o alianzas estratégicas con proveedores y agentes externos ..	339
7.8.2	Asociaciones o alianzas con empresas complementarias.....	340
7.9	Estructura de costos.....	342
7.10	Modelo propuesto.....	344

8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	346
9	BIBLIOGRAFÍA.....	354
10	ANEXOS.....	356
10.1	Formato Entrevista a expertos	356
10.2	Formato Focus Gruop	356
10.3	Formato de Entrevista (Análisis de demanda).....	358
10.4	Formato Encuesta exploratoria	361
10.5	Formato de validación factores de éxito	363
10.6	Formato Encuesta de validación	364
10.7	Detalle de la estructura de costos. Modelo Canvas	366

Índice de Figuras

Figura 1:	Diagrama de metodología	28
Figura 2:	Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	63
Figura 3:	Procedimientos de investigación cualitativa	72
Figura 4:	Cinco fuerzas de Porter	83
Figura 5:	Cadena de valor de Michel Porter.....	94
Figura 6:	Cadena de valor de los servicios	98
Figura 7:	Plantilla para el lienzo del modelo de negocios	106
Figura 8:	Evaluación general de la gestión de la presidenta.....	119
Figura 9:	Evaluación de la gestión del gobierno	120
Figura 10:	Mapa geográfico de la V región de Valparaíso.....	122
Figura 11:	Segmentación de clientes	298
Figura 12:	Estructura organizacional propuesta.	315

Índice de Tablas

Tabla 1:	Características de las sesiones de grupo.....	73
----------	---	----

Tabla 2: Perspectivas económicas años 2016 y 2017.....	127
Tabla 3: Clasificación del GSE (por tamaño e ingreso autónomo y tamaño del hogar)	133
Tabla 4: Población total de Chile, por años terminados en 0 y 5 estimados. (Periodo 2010-2030).....	134
Tabla 5: Población total V región, por años terminados en 0 y 5 estimados. (Periodo 2005-2020).....	135
Tabla 6: Tipo de Acceso a Internet usado en los meses de diciembre 2015 a febrero 2016	138
Tabla 7: Resumen de rivalidad entre competidores actuales.....	144
Tabla 8: Resumen de amenaza de competidores potenciales	147
Tabla 9: Principales proveedores.....	148
Tabla 10: Otros proveedores	148
Tabla 11: Resumen de poder de negociación de proveedores.....	149
Tabla 12: Distribución de población comuna de Viña del Mar.....	150
Tabla 13: Resumen de poder de negociación de clientes	152
Tabla 14: Resumen de amenaza de productos sustitutos.....	154
Tabla 15: Resumen Cinco fuerzas de Porter	156
Tabla 16: Entrevistados, Análisis de la Demanda	241
Tabla 17: Detalle validación de factores de éxito.....	266

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Numero de empresas desde el año 2008 al 2015	40
Gráfico 2: Ventas en UF desde el año 2008 al 2015	41
Gráfico 3: Empleo generado desde el año 2008 al 2015	42
Gráfico 4: Crecimiento mensual de la actividad económica en el periodo 2014 a 2016 ...	125
Gráfico 5: Variación del PIB y demanda interna en el periodo 2014 a 2016.....	126
Gráfico 6: Variación porcentual del IPC	128
Gráfico 7: Índice percepción de la economía desde agosto 2013.....	129
Gráfico 8: Situación económica de las empresas	129
Gráfico 9: Segmentación por ingreso per cápita equivalente	131
Gráfico 10: Pirámide de segmentación.....	132

Gráfico 11: Distribución etaria de adultos jóvenes en la V región y proyección 2020.....	135
Gráfico 12: Evolución tasa desocupación, según sexo, total país, trimestres móviles.....	136
Gráfico 13: Ventas en UF desde el año 2008 al 2015	237
Gráfico 14: Cantidad de personas encuestadas según su sexo. Encuesta preliminar	248
Gráfico 15: Distribución de los grupos etarios de los encuestados. Encuesta preliminar ..	249
Gráfico 16: Cantidad de encuestados según comuna de residencia. Encuesta preliminar .	250
Gráfico 17: Cantidad de encuestados según grupo salarial. Encuesta preliminar	251
Gráfico 18: Periodicidad de vista a restobares por parte de los encuestados. Encuesta preliminar	252
Gráfico 19: Distribución del consumo promedio de los encuestados en los locales. Encuesta preliminar	253
Gráfico 20: Cantidad de encuestados según factor que priorizan. Encuesta preliminar	254
Gráfico 21: Distribución de medios de comunicación utilizados por los encuestados. Encuesta preliminar	255
Gráfico 22: Cantidad de personas que otorgan calificación al recinto posterior a la visita. Encuesta preliminar	256
Gráfico 23: Periodicidad de las visitas vs Edad	257
Gráfico 24: Periodicidad de visitas vs Comuna de residencia.....	258
Gráfico 25: Periodicidad de visitas vs Salario.....	259
Gráfico 26: Consumo promedio vs Sexo.....	260
Gráfico 27: Consumo promedio vs Salario	261
Gráfico 28: Factor que prioriza vs Comuna de residencia	262
Gráfico 29: Factor que prioriza vs Salario.....	263
Gráfico 30: Valoración de los factores de éxito	265
Gráfico 31: Valoración de los factores de éxitos. Residentes de la región Metropolitana.	268
Gráfico 32: Cantidad de personas encuestadas según su sexo. Encuesta de validación	269
Gráfico 33: Distribución de los grupos etarios de los encuestados. Encuesta de validación	270
Gráfico 34: Cantidad de encuestados según comuna de residencia. Encuesta de validación	271
Gráfico 35: Cantidad de encuestados según grupo salarial. Encuesta de validación	272

Gráfico 36: Preferencias de videojuegos de los entrevistados. Encuesta de validación.....	273
Gráfico 37: Cantidad de personas que visitarían un restobar con temática de videojuegos. Encuesta de validación.	274
Gráfico 38: Posible periodicidad de visita al restobar por parte de los encuestados. Encuesta de validación.....	275
Gráfico 39: Preferencias de alimentos de los encuestados. Encuesta de validación	276
Gráfico 40: Distribución del consumo promedio de los encuestados en el restobar. Encuesta de validación.....	277
Gráfico 41: Preferencia de videojuegos vs Sexo	278
Gráfico 42: Disposición a visitar un restobar con temática de videojuegos vs Sexo	279
Gráfico 43: Consumo promedio por visita vs Sexo.....	280
Gráfico 44: Preferencia de videojuegos vs Edad.....	281
Gráfico 45: Periodicidad de visitas vs Edad.....	282
Gráfico 46: Consumo promedio por visita vs Edad	283
Gráfico 47: Disposición a visitar un restobar con temática de videojuegos vs Comuna de residencia.	284
Gráfico 48: Periodicidad de visitas vs Comuna de residencia.....	285
Gráfico 49: Consumo promedio vs Comuna de residencia	286
Gráfico 50: Disposición a visitar un restobar con temática de videojuegos vs Salario.....	287
Gráfico 51: Consumo promedio vs Salario	288

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Vista frontal e interior, Hard Rock Café New York.....	159
Ilustración 2: Hamburguesa tradicional Hard Rock Cafe.....	161
Ilustración 3: Vasos de colección, Hard Rock Cafe	162
Ilustración 4: Vista interior y frontal, Alice in Magical Land (Tokyo).....	163
Ilustración 5: Pasta pomodoro con forma de gato, Alice in Magical Land (Tokyo)	164
Ilustración 6: Vista frontal e interior, Comicx (México).....	166
Ilustración 7: Oferta de nachos, Comicx	167
Ilustración 8: Vista frontal e interior. GG WP Bar & Restaurant.....	168
Ilustración 9: Salón de juegos de computadora, GG WP Bar & Restaurant	170

Ilustración 10: Vista frontal e interior. Checkpoint Game Bar (México).....	171
Ilustración 11: Vista Frontal e interior, Insert Coin (Ñuñoa)	174
Ilustración 12: Productos Insert Coin	175
Ilustración 13: Llaveros y lanyards, Insert Coin.....	176
Ilustración 14: Vistas interiores, Check Point.	180
Ilustración 15: Muestra de tragos. Check Point.....	181
Ilustración 16: Vista frontal. Tercer Tiempo	184
Ilustración 17: Vista frontal e interior. Los Vikingos (Santiago).....	187
Ilustración 18: Vista frontal, SaborColor	189
Ilustración 19: Menú para dos personas, SaborColor.....	190
Ilustración 20: Vista frontal, La Flor de Chile.....	191
Ilustración 21: Lomo a lo pobre, La Flor de Chile	192
Ilustración 22: Vista interior, Mastodonte	194
Ilustración 23: Chorrillana para 2 personas, Mastodonte.....	195
Ilustración 24: Vista interior, Pasta e Vino	196
Ilustración 25: Vista frontal, Le Bistrot Merci	199
Ilustración 26: Bar, Le Bristot Merci.....	200
Ilustración 27: Vista frontal, Roof Burguer Viña del Mar	202
Ilustración 28: Vista frontal, Margarita	204
Ilustración 29: Vista frontal, Locos x Viña	207
Ilustración 30: Vista Interior, Locos x Viña Café	208
Ilustración 31: Vista frontal, Fridays Viña del Mar.....	210
Ilustración 32: Hamburguesa con papas fritas, Fridays Viña del Mar	211
Ilustración 33: Vista frontal, BarQuest.....	214
Ilustración 34: Ejemplo de bebestibles, BarQuest.....	215
Ilustración 35: Vista frontal e interior, Eat N Play	217
Ilustración 36: Milk Shakes, Eat N Play	219

INTRODUCCIÓN

En Chile, los restaurantes, bares y restobares han sido una industria que, desde su nacimiento en la época de la colonia, han pasado por un constante desarrollo, lo que la llevó a que, con el paso de los años y el comienzo del siglo XXI, los restobares alcanzaran un crecimiento en el país que los posiciona como una industria que mueve en promedio cerca de los 140 millones de unidades de fomento al año.

El querer emprender en un proyecto implica una serie de factores que determinan el futuro de este, ya sea si se pretende ofrecer algún servicio o producir, elaborar y/o comercializar un producto. Además, debido a la competitividad del rubro cada vez son más los restobares que buscan la diferenciación por medio del desarrollo de temáticas. Como señala Carlos Pérez en un artículo del Mercurio: “Las nuevas tendencias apuntan a una segmentación de locales, según su ubicación geográfica, precios, pero por, sobre todo, gustos y estilo. Lo que finalmente busca el consumidor es un lugar con onda, que sepa interpretar su forma de ser”¹

Bajo este panorama la posibilidad que permite el relacionar distintas industrias por medio de la propuesta de un restobar con temática de videojuegos se transforma en una oportunidad de negocio.

La industria de los videojuegos en la actualidad mueve cerca de US 95 mil millones en el mundo, lo cual la hace sumamente atractiva para los emprendedores que buscan vivir de la creación de este tipo de contenidos.

¹ El Mercurio. (17 de agosto de 2014). Las apuestas de bares y restaurantes para aumentar sus ventas pese a la desaceleración. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/08/14/675126/las-apuestas-de-bares-y-restaurantes-para-aumentar-sus-ventas-pese-a-la-desaceleracion.html>.

Es así como la industria en Chile creció en un 43% en tres años.²

En el presente informe se formula un modelo de negocios para un restobar con temática de videojuegos en la región de Valparaíso mediante la aplicación y el uso de herramientas de investigación de mercado con el fin de elaborar una propuesta de valor acabada e innovadora que satisfaga las necesidades del mercado objetivo.

Para ello, la metodología utilizada consta de cuatro ejes centrales, los cuales son levantamiento de información que viene dado del levantamiento de información de fuente secundaria principalmente, un análisis de la industria que considera el estudio de los factores que participan tanto en el micro entorno como en el macro entorno, un estudio de mercado que incluye un estudio elaborado de la oferta y la demanda obteniendo información de fuente secundaria pero también de fuente primaria y finalmente la propuesta del modelo de negocios basada en el modelo CANVAS correspondiente al marco conceptual definido por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

² El Mercurio. Economía y Negocios (07 de febrero 2016). Industria de los videojuegos en Chile creció 43% en tres años. Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=224420>

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe tiene por objetivo principal formular un modelo de negocios para un restobar con temática de videojuegos en la región de Valparaíso mediante la aplicación y el uso de herramientas de investigación de mercado con el fin de elaborar una propuesta de valor acabada e innovadora que satisfaga las necesidades del mercado objetivo.

Para ello, la metodología utilizada que permite la formulación del modelo consta de seis etapas, en primer lugar, se realiza un estudio y recopilación de información de fuentes secundarias de modo de definir los antecedentes generales existentes como la situación actual del mercado y las normas y certificaciones vigentes. En base a una publicación del departamento de estudios de la Cámara de Comercio de Santiago, Tendencias del Retail en Chile, y complementado con información de estadísticas de empresas por rubro económico otorgada por el Servicio de Impuestos Internos (SII), se describe en cifras el comportamiento del rubro económico “Hoteles y Restaurantes” desprendiéndose dos aspectos importantes, el aumento paulatino del número de empresas que conforman el rubro económico, que en el año 2008 era de 38.263 y que ha subido en 12.828 empresas en 7 años, alcanzado la cifra total de 51.091 para el año 2015, además de que el nivel de ventas desde el año 2009 ha mantenido un crecimiento constante hasta la fecha, logrando por ejemplo el año 2015 un total de ingresos por ventas de 173.231.000 UF.

Por otra parte, la industria de los videojuegos se ha convertido en la más rentable del mundo en lo que respecta al entretenimiento. Es por esto que el explotar el potencial de mercado que posee, pasa a ser una alternativa de inversión y emprendimiento importante al momento de incursionar en un nuevo negocio. Es así como en Chile ya existen distintos restobares que proponen una temática ambientada en los videojuegos como “Insert Coin” en

la región metropolitana, “Check Point” en la ciudad de Punta Arenas, “Eat N Play” ubicado en la comuna de Valparaíso y BarQuest en la comuna de Quilpué.

En segundo lugar, se define el marco teórico y conceptual en el cual se sustentará la investigación, incluyendo las técnicas de investigación de mercado presentes, el análisis de las distintas variables de la industria, el mercado y la formulación de un modelo de negocios.

La tercera instancia de investigación corresponde al análisis de la industria. Los restaurantes y restobares actualmente se pueden encontrar en prácticamente todos los cascos históricos de las ciudades del país; en la región de Valparaíso, los restaurantes mejor posicionados en el mercado corresponden a los ubicados en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, siendo algunos de estos verdaderos “centros turísticos” debido a su prestigio e historia en la localidad. Del análisis del macro entorno (análisis PESTA) se desprende principalmente que el PIB aumenta gradualmente pasando de entre un 1,5% y 2% en 2016 a un 1,75% y 2,75% de variación porcentual el año 2017, por otra parte, se observa un aumento gradual del uso de tecnología en el rubro que ha permitido a los locales mejorar sus procesos aumentando la eficiencia y creando experiencias de servicio personalizadas.

En cuanto al análisis del micro entorno relacionado con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se determina que el atractivo de la industria es medio, aunque si esto se ve desde el punto de vista del aprovechamiento y posibilidad de potenciar los factores de rivalidad equitativos por medio de una propuesta de valor convincente, permite que su atractivo suba considerablemente, destacándose dentro de las oportunidades que presenta la industria que al ser un mercado en expansión debido a la presencia de varias zonas turísticas, tanto en la comuna de Viña del mar como de Valparaíso y que cada año recibe nuevos competidores, estos pasan a ser centros sumamente atractivos para comenzar un negocio de este estilo. Se

puede potenciar el desarrollo de herramientas tecnológicas en busca de ofrecer un servicio diferenciador.

La cuarta etapa del presente trabajo de investigación consiste en un análisis de la oferta, observándose el comportamiento de los casos de éxito internacionales destacando casos en España y México, casos de éxito en el país y los competidores directos e indirectos que participan en la industria de la región, destacándose la importancia del aprovechamiento de los espacios del local, que determinan el nivel de comodidad que presentan los clientes y que afecta directamente en la percepción de la experiencia, la valoración de una carta amplia y original en la cual los locales focalizan gran parte de sus esfuerzos, puesto que como determina la validación de los factores de éxito del restobar, la calidad de los productos recibe la mayor ponderación con un 6,3, el conocimiento de las motivaciones de los clientes y la importancia de la retroalimentación con estos utilizando las distintas plataformas existentes lo que va acompañado de la captación de nuevos clientes y finalmente el ofrecer propuestas complementarias a la experiencia principal como lo son la organización de campeonatos y torneos entre los clientes, premios por fidelidad y la posibilidad de ocupar el recinto para la realización de conciertos de bandas locales.

Como siguiente etapa se realiza un análisis de la demanda que complementa y permite tener un conocimiento completo del mercado, se recopila información y antecedentes, en una primera instancia por fuentes de carácter secundario y posteriormente con fuentes primarias de información, realizándose una entrevista a clientes de restobares temáticos, un *focus group* que permite conocer las percepciones de los potenciales clientes del negocio y sus preferencias además de la realización de dos encuestas, una de carácter exploratorio a 70 personas y posteriormente una encuesta de validación a 100 personas que permite validar los

factores críticos de éxito y poseer información cuantitativa de las preferencias y el comportamiento de la demanda.

Se obtiene del estudio descrito que en primer lugar, los clientes priorizan la calidad de los productos ofertados ya que pese a que pueden estar fuerte o moderadamente atraídos por la propuesta de videojuegos que posee el restobar consideran este factor como foco central al momento de volver a visitar un lugar, se debe trabajar en la búsqueda de la fidelización de los clientes por medio de una propuesta llamativa y satisfactoria en todas sus aristas, se debe contar con una amplia oferta de consolas tanto en cantidad como en disponibilidad de modelos puesto que este uno de los problemas que presentan los restobares con esta temática es la falta de consolas de videojuegos y los tiempos prolongados de espera para el uso de estas, además de que los clientes presentan un alta valoración del servicio integral otorgado que obtuvo el segundo mayor puntaje en cuanto a valoración al momento de validar los factores de éxito por medio de la encuesta.

Finalmente, la sexta etapa del trabajo realizado consiste en la formulación de un modelo de negocios donde se concluye que el modelo planteado busca incluir todas las aristas necesarias y que serán factores preponderantes al momento de poner en marcha el negocio, como lo son poseer canales de entrega efectivos y variados, asociaciones estratégicas tanto operativas como complementarias y una determinación de actividades a realizar y costos asociado, incluyendo las fuentes de financiamiento necesarias, todo esto con el fin de evitar que aspectos del servicio no sean previstos y afecten el funcionamiento del mismo.

Se hace imperioso para el éxito de la propuesta y que se transforme en una verdadera alternativa para los jóvenes de la región que vean en este la posibilidad de compartir experiencias disfrutando de sus aficiones y el servicio y productos que se ofrezcan, poner

énfasis en la propuesta de valor que indica el convertirse en un centro de encuentro y entretenimiento para todos los jóvenes de la región, tanto hombres como mujeres que disfruten o sientan alguna afición por la cultura *gamer*, las películas y/o la animación, para ello el restobar ofrece una fachada original y una ambientación que haga que las clientes sientan que están en un lugar fuera de lo que normalmente conocen, desde las mesas decoradas con elementos de la temática, hasta el ofrecimiento de una carta dinámica en la cual cada pedido haga alusión a algún personaje, objeto, lugar u otro elemento del mundo de los videojuegos.

En cuanto a las recomendaciones que se pueden realizar al modelo propuesto, estas corresponden a evaluar económicamente el proyecto de modo de establecer indicadores económicos que indiquen la rentabilidad de este. Para ello se deberán trabajar las técnicas y herramientas que proporcionan la Evaluación de Proyectos y el desarrollo y control de este, es decir, comenzando por un estudio de prefactibilidad que permitirá determinar los indicadores económicos, para decidir la inversión, además de servir para planificar, analizar e individualizar todas las variables de un proyecto, identificando eventuales puntos críticos y evaluando todas las posibilidades de no éxito, seguido de un estudio de factibilidad que en gran parte se encuentra realizado en el modelo propuesto por lo que se debería complementar finalmente si es que se pretende poner en marcha la inversión y el proyecto en si.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la problemática

El querer emprender en un proyecto implica una serie de factores que determinan el futuro de este, ya sea si se pretende ofrecer algún servicio o producir, elaborar y/o comercializar un producto.

El mercado ofrece una amplia gama de posibilidades al momento de determinar un negocio, y el desafío radica en la búsqueda y alcance de los requerimientos y herramientas necesarias que permitan el desarrollo de estos emprendimientos. Para ello se hace de suma importancia el estudio acabado y sistemático de la industria y el mercado al cual se pretende ingresar, considerando además factores como los antecedentes que se poseen y el marco teórico que sustenta la base de la investigación.

En Chile, los restaurantes, bares y restobares han sido una industria que, desde su nacimiento en la época de la colonia, han pasado por un constante desarrollo, lo que la llevó a que, con el paso de los años y el comienzo del siglo XXI, los restobares tomaran cabida en el país convirtiéndose en una industria que mueve en promedio cerca de los 140 millones de unidades de fomento al año.

Debido a la extensa oferta presente en el mercado y el panorama tanto económico, político y cultural en la actualidad que plantea por ejemplo que para el año 2008 eran 38.263 las empresas que conformaban el grupo económico “Restaurantes y Hoteles”, cifra y grupo determinados por el Servicio de Impuestos Internos (SII) y que han aumentado en 12.828 su número en 7 años, alcanzado la cifra total de 51.091 para el año 2015³, por otra parte los

³ http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

videojuegos se han convertido en la industria líder en el mercado del entretenimiento generando las mayores ganancias y rentabilidad en el mundo.⁴

Esta situación ha llevado en los últimos años al nacimiento de nuevos negocios de carácter temático que buscan establecer ventajas competitivas con el fin de diferenciarse de una manera determinada en busca de nuevos nichos de mercado y la captación de nuevos clientes y mercados emergentes, como lo son el caso de los restobares con temática de videojuegos en el país que han obtenido resultados muy positivos en los últimos años como lo es el caso del ya emblemático y a la vez pionero en el rubro, Insert Coin en la región metropolitana.

Como se mencionó anteriormente el conocer los aspectos relevantes de la industria y realizar un análisis exhaustivo del mercado son herramientas que permiten la formulación de un modelo de negocios que otorgue una propuesta de valor acabada e innovadora que satisfaga las necesidades del mercado objetivo, el modelo CANVAS propuesto por Osterwalder y Pigneur permite obtener la idea central de lo que significará el desarrollo de la empresa. Este modelo, además busca resumir la estrategia de negocios para definir la propuesta de la empresa. Producto de esto, la mejor manera de describir el modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos que reflejan la lógica que debe seguir una compañía para conseguir los resultados esperados en cuanto a ingresos.

Viendo este panorama cabe preguntarse, ¿Cómo desarrollar y formular un modelo de negocios que permita garantizar el éxito en el emplazamiento de un restobar temático?

⁴ El Cronista. (31 de marzo 2016). La industria del videojuego ya lidera el mercado global del entretenimiento. Recuperado de <http://www.cronista.com/controlremoto/La-industria-del-videojuego-ya-lidera-el-mercado-global-del-entretenimiento-20160331-0060.html>

1.2 Propuesta de tema

Se propone el formular un modelo de negocios para el emplazamiento de un restobar con temática de videojuegos en la región de Valparaíso, específicamente en las comunas de Viña del Mar o Valparaíso.

Para ello en primera instancia, se realiza un trabajo de investigación de modo de recopilar información en cuanto a los antecedentes existentes con respecto a los restobares en el país, los videojuegos y su mercado tanto a nivel nacional como internacional, la relación entre restobares y videojuegos y cómo se han relacionado en la industria, además de las normativas y certificaciones presentes para el desarrollo del negocio. Todo esto se encuentra acompañado de un marco teórico que sustenta el modelo propuesto.

Recopilada esta información, se procede a realizar un análisis exhaustivo de la industria, es decir, se define el entorno, principalmente mediante las técnicas otorgadas por el análisis PEST y el análisis de las cinco fuerzas de Porter para así identificar las principales oportunidades y amenazas.

Posterior a ello se recopila información de la competencia, tanto directa como indirecta, además de los factores claves de que determinan el éxito del negocio, a su vez se analizan las preferencias, percepciones y características de la demanda, todo ello por medio de la realización de entrevistas, encuestas y la observación por medio de la investigación en terreno.

Finalmente se presenta una propuesta de modelo de negocios para el restobar de modo de poseer una base estructurada de los costos, actividades, recursos, entre otros que serán utilizados en su implementación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Formular un modelo de negocios para un restobar con temática de videojuegos en la región de Valparaíso mediante la aplicación y el uso de herramientas de investigación de mercado con el fin de elaborar una propuesta de valor acabada e innovadora que satisfaga las necesidades del mercado objetivo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un marco conceptual y teórico en base a la investigación de antecedentes generales y el estudio de la bibliografía existente, de modo de tener una mirada global del mercado de los restobares y videojuegos en Chile.
- Definir la industria de los restobares por medio del análisis tanto del macro como del micro entorno, determinado por consiguiente las oportunidades y amenazas presentes.
- Identificar los principales factores de éxito por medio del estudio de la oferta y demanda en base a la investigación, observación y recopilación de información a través fuentes primarias y secundarias.
- Proponer y elaborar un modelo de negocios definiendo claramente los recursos, actividades y asociaciones claves, además de la estructura de costos y fuentes de ingresos asociados para el emplazamiento del restobar.
- Identificar y definir una propuesta de valor que otorgue una ventaja competitiva al negocio, haciendo factible y sostenible su futura

implementación.

1.4 Alcance

Se pretende elaborar y diseñar un modelo de negocios para el emplazamiento de un restobar con temática de videojuegos en la región de Valparaíso, por lo que el estudio se limita al negocio en la región o en la región metropolitana debido a su proximidad.

Se determina una investigación tanto cualitativa como cuantitativa con el fin de definir todos los parámetros del negocio de una manera estructurada y acabada, todo esto mediante el estudio de fuentes de carácter primario y secundario, como lo son entrevistas, encuestas y la observación en terreno, herramientas que a su vez permitirán validar la información recolectada en una primera instancia.

El presente trabajo no contempla la implementación o ejecución de la propuesta debido principalmente a los recursos de tiempo con los que se cuenta, puesto que, si se pretendiese esto, se debería realizar una evaluación económica del proyecto a cabalidad, mientras que el trabajo investigativo solo contempla una mirada general de la estructura de costos y beneficios asociados al momento de diseñar el modelo de negocios.

1.5 Metodología

La metodología utilizada en el presente informe consta de cuatro ejes centrales, los cuales son levantamiento de información, análisis de la industria, estudio de mercado y finalmente la propuesta del modelo de negocios, como se observa en la siguiente figura:

Figura 1: Diagrama de metodología



Fuente: Elaboración propia (2017)

1.5.1 Levantamiento de la información

Consiste en que, en primera instancia, en base a información recolectada de fuentes secundarias como libros, revistas, publicaciones o artículos que se encuentran en la web, se procede a elaborar los antecedentes generales del tema, los cuales muestran una mirada de global de la situación del negocio, además el levantamiento de información permite definir el marco teórico en el cual se sustenta la investigación.

1.5.2 Análisis de la industria

Posterior al levantamiento de información se prosigue a realizar el análisis de la industria, este punto consiste en definir el entorno, es decir, mediante las técnicas otorgadas por el análisis PEST, en lo que respecta al macro entorno y el análisis de las cinco fuerzas de Porter en el caso del micro entorno que rodea a la industria, para así de este modo identificar las principales oportunidades y amenazas.

1.5.3 Estudio de mercado

En este punto se definen mediante un análisis respectivo, la oferta y la demanda, se incurre en la investigación por fuentes secundarias, pero principalmente de fuentes primarias. En primer lugar, se analiza la oferta por medio del análisis de los casos de éxito y la competencia y sustitutos.

La demanda se determina en base a entrevistas, encuestas y sesiones de grupo que se realizan con los grupos interesados con el fin de validar los factores claves de éxito.

1.5.4 Propuesta de Modelo de Negocios

Finalmente, al poseer un estudio acabado de la industria y el mercado se procede a elaborar la propuesta de modelo de negocios basándose en el modelo CANVAS, el cual plantea que se deben definir nueve módulos que conforman el negocio, los cuales son; segmento de mercado, propuesta de valor (correspondiente al eje central del modelo), canales de comunicación y distribución, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y una estructura de costos.

2 ANTECEDENTES GENERALES

2.1 Los restobares

La definición de restobar viene de la fusión de restaurant y bar, la cual significa: “Establecimiento en el que hay servicio de bar y restaurante”.⁵

En cuando a la definición de bar y restaurante, según la Real Academia Española, corresponden a:

1. Bar⁶: Lugar en el que se despachan bebidas que suelen tomarse de pie, ante el mostrador.
2. Restaurante⁷: Establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local.

Sin embargo, estas definiciones no limitan la capacidad de servicio del establecimiento en cuestión, dicho de otra forma, las restaurantes y bares de la actualidad complementan su giro principal con la oferta de otro tipo de servicios complementarios. Por ejemplo, existen bares y restaurantes que poseen piscinas o pistas de baile disponibles para el uso de sus clientes.

2.1.1 *Diferencia entre restobar, bar y restaurant*

La principal diferencia entre estos tres tipos de locales radica en el servicio propiamente tal que ofrece cada uno, mientras que el bar sólo se despachan bebidas (pudiendo existir la venta de algún aperitivo), en el restaurante se sirven “menús” en un ambiente más tranquilo en relación a un bar. En consecuencia, el restobar es aquel local en el que se venden

⁵ Real Academia Española. (2016). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=WEZDDq7>

⁶ Real Academia Española. (2016). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=509Y6Lw|509uDjx>

⁷ Real Academia Española. (2016). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=WECJvpa>

bebidas alcohólicas y otro bebestibles pero que además ofrece servicios de restaurante, siendo un híbrido entre los otros dos tipos de servicios mencionados, lo que permite a su vez que el negocio propiamente tal pueda ser extendido y diversificado aún más.

2.1.2 Historia de los restobares

Definir la historia de los restobares se hace sumamente complejo, considerando que al tratarse de un establecimiento que mezcla servicios de bar con servicios de restaurant, su desarrollo histórico no se encuentra correctamente especificado, por este motivo, a continuación, se presentarán pequeñas reseñas sobre la historia de los restaurantes y la historia de los bares.

2.1.2.1 Historia de los restaurantes⁸

Aunque se tienen registros sobre los antiguos romanos y su característica de comer con frecuencia fuera de sus casas, existiendo evidencia de ello en Herculano, una ciudad cerca de Nápoles, en donde en sus locales servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes.

El primer restaurante propiamente tal se ubicó en París en el año 1765 con el nombre de “Champú d’Oiseau”, cuyo propietario fue Monsieur Boulanger. El local poseía una inscripción en la puerta que decía: “*Venite ad me omnes qui sfomacho lavoratoratis et ego retuarabo vos*”. Que en latín significa “Venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo los restauraré”.

Este local era un lugar exclusivo producto de sus altos precios, siendo un punto de

⁸ ARQHYS. (2016). Historia de los restaurantes. Recuperado de <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>

encuentro en el que las damas de la sociedad acudían para mostrar su distinción.

La palabra restaurante se estableció de forma definitiva y con ello los distintos chefs con mayor reputación comenzaron a abrir sus propios negocios, dejando de trabajar para familias de forma privada.

El año 1794 la palabra restaurante llega de Francia a los Estados Unidos por medio de un refugiado francés de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt, quien fundó el que sería el primer restaurante francés en ese país llamado “Julien’s Restorator”, en el cual se servían trufas, fundes de queso y sopas.

En lo que respecta al primer restaurante de Estados Unidos, se considera que fue el “Delmonico”, fundado en Nueva York el año 1827. Para el año 1850 gran parte de la comida “gourmet” se servía en los barcos fluviales de pasajeros y en los trenes.

A partir de entonces, los restaurantes tuvieron un crecimiento progresivo que se vio interrumpido el año 1919 con el decreto de Volstead, el cual prohibía la venta de bebidas alcohólicas, lo que provocó un perjuicio muy grande para los establecimientos de la época.

Por esta razón, los propietarios se vieron forzados a tener más énfasis en el control de los costos y sus estados financieros, lo cual trajo consigo que se aprovecharan de mejor manera las oportunidades del mercado.

El éxito de la industria de los restaurantes está directamente relacionado con el poder adquisitivo de los consumidores, por lo que ha ido expandiéndose con el transcurso de los años, desarrollándose otro tipo de servicios asociados a los restaurantes.

2.1.2.2 *Historia de los bares*⁹

El origen de los bares no está totalmente definido, sin embargo, los historiadores hacen alusión a una separación entre una época antigua y otra moderna.

En la antigüedad, los primeros bares tienen su antepasado en las “thermopolias” y “cauponae” romanas. En las thermopolias se vendían bebidas calientes en invierno y frías en verano, además se servía comida rápida para consumir in situ. En cambio, los cauponae eran una especie de establecimientos de comida y bebidas al paso que tenían a pie de calle mostradores que hacían las veces de barras, y que se conocen como tabernas romanas.

En la época moderna, en Gran Bretaña aparecen en el siglo XIX lugares llamados “pubs”, los cuales se transformaron en el eje de la vida social de los barrios obreros. En cuanto a la palabra “bar”, esta proviene del inglés bar que significa barra. Su uso se popularizó en Norteamérica, con la llegada de los primeros colonos.

Además, existen ciertos historiadores que mencionan que el uso de la palabra bar se origina en las antiguas posadas, en las cuales se separaba la zona donde se vendían las bebidas alcohólicas del resto del local mediante una barra.

En la actualidad, la palabra bar en el sentido que se le conoce, se puede encontrar en casi todos los sectores del mundo, siendo un lugar de esparcimiento en el que la gente se junta a beber frente a un mostrador, aunque ha experimentado ciertos cambios en el concepto del negocio con el transcurso del tiempo.

⁹ El secreto del éxito de los bares. (28 de abril de 2013). El origen de los bares. Recuperado de <https://elsecretodelexitodelosbares.wordpress.com/2013/04/28/el-origen-de-los-bares/>

2.2 Actualidad de los restobares en el mundo

A continuación, se presentará un análisis de la industria y el mercado de los restaurantes, que a su vez incluyen a los restobares, que es a lo que apunta la investigación.

2.2.1 Restobares con temáticas recreacionales en el mundo

Los restobares al ofrecer servicios tanto de restaurante como de bar, han desarrollado distintas alternativas al momento de ofrecer un servicio diferenciador que marque una clara ventaja competitiva con el resto.

Producto de esto nacen los restobares y restaurantes temáticos, que son locales de prestación de los servicios señalados, pero con temáticas de distinta índole, esto con el fin de llegar a públicos objetivos específicos y formar ventajas competitivas.

Existen varios ejemplos en el mundo como los que se detallan a continuación.

2.2.1.1 Estados Unidos

Hard Rock Café New York:

Se ubica en el centro de Nueva York en el corazón del Times Square, el local es una de las grandes atracciones de la ciudad, esto debido a que cuenta con un espacio de 1800 pies cuadrados que incluyen 708 asientos y una tienda de merchandising de artículos relacionados con el Rock, además de que sus paredes están adornadas con objetos alusivos a The Beatles, Led Zeppelin, Nirvana, Billy Joel, y Elvis Presley, poseyendo también trajes de artistas más contemporáneos usados por Madonna y Gwen Stefani.

Planet Hollywood:

Es un restaurant temático inspirado en la presentación popular de Hollywood.

Fundado en el año 1991, este local ubicado en Nueva York basa su servicio en entregar una experiencia al estilo hollywoodense en el que la ambientación presenta referencias a películas del séptimo arte y que cada cierto tiempo recibe la visita de estrellas del cine norteamericano.

2.2.1.2 *Japón*

Vampire Café

Ubicado en Tokyo, en las cercanías de la estación de Ginza, este restaurante de estilo gótico hace de Halloween una ocasión común. El local ofrece un ambiente gótico y oscuro, al poseer tonos de color rojo oscuro y una muy tenue luz se asocia a una experiencia romántica o espeluznante. Vampire Café ofrece una combinación de platos franceses, italianos y japoneses, los cuales están en cuanto a su presentación y disposición en los platos, con la misma ambientación del local.

Alicia en el país de las maravillas:

Este restaurant ubicado en Tokyo ofrece una carta gastronómica en la que cada plato es una pequeña ilustración inspirada en Alicia en el País de las maravillas. Desde pizzas a sushi y los postres más variados, además de batidos coloridos.

Cabe señalar que además de la ambientación y el servicio que hace referencia al libro de Lewis Carroll, las camareras del local atienden disfrazadas de personajes de la obra, haciendo la experiencia aún más peculiar.

2.2.1.3 *América Latina*

Agapi Mu:

Es un restaurant temático ubicado en México ambientado en una antigua casa de la

Condesa ofrece platos típicos del mediterráneo, además de música griega de fondo y pequeñas presentaciones de los meseros que guían a los comensales en una especie de fiesta en las mesas.

Otro punto distintivo del local es que, al terminar de degustar el menú, es posible el arriando de platos para destrozarlos en el piso como indica la tradición griega.

Comicx:

También ubicado en México, este restaurant temático está inspirado en los superhéroes de las tiras cómicas. Las paredes se encuentran decoradas con historietas, así como la ambientación completa del local, el menú que ofrece consta de hamburguesas, paninis, alitas y pizzas.

2.2.2 Nuevas tendencias de restobares

Cada año son más los restaurantes, bar o restobares que incursionan en la diferenciación por medio de la implementación de temáticas recreacionales, sin embargo, hay otros puntos ligados a esto que están siendo tendencia a nivel mundial y que tienen que ver con la gastronomía ofrecida, siendo algunas de ellas las siguientes¹⁰:

1. La eclosión de lo ecológico: Los productos ecológicos ya pasaron de ser una opción de una pequeña minoría transformándose en una exigencia por parte de nuevos clientes. "La gente está muy preocupada por el cómo se procesan los alimentos y busca menos aditivos, menos conservantes, y menos pesticidas", dice Jordi Borell, responsable de Innova Market Insight para el sur de Europa.

¹⁰ Cadena SER. (21 de enero de 2016). 12 tendencias en gastronomía y alimentación para 2016. Recuperado de http://cadenaser.com/ser/2015/11/11/gastro/1447245537_658237.html

2. **Productos en versión original:** Esta tendencia hace alusión a que la demanda de platos tradicionales y elaboraciones artesanales ha ido en aumento, según Innova Market Insight, la industria alimentaria también ha optado por acercar a productores y consumidores colocando, por ejemplo, la foto de un agricultor en una bolsa de patatas o en una botella de vino.

3. **Preocupación por el medio ambiente:** Una de las tendencias que viene dando que hablar en los últimos años, más aún luego del acuerdo logrado en la Cumbre de París, en la que los líderes mundiales se comprometieron a lidiar con el cambio climático. Esto provoca que los nuevos locales basen sus esfuerzos en la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente tanto en la oferta gastronómica ofrecida como en los procesos de elaboración y producción.

2.3 Los restobares en Chile

Al igual que con el análisis de los restobares en el mundo, en este apartado se englobará el concepto de restaurante con el fin de definir de mejor manera la evolución, mercado actual y proyecciones del negocio en el país.

2.3.1 *Historia y evolución de los restobares en Chile*¹¹

Desde la época de los colonos que buena parte de la sociabilidad chilena se ha desarrollado en bares y restaurantes, donde se desarrollaban juntas políticas, de negocios o familiares. Aquellos restaurantes con sucesivos salones, algunos con pérgolas y parrones, con lugares privados a los que se conocía como "reservados", acogieron a los parroquianos de una época en que se disponía de un tiempo casi ilimitado para la conversación.

Los parientes cercanos de los primeros restaurantes fueron los clubes de estilo inglés, exclusivos para hombres. Durante buena parte del siglo XIX fueron centro de discusión de doctrinas e ideas, dotados de bibliotecas tan buenas como sus bares y comedores.

En 1879, el año en que estalla la Guerra del Pacífico, José Domingo Torres, que había sido mayordomo de una familia santiaguina, inauguró el restaurante que más larga vida ha tenido en el país, la Confitería Torres.

Los años 30 y 40 fue la proliferación de una serie de cafés, bares y restaurantes en la capital del país siendo algunos de estos reductos bohemios de la época y clubes sociales. Ya con el transcurso de las décadas comenzaron a surgir nuevos locales que conservaban las costumbres tradicionales de antaño.

¹¹ Nuestro.cl. Bares, restaurantes y cafés. Recuperado de http://www.nuestro.cl/opinion/columnas/oses_restaurantes1.htm. (23 de octubre de 2016)

Con el paso de los años y el comienzo del nuevo siglo los restobares tomaron cabida en el país convirtiéndose en una industria que mueve en promedio cerca de los 140 millones de unidades de fomento al año.

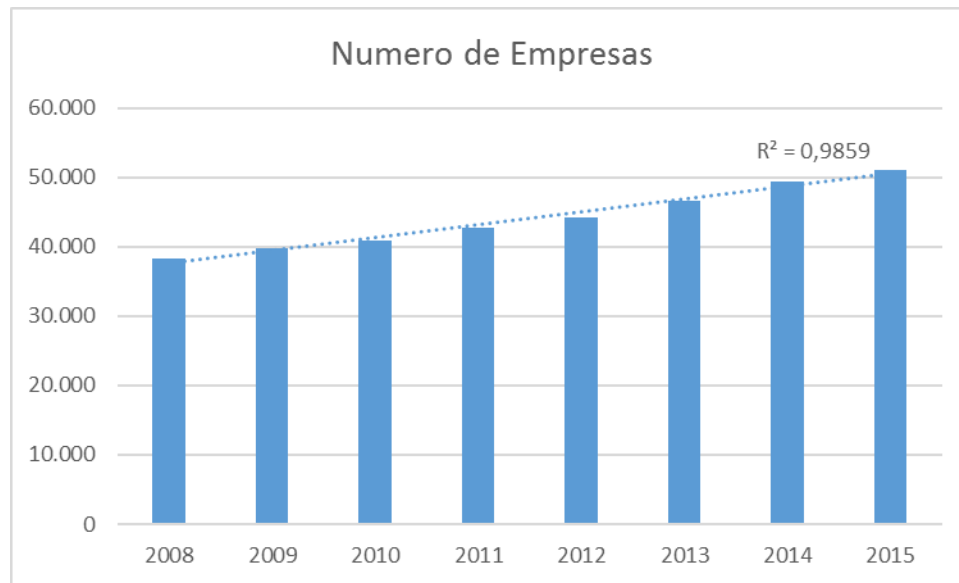
2.3.2 Actualidad de la industria local

En base a una publicación del departamento de estudios de la Cámara de Comercio de Santiago, Tendencias del Retail en Chile, y complementado con información de estadísticas de empresas por rubro económico otorgada por el Servicio de Impuestos Internos (SII)¹², se describe en cifras el comportamiento del rubro económico “Hoteles y Restaurantes”, obteniendo de este modo una imagen de la situación actual de la industria y su desarrollo en los últimos años.

En cuanto al número de empresas que conforman este rubro económico se presenta el siguiente comportamiento desde al año 2008 al 2015:

¹² http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

Gráfico 1: Numero de empresas desde el año 2008 al 2015



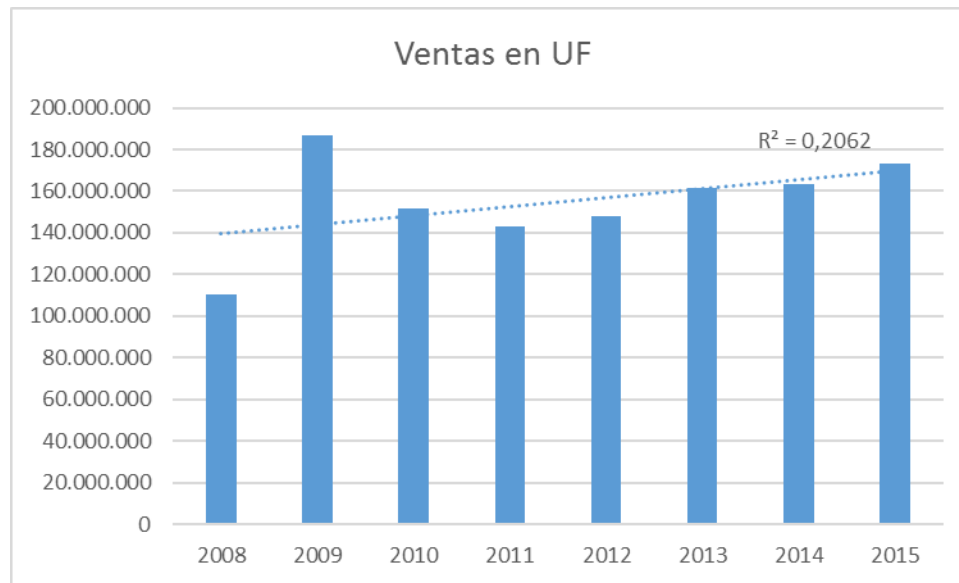
Fuente: Elaboración propia en base a datos del SII

Se observa que ha ido aumentando paulatinamente el número de empresas que conforman el rubro económico, que en el año 2008 era de 38.263 y que ha subido en 12.828 empresas en 7 años, alcanzado la cifra total de 51.091 para el año 2015. Además, se aprecia una tendencia lineal de crecimiento.

En lo que respecta a nivel de ventas del rubro económico cuantificado en UF¹³, se presenta lo siguiente:

¹³ La Unidad de Fomento (UF) es una unidad financiera que consiste en un monto en dinero que se ajusta según la inflación (medida según el IPC).

Gráfico 2: Ventas en UF desde el año 2008 al 2015



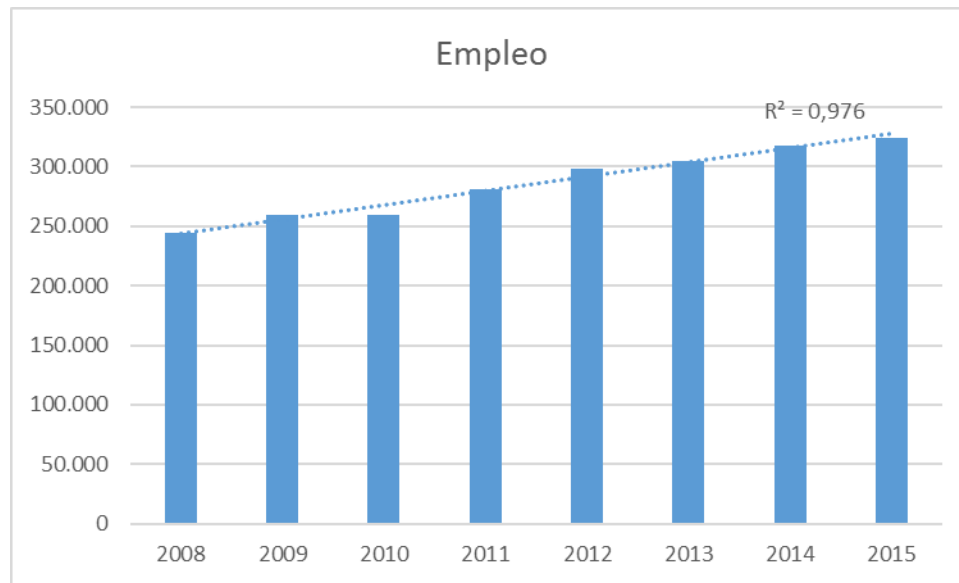
Fuente: Elaboración propia en base a datos del SII

Se aprecia que las ventas del rubro económico han presentado alzas con el transcurso de los años, sin embargo, el año 2009 fue un año atípico en cuanto a la tendencia, alcanzándose ventas del orden de las 187.046.293 unidades de fomento, las cuales fueron declinando para el año 2011, y desde entonces ha mantenido un crecimiento paulatino logrando para el año 2015 un total de ingresos por ventas de 173.231.000 UF.

También se observa que para el año 2008 las ventas fueron bajas en comparación al resto de los años, lo más probable producto de la crisis económica mundial que afectó también al país en ese año.

Finalmente, otro punto a considerar al momento de definir el estado de la industria actual es la cantidad de empleo que genera la actividad teniéndose las siguientes cifras en cuanto a número de trabajadores dependientes del rubro económico estudiado:

Gráfico 3: Empleo generado desde el año 2008 al 2015



Fuente: Elaboración propia en base a datos del SII

En el gráfico adjunto se observa que la generación de empleo por parte del rubro económico ha ido en aumento con el transcurso del tiempo, siendo la cantidad de personas que trabajan en el rubro para el 2015 un total de 324.135, lo cual implica un aumento de más de 100.000 personas desde el año 2008, el que la cifra alcanzaba las 244.334.

2.3.3 Futuro de los restobares en Chile

En base a la información presentada, se observa que el negocio de los restaurantes ha ido en aumento sin presentar caídas considerables, y aunque su crecimiento ha sido paulatino, sigue siendo una industria atractiva al momento de invertir y emprender.

Aunque las proyecciones en cuanto al crecimiento económico del país en el par de años venideros no son del todo alentadoras (se prevé una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada. Para 2017 se

pronostica un crecimiento del 2,1%.)¹⁴, la industria de los restaurantes, bares y restobares ha logrado sobrellevar esto en base a estrategias competitivas bien estructuradas que permiten que el mercado siga en expansión.

Carlos Perez señala en un artículo del mercurio que: “Las nuevas tendencias apuntan a una segmentación de locales, según su ubicación geográfica, precios, pero por, sobre todo, gustos y estilo. Lo que finalmente busca el consumidor es un lugar con onda, que sepa interpretar su forma de ser”¹⁵

Esta afirmación da a entender que la diversificación del negocio por medio de la adopción de los gustos del consumidor y adoptando públicos objetivos a los cuales apuntar, es la tendencia que seguirá en los años venideros.

¹⁴ Bancomundial.org. (31 de marzo de 2016). Chile Panorama General. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

¹⁵ El Mercurio. (17 de agosto de 2014). Las apuestas de bares y restaurantes para aumentar sus ventas pese a la desaceleración. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/08/14/675126/las-apuestas-de-bares-y-restaurantes-para-aumentar-sus-ventas-pese-a-la-desaceleracion.html>.

2.4 Los videojuegos

Los videojuegos o juegos de video corresponden a toda aplicación o software que ha sido creado con el fin del entretenimiento, siendo estos basados en la interacción de uno o más jugadores, los cuales ejecutan, tanto en ordenadores como en cualquier otro dispositivo electrónico (siendo aquellos exclusivamente dedicados para esta función conocidos como Consola de Videojuegos)¹⁶.

Con el desarrollo de los ordenadores y la tecnología de Hardware¹⁷ para los mismo, la industria que desarrolla nuevas consolas ha crecido en paralelo, siendo las corporaciones que dominan el mercado Sony, Nintendo y Microsoft.

Los principales puntos logísticos de los juegos de video son los siguientes:

1. Software: El juego propiamente como tal que ha sido desarrollado.
2. Controlador: Un periférico de entrada que permite realizar las distintas acciones dentro del juego. Este controlador varía de diseño y funciones dependiendo del dispositivo que se esté utilizando, siendo, por ejemplo, un mando USB¹⁸ especialmente diseñado para el juego.
3. Dispositivo electrónico (Plataforma): Puede ser tanto un ordenador, como una máquina arcade, como una consola de videojuegos o inclusive un dispositivo portátil.

Los videojuegos existentes en la actualidad se pueden clasificar en distintos “géneros” siendo los más destacados, los de aventura, acción, carreras, deportivos,

¹⁶ <http://www.mastermagazine.info/termino/7136.php>

¹⁷ Se refiere a las partes físicas tangibles de un sistema informático.

¹⁸ Conecta, comunica y provee de alimentación eléctrica entre computadoras, periféricos y dispositivos electrónicos.

entre otros.

2.4.1 Historia de los videojuegos¹⁹

2.4.1.1 Los inicios

Señalar cual fue el primer videojuego creado no es tarea sencilla, principalmente debido a que el concepto ha pasado por distintas definiciones, sin embargo, se puede considerar como el primer juego de video creado el “Nought and crosses” (Nada y cruces), también conocido como OXO, el cual fue desarrollado por Alexander S. Douglas en 1952; consistía en una versión computarizada del tres en raya que se ejecutaba sobre la plataforma llamada EDSAC y permitía que un jugador humano enfrentara a una máquina.

En el año 1958, William Higginbotham creó un juego llamado Tennis for Two (Tenis para dos), el cual consistía en un simulador de tenis de mesa, siendo este el primero en permitir la interacción entre dos jugadores humanos.

Ralph Baer empezó a desarrollar junto con Albert Maricon y Ted Dabley en 1966, un proyecto de videojuego llamado “Fox and Hounds”, el cual sería el primer videojuego doméstico luego de convertirse en la Magnavox Odysse, que fue lanzado el año 1972 pudiéndose conectar a la televisión y que permitía jugar varios juegos pregrabados.

2.4.1.2 1970-1979: La eclosión de los videojuegos

Cuando Nolan Bushnell comenzó a comercializar Computer Space, se marcó un hito importante en el inicio de los videojuegos; de ahí comenzó la ascensión de estos que vino acompañada del lanzamiento de la máquina recreativa Pong, considerada la versión

¹⁹ Facultat d'Informàtica de Barcelona. (17 de octubre 2016). Recuperado de <http://www.fib.upc.edu/retro-informatica/historia/videojocs.html>

comercial del juego Tennis for Two.

Este juego fue presentado el año 1972 y fue catalogado como la piedra angular del videojuego como industria. Durante los años venideros se implantaron importantes avances técnicos como lo fueron los microprocesadores y los chips de memoria, apareciendo en los salones recreativos juegos como Space Invaders o Asteroids.

2.4.1.3 1980-1989: La década de los 8 bits

La popularidad de los salones de máquinas recreativas y de las primeras consolas aparecidas durante la década de los 70, impulsó un fuerte crecimiento en el sector de los videojuegos destacando la aparición del sistema Atari 5200 o el famoso Pacman en las máquinas recreativas.

En 1983 comenzó la llamada crisis del videojuego, la cual afectó principalmente a Estados Unidos y Canadá, y que duraría hasta el año 1985.

Durante esa época, Japón apostó por las consolas con el lanzamiento de la Famicom (conocida en occidente como Nintendo Entertainment System), el año 1983, mientras que en Europa se desarrollaban los microordenadores como el Spectrum.

Luego de superada la crisis, los norteamericanos adoptaron la NES como principal sistema de videojuegos, apareciendo a lo largo de la década nuevos sistemas domésticos como la Master System (Sega) o el 7800 (Atari).

El año 1985 supone un punto de inflexión en el desarrollo de los juegos electrónicos con el lanzamiento de Super Mario Bros, ya que la mayoría de los juegos anteriormente realizados, sólo contenían unas pocas pantallas que se repetían en un bucle y el objetivo era hacer una alta puntuación. El juego desarrollado por Nintendo supuso un estallido de

creatividad y coronó a Japón como la mayor productora de videojuegos del mundo.

Otra rama de los videojuegos que creció fuertemente en esta década de la de los videojuegos portátiles, marcándose su evolución definitiva como plataforma de videojuegos con el lanzamiento de la Game Boy (Nintendo) el año 1989.

2.4.1.4 1990-1999: La revolución de las 3D

A principios de la década de los 90 las videoconsolas dieron un “salto técnico” significativo con la llamada “generación de 16 bits”, en la cual participaron Mega Drive, la Super Nintendo Entertainment y la PC Engine.

Esta generación supuso un importante aumento en la cantidad de jugadores y la introducción de tecnologías como el CD-ROM, una importante evolución dentro de los diferentes géneros de videojuegos, principalmente gracias a las nuevas capacidades técnicas.

Con el desarrollo de la tecnología 3D y su desarrollo combinado con el 2D, nace el primer juego poligonal en una consola, el Virtual Racing quien marcó un antes y un después en los juegos 3D en las consolas de videojuegos.

Posteriormente, llega la “generación de 32 bits” con las consolas con Sony PlayStation y Sega Saturn (principalmente en Japón), y la “generación de 64 bits” con la llegada del Nintendo 64 y el Atari jaguar.

Los juegos portátiles, producto del desarrollo de nuevas y mejores tecnologías, comienza su verdadero auge, siendo los descendientes de la Game Boy (Game Boy Pocket, Game Boy Color, Game Boy Advance, Game Boy Advance SP) los claros dominadores del mercado mundial en este aspecto.

En los computadores eran más populares los FPS (juegos de acción en primera persona) y los RTS (juegos de estrategia en tiempo real). Además, las conexiones entre ordenadores mediante la proliferación del internet facilitaron el juego multijugador, siendo estos los responsables del nacimiento de los MMORPG (juegos de rol multijugador online). Luego, en 1998 en Japón la Dreamcast (Sega) y daría comienzo a la “generación de los 128 bits”.

2.4.1.5 Desde el 2000: El comienzo del nuevo siglo

Para principios del nuevo milenio, Sony lanza la PlayStation 2 y Sega el nuevo Dreamcast con nuevas especificaciones.

Microsoft entra en la industria de las consolas creando la Xbox en 2001.

Nintendo lanzó el sucesor de la Nintendo 64, la Gamecube, y la primera Game Boy completamente nueva desde la creación de la compañía, la Game Boy Advance; en ese momento, Sega opta por dejar la industria de la producción de hardware y se dedica solo al desarrollo de software.

El auge de los computadores y su alto desarrollo permite la mayor flexibilidad en lo que respecta a los videojuegos, esta flexibilidad proviene del hecho de poder añadir al ordenador componentes que se pueden mejorar constantemente, como son tarjetas gráficas o de sonido y accesorios como volantes, pedales y mandos, etc. Además, es posible actualizar los juegos con parches oficiales o con nuevos añadidos realizados por la compañía que creó el juego o por otros usuarios.

2.5 El mercado mundial de los videojuegos

La industria de los videojuegos se define como el sector económico que involucra el desarrollo, la distribución, la mercadotecnia, la venta de videojuegos y del hardware asociado a estos. Esta industria engloba a docenas de disciplinas de trabajo y emplea a miles de personas alrededor del mundo, siendo Estados Unidos, Japón, Reino Unido, Canadá, Alemania y Francia los principales productores y comercializadores.²⁰

Una de las principales características que han impulsado esta industria, es que combina a ingenieros, programadores, guionistas, diseñadores, músicos, actores, entre otras profesiones.

Investigaciones sobre la industria de los videojuegos la caracterizan como un oligopolio²¹, siendo Sony, Microsoft y Nintendo las empresas con la mayor participación en el mercado: 13%, 12% y 12%²², respectivamente. Además, esta industria ha sufrido grandes cambios con la introducción de los smartphones y los juegos que se han estado desarrollando exclusivamente para estas plataformas. Sin embargo, otros estudios afirman que esta situación ha cambiado y se ha pasado a una “economía de multitudes”, que, a pesar de contar aún con la presencia de estas tres grandes empresas, se ha incorporado un gran número de desarrolladores y estudios independientes, cuya entrada al mercado ha sido posible debido al crecimiento que Apple y Android han experimentado en la última década, haciendo posible que estos desarrolladores compitan con las grandes firmas.²³

²⁰ Escuela de Negocios EAE. (2014). *El Mercado de los Videojuegos*.

²¹ Término utilizado en microeconomía para definir a un mercado con un número pequeño de vendedores

²² Marchand, André; Hennig-Thurau, Thorsten (2013). *Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities*

²³ Chantepié, Philippe; Michaud, Laurent; Simon, Laurent; Zackariasson, Peter (2014). *The rebound of videogame industry*

“El desarrollo de la tecnología, los smartphones o internet, entre otros, parece indicar que se está acercando una era en donde la economía será virtual y la industria de los videojuegos y su constante innovación muestra que estará muy bien preparada para adaptarse con facilidad a esta: ha llegado a utilizar servicios online y offline para romper las barreras espaciales y lograr altas tasas de crecimiento, poco a poco está invadiendo otras áreas ajenas al puro entretenimiento como la educación a través de juegos, está pasando a ser un mundo virtual en donde se pueden realizar operaciones de mercado y actividades económicas”.²⁴

En lo que respecta a la situación del mercado mundial actual, en el año 2015, la industria de los videojuegos generó a nivel global más de US 90.000 millones, y para 2018 se estima que esta cifra podría superar los US 113.300 millones, según datos de la firma especializada Newzoo.

Estos números posicionan al mercado de los videojuegos como el más rentable del mundo dentro de la industria del entretenimiento, superando a emblemáticas categorías como el cine, la música, la televisión y la lectura.

Los eSports²⁵ en los últimos años han tomado gran relevancia en el mercado, moviendo cifras impensadas hasta hace algunos años atrás.

Newzoo y Repucom estiman un alza de los ingresos desde los US 194 millones en 2014 a US 564 millones en 2017, alimentada por un público que crecerá de 89 a 145 millones personas en el mismo periodo. La cifra subirá a 400 millones de personas en 2020, según un tercer estudio de Juniper Research. En tanto, la consultora Deloitte evalúa en US 500

²⁴ De Prato, Giuditta; Feijóo, Claudio; Simon, Jean Paul (2014). The Road to E-Services: Online and Mobile Games as Enablers. *Trends and Applications of Serious Gaming and Social Media*

²⁵ “Electronics sports” o juegos en que los usuarios compiten como si se tratara de un deporte

millones los ingresos mundiales del eSport en 2016.²⁶

2.6 Los videojuegos en Chile

2.6.1 *Historia de los videojuegos en Chile*

La expansión del mercado de los videojuegos en Chile se ha desarrollado de una forma muy similar a lo que ocurre en los demás países del mundo.

Producto de que en la década de los 70 y principio de los 80, el efecto de la globalización no era evidente en el país, las primeras consolas eran de difícil acceso, existiendo puntos especializados de venta, como la Zona Franca en la región de Tarapacá o el Parque Arauco en la región metropolitana. Dicha situación desencadenó en que los productos alternativos (principalmente provenientes de China) tuviesen una gran parte de la participación de mercado.

Al ser el acceso a los videojuegos escaso, existían locales destinados al entretenimiento en los que se reunían las personas a compartir y jugar en las máquinas arcade²⁷, siendo el lugar más emblemático “Juegos Diana” ubicado en la comuna de Santiago.

Con el transcurso de los años, entre finales de los 80 y principio de los 90 comenzaron a llegar al país las consolas de videojuegos que estaban siendo un éxito en el resto del mundo hasta hace un par de años atrás, como lo fueron la Súper Nintendo (NES) y el Nintendo 64.

Ya para el nuevo milenio, y con la consolidación de los tratados de libre comercio, la

²⁶ El Cronista. (31 de marzo 2016). La industria del videojuego ya lidera el mercado global del entretenimiento. Recuperado de <http://www.cronista.com/controlremoto/La-industria-del-videojuego-ya-lidera-el-mercado-global-del-entretenimiento-20160331-0060.html>

²⁷ Es el término genérico de las máquinas recreativas de videojuegos disponibles en lugares públicos de diversión.

industria de los videojuegos se posicionó y desarrolló en el país, para en la actualidad convertirse en el mercado de la industria de la entretenición que más dinero genera y mueve.

2.6.2 Actualidad del mercado local

La industria de los videojuegos en la actualidad mueve cerca de US 95 mil millones en el mundo, lo cual la hace sumamente atractiva para los emprendedores que buscan vivir de la creación de este tipo de contenidos.

Es así como la industria en Chile creció en un 43% en tres años²⁸.

El crecimiento fue de forma paulatina debido a que la demanda chilena no es considerable con respecto a la de otros países del orbe (considerando que sólo hay 7,7 millones de chilenos que declaran jugar de vez en cuando algún título de videojuego, según últimos sondeos), sin embargo, estas cifras permiten que sea posible emprender en el rubro en el país.

El desarrollo de un videojuego en Chile se estima de un presupuesto de los US 140 Millones.

Hay muchos ejemplos de empresas chilenas que la actualidad se dedican a la creación de videojuegos, siendo una de las más destacadas Vitro Games, empresa formada a finales de 2013 y que actualmente se encuentran desarrollando su primer videojuego: Defenders of Ekron. El desarrollo de este videojuego cuenta con 14 personas trabajando desde el año 2014 y cuenta con una inversión de 50 Millones de pesos.

Además, se encuentra Glowstone Studios, formada en mayo de 2015, la cual busca

²⁸ El Mercurio. Economía y Negocios (07 de febrero 2016). Industria de los videojuegos en Chile creció 43% en tres años. Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=224420>

hacerse espacio en este emergente mercado. Su proyecto (un juego ambientado en la guerra del pacífico) tiene un costo de 35 millones de pesos y 8 personas a cargo.

Otra empresa destacada en la actualidad es Iguanabee, que ha trabajado con publishers, es decir, grandes inversionistas y distribuidores de videojuegos, como LG, Wacom, SCE (Sony Computer Entertainment) y Google.

Además, cabe señalar que, Julio César Marambio, director general de la Asociación Gremial Chilena de Empresas Desarrolladoras de Videojuegos (VG Chile), ha señalado que la industria de videojuegos en el país está creciendo en forma considerable; el total de capitales por exportaciones que ingresaron al país gracias a este mercado fue de alrededor de US 16 millones en 2015, lo que representa un crecimiento de 43% respecto de 2013 y de 19% en relación a 2014, cuando ingresaron cerca de US 9 y US 13 millones, respectivamente.

En cuanto al manejo de los recursos que se utilizan, la ayuda del estado representa, en la actualidad, el 40% del total de la inversión de la industria. Mientras el 60% restante es aportado por privados.

2.7 Relación restobar-videojuegos

Como se ha mencionado anteriormente, la industria de los videojuegos se ha convertido en la más rentable del mundo en lo que respecta al entretenimiento. Es por esto que el explotar el potencial de mercado que posee, pasa a ser una alternativa de inversión y emprendimiento importante al momento de incursionar en un nuevo negocio.

El cómo complementar los juegos de videos con un restobar es uno de los pilares de la propuesta de negocio a desarrollar, considerando la oportunidad de negocio que se presenta.

En Chile, el pionero en el desarrollo de este negocio fue “Insert Coin”, el primer restobar con temática de videojuegos en el país. En diciembre del año 2013 se inauguró en la comuna de Ñuñoa en la región metropolitana, el cual tuvo una muy buena acogida y aceptación desde su puesta en marcha, tal fue el éxito de la propuesta que 17 meses después, en mayo de 2015, se inauguró una nueva sede en la comuna de Providencia.

El local cuenta con la mayoría de sus mesas equipadas con un televisor y una consola de videojuegos a disposición de los clientes, en el cual se puede solicitar el título que se desee. Se encuentran disponibles las últimas consolas disponibles en el mercado como los son la Xbox One, Play Station 4 y la Wii U, pero además existe la posibilidad de que los clientes tengan acceso a consolas emblemáticas como el Super Ninteto (NES) y el Nintendo 64.

Además, el nuevo local ubicado en Providencia cuenta con una pieza dedicada exclusivamente a Xbox One, una mesa de pool, un flipper y una máquina arcade de Pac-man.

Por otra parte, el restobar cuenta con una oferta gastronómica variada, que destaca

por la originalidad de su servicio, en el que sus productos poseen nombres ambientados en títulos y personajes de videojuegos incluyendo que licores, cervezas y bebidas poseen la misma temática.

Otro ejemplo a considerar es el de “BlitzBar” en Barcelona, España. Aunque no es un restobar propiamente tal, puesto que solo se trata de un bar, este local se diferencia por la inclusión de torneos de videojuegos en el mismo, además de que está orientado fuertemente a los “eSports”, por lo que en una pantalla gigante se proyectan los fines de semanas los torneos más relevantes a nivel mundial de esta disciplina.

Recientemente en febrero del año 2017 se inauguró en la comuna de Quilpué el primer restobar con temática de videojuegos de la región de Valparaíso, cuyo nombre es BarQuest, el cual estuvo en marcha blanca durante algunas semanas para finalmente abrir sus puertas para todo público en marzo de este año.

Además, en el mes de mayo del presente año 2017, un nuevo local llamado Eat N Play ubicado en la comuna de Valparaíso abrió sus puertas al público luego de haber estado en marcha blanca durante los meses de marzo y abril, producto de que en ese momento el local contaba sólo con los permisos sanitarios para operar como restaurant sin contar aún con la patente de alcoholes a esa fecha, pero ya en el mes de mayo comienza su funcionamiento definitivo.

2.8 Normativas y certificaciones

Las normativas hacen alusión a un conjunto de normas, reglas o leyes, que en su conjunto regulan la actividad dentro de una organización, sirviendo estas como control para el correcto desarrollo de la organización.

2.8.1 *Resolución sanitaria en Chile*

Producto de que un restobar, como se ha mencionado anteriormente, es un local en el cual existe la producción, almacenamiento y venta de alimentos y bebidas. Se requiere que se establezcan las normativas vigentes impuestas por la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Salud respectiva.

Para ello, se debe solicitar un permiso para la instalación del establecimiento de producción, elaboración, preservación, almacenamiento, distribución y/o venta de alimentos.

La Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de salud, puede fiscalizar el cumplimiento de la legislación inspeccionando el local días posteriores al ingreso de la solicitud de autorización, por lo que el local de estar, al momento de presentar la solicitud, completamente habilitado y en condiciones reglamentarias mínimas.

2.8.1.1 *Beneficiarios*

Pueden adquirir la autorización sanitaria las personas jurídicas o personas naturales que deseen instalar establecimientos que produzcan, elaboren, preserven, envasen, almacenen, distribuyan, expendan alimentos o aditivos alimentarios.

Estos deben cumplir con los requisitos impuestos por la normativa sanitaria vigente, además de entregar todos los antecedentes pertinentes.

2.8.1.2 Antecedentes o documentos requeridos

Los documentos requeridos dependerán del tipo de instalación, en este caso, esta corresponde a un local establecido (zonificación), siendo estos los siguientes:

1. Boletas de servicios de agua potable y alcantarillado otorgadas por la empresa sanitaria correspondiente, y la Autorización Sanitaria del servicio particular de agua potable y alcantarillado cuando corresponda.
2. Memorias técnicas de los procesos productivos.
3. Certificado de control de plagas e higienización otorgado por empresas autorizadas de la Seremi.
4. La memoria de control de disposición de residuos sólidos domésticos.
5. Plano o croquis de las instalaciones escala 1:50 a 1:100.
6. Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor y vapor.
7. Listado de materias primas a utilizar.
8. Sistema de control de calidad sanitaria que contará.
9. Listado de los alimentos que se elaborarán.
10. Aprobación de los proyectos de obras de disposición final de los residuos líquidos otorgado por la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS).

El plazo real para la entrega de la Autorización Sanitaria es de promedio 30 días hábiles.

2.8.1.3 Costos del trámite

Los aranceles son actualizados anualmente cada 10 de enero.

El arancel se calcula en base al arancel de los “fines” o “actividades” que se realizan en una instalación, más el 0,5% de la declaración de capital presentado ante el Servicio de Impuestos Internos (SII).

2.8.2 Permisos y patentes de operación

En lo que respecta a los permisos y patentes necesarios para la operación de la empresa se encuentran los siguientes:

2.8.2.1 Patente municipal

En primera instancia, se requiere la obtención de la patente municipal o comercial, el cual corresponde al permiso necesario para emprender cualquier actividad comercial que necesita un local fijo.

Para obtener la patente, los requisitos varían entre un municipio y otro, pero hay elementos comunes que se piden en todos lados:

1. Escritura de constitución de sociedad, protocolización del extracto y publicación en Diario Oficial, si la solicitud corresponde a una persona jurídica.
2. inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), que lo autoriza a iniciar cualquier emprendimiento comercial, si es que pide patente por primera vez.
3. Documento que acredite el título por el que se ocupa el local: contrato de arriendo, certificado de dominio, etc.
4. Si la solicitud corresponde a una sucursal o cambio de domicilio, presente el

documento emitido por el SII que así lo acredite.

5. Si la solicitud corresponde a una sucursal, deberá presentar el certificado de distribución de capital propio emitido por la municipalidad donde opera la casa matriz.
6. Si es un cambio de domicilio desde otra comuna, hay que presentar también el balance del último año, la determinación del capital propio y de los trabajadores que laboren en el establecimiento comercial.
7. Informe de factibilidad, permiso de edificación y recepción final del inmueble donde se desarrollará el negocio, otorgados por la Dirección de Obras de la Municipalidad.

El pago de la patente es anual y su precio varía en cada municipalidad. El monto por pagar es entre el 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio del negocio, declarado ante Impuestos Internos, con un mínimo de 1 UTM y un máximo de 8 mil UTM al año.

El trámite, aunque varía dependiendo de las municipalidades, tiene un plazo de cinco días hábiles.

La patente tiene una vigencia anual.

2.8.2.2 La patente de alcoholes

Corresponde a un tipo de patente municipal.

Para obtener una patente de alcoholes también hay que inscribir la patente en el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y presentar un certificado de antecedentes vigente de quien solicita la patente. Además, la patente debe ser aprobada por el concejo municipal.

Las patentes de alcoholes están fijadas por la Ley de Alcoholes y su precio varía entre

0,6 UTM y 3,5 UTM, dependiendo de la naturaleza del local.

2.8.2.3 *Certificado o Comprobante de Agua Potable y Alcantarillado Público:*

Este certificado es emitido por la Empresa Sanitaria correspondiente a la comuna donde se encuentra el local comercial. En el caso que requiera construir, se deberá pedir a la Seremi de Salud una autorización de las obras de agua potable y alcantarillado. Los Certificados simples, emitidos por la Empresa Sanitaria no tienen costo, pero la entrega del documento puede tardar varios días.

2.8.2.4 *Declaración interior de gas*

Los locales comerciales que utilizan equipos de gas como cocinas u otros artefactos son aquellos en los que se modifican las instalaciones de gas, las cuales deben certificarse para así obtener la patente comercial definitiva.

Las etapas de la realización de un Proyecto de Gas constan de cuatro etapas que van desde su diseño hasta su certificación, las cuales son:

1. Diseño del Proyecto
2. Ejecución del Proyecto
3. Certificación de la instalación
4. Declaración SEC (Superintendencia de Electricidad y Combustible)

2.8.2.5 *Declaración Eléctrica Interior*

La certificación de instalaciones eléctricas es entregada por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) mediante un procedimiento llamado “TE1”, el cual se define como la Declaración de Instalación Eléctrica Interior, y debe ser realizada por un

Instalador Eléctrico Autorizado.

2.8.2.6 Declaración de emisiones atmosféricas

La declaración de emisiones atmosféricas es una declaración obligatoria para titulares o representantes legales que posean fuentes estacionarias en sus procesos productivos. En ella se debe indicar todos los aspectos identificatorios y técnicos de las fuentes estacionarias, a las Seremi de Salud de cada región, debiendo renovarse todos los años.

2.8.3 Norma ISO 22000²⁹

La norma ISO 22000 es la norma internacional que se centra en la integración y aplicación de los procesos coordinados de gestión de servicios, con el fin de garantizar la calidad en el servicio. El objetivo de esta es proporcionar un control continuo, una mayor eficiencia y oportunidades para seguir mejorando.

Su desarrollo implica el alinear el personal y los procedimientos del servicio al cliente, servicios de apoyo, prestación de servicios y equipo de operaciones.

Esta norma se compone de dos partes principales:

8. ISO 20000-1: Una especificación formal que define los requisitos de una organización para ofrecer servicios gestionados de una calidad aceptable para los clientes, los cuales se utilizan como punto de referencia para evaluar su cumplimiento.
9. ISO 20000-2: Un Código de prácticas que describe las mejores prácticas para los

²⁹ ISO 20000. Certificación de TI. (2016). Recuperado de <http://www.sgs.cl/es-ES/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Risk-Assessment-and-Management/Security-Management/ISO-20000-IT-certification.aspx>.

procesos de gestión de servicios dentro del ámbito de aplicación de la norma ISO 20000-1. El Código de prácticas es particularmente útil para las organizaciones que se están preparando para una auditoría según la norma ISO 20000-1 o que están planeando mejoras en su servicio.

La certificación de esta norma demuestra la fiabilidad y calidad de los servicios para una organización.

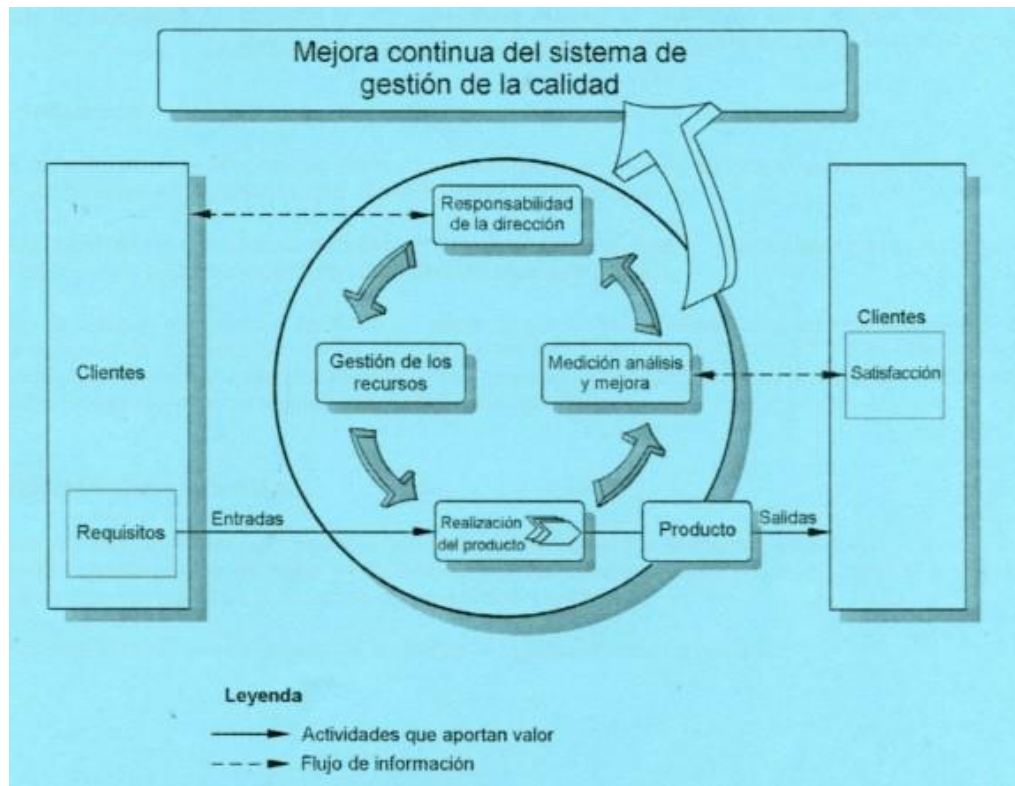
2.8.4 Norma ISO 9001³⁰

Corresponde a una norma internacional que se creó con el fin de que las empresas adopten un sistema de gestión de la calidad. Esta promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente por medio del cumplimiento de sus requisitos.

El modelo de gestión de la calidad está basado en los procesos descritos en la siguiente figura:

³⁰ INN. (2009). *Norma Chilena Oficial NCh-ISO 9001.Of2009 - Sistemas de gestión de la calidad*. Santiago:INN.

Figura 2: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Norma Chilena Oficial NCh-ISO 9.001. (2009)

Para la aplicación de dicha norma la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo a los requisitos de la misma, los cuales son:

1. Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
2. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
3. Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces
4. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos;

5. Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos;
6. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

2.8.5 Norma ISO 14001

La norma ISO 14001³¹ corresponde a una normativa internacional definida con el fin de especificar los requisitos de un sistema ambiental, de este modo las organizaciones pueden formular una política y objetivos considerando los requisitos legales y la información sobre impactos ambientales significativos. Esta norma, sin embargo, no establece en sí criterios específicos de desempeño ambiental.

La empresa que adopta esta norma debe establecer y mantener un sistema de gestión ambiental que cumpla los siguientes requisitos:

1. Es apropiada a la naturaleza, escala e impactos ambientales de sus actividades, productos o servicios;
2. Incluye el compromiso con el mejoramiento continuo y prevención de contaminación;
3. Incluye el compromiso de cumplir con la legislación y reglamentación ambiental pertinente y con otros requisitos suscritos por la organización;
4. Proporciona el marco de trabajo para establecer y revisar los objetivos y metas ambientales;

³¹ INN. (1997). *Norma Chilena Oficial NCh-ISO 14. 001.Of97 - Sistemas de gestión ambiental*. Santiago:INN.

5. Sea documentada, implementada y mantenida y sea comunicada a todos los empleados;
6. Se encuentra a disposición del público.

Para que la implementación de un sistema de gestión ambiental sea exitosa, se requiere el compromiso de todos los empleados de la organización, por lo tanto, tanto la gerencia de operaciones como el personal debe trabajar en pos de la responsabilidad ambiental.

La implementación de la norma trae consigo una serie de beneficios para la organización que pretende implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental, reputación; demostrar que se cuenta con una organización que desarrolla y lleva a cabo políticas sustentables y ahorro de costos en lo que respecta al evitar posibles futuras multas producto del incumplimiento de las normas ambientales, así como también desarrollar una mayor eficiencia en el uso de los recursos naturales.

3 MARCO TEÓRICO

Para comprender a cabalidad el estudio del presente informe, así como los puntos que fueron desarrollados, para su posterior análisis y definición de propuesta, se hace necesario en una primera instancia describir los fundamentos y definiciones de las herramientas que engloba el modelo de negocios, como lo son, el análisis PEST, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el modelo CANVAS y la investigación de mercados, los cuales pasan a ser la base del estudio descrito.

3.1 Investigación de Mercados

La investigación de mercados presenta una serie de definiciones dependiendo del autor que estudió el concepto, aunque siendo concordantes entre sí; Una de las definiciones más aceptadas es la de William G. Zikmund (2007) quien dice que: “la investigación de mercados hace referencia al proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo, se incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones”³².

Otra definición corresponde a la propuesta por la American Marketing Association, la cual dice: “La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su

³² Zikmund, William. Babin, Barry. (2007). *Investigación de mercados. 9a. ed.* CENGAGE Learning.

comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones.”³³

Finalmente, una última definición a destacar es la que hace Naresh Malhotra (2004): “La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.”³⁴

Se considera que el proceso de investigación de mercados, como plantea Malhotra, consta de seis pasos, estos pasos son lo que definen las tareas que deben cumplirse al momento de realizar una investigación de mercados: Estos son, definición del problema, desarrollo del enfoque del problema, formulación del diseño de investigación, trabajo de campo, preparación y análisis de los datos, y preparación y presentación del informe.

3.1.1 Paso 1: Definición del problema

Este primer paso permite en una primera instancia, el planteamiento del problema general, así como la identificación de los elementos específicos del problema de investigación de mercados. En esta etapa se debe considerar el propósito del estudio, los antecedentes y la información que se necesita para la toma de decisiones. La definición del problema implica establecer relaciones con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios e investigación cualitativa. Una vez que

³³ American Marketing Association. (09 de septiembre 2016). *Definición Aprobada octubre 2004*. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

³⁴ Malhotra, Naresh. (2004). *Investigación de Mercados*. (Pág 7). México: Pearson Prentice Hall

el problema se haya definido de manera precisa, es posible diseñar y conducir la investigación de manera adecuada.

3.1.2 Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema

Luego de definir el problema se prosigue a desarrollar el enfoque del problema, este incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Este proceso debe estar sustentado por levantamiento de información de fuente primaria como lo son conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y otras consideraciones pragmáticas.

3.1.3 Paso 3: Formulación del diseño de investigación

El tercer paso en el proceso de investigación de mercados corresponde a la formulación del diseño de investigación, el cual tiene como objetivo es detallar los procedimientos utilizados para obtener la información que se requiere, es decir, definir el tipo de información que se buscará, análisis de datos, técnicas de formulación de obtención de datos.

Además, el diseño de la investigación incluye la definición de las variables a trabajar, así como el diseño de las escalas de medición de estas. Malhotra plantea que la elaboración de un diseño de investigación incluye los siguientes pasos:

1. Definición de la información necesaria.
2. Análisis de datos secundarios.
3. Investigación cualitativa.

4. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuestas, observación y experimentación).
5. Procedimientos de medición y de escalamiento.
6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
8. Plan para el análisis de datos.³⁵

Luego de formular el diseño de investigación es factible y pertinente comenzar con la recopilación de datos, puesto que de esta forma el proceso se logra de una manera más eficiente, evitando constantes correcciones sobre la marcha.

3.1.4 Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos

El cuarto paso corresponde básicamente a la recopilación de la información necesaria en la investigación del mercado a estudiar, esta recopilación de antecedentes puede ser a través de encuestas personales “en terreno”, encuestas vía telefónica o encuestas por correo electrónico o medios digitales como las redes sociales. Este proceso puede hacerse por medio de un equipo de trabajo previamente seleccionado y capacitado o de manera personal, siendo esta última la metodología a ocupar en este trabajo.

3.1.5 Paso 5: Preparación y análisis de datos

Posterior a la recopilación de los datos pertinentes prosigue la preparación de estos, la cual consiste en su revisión, codificación, transcripción y verificación. Esto consiste, en primer lugar, en revisar los implementos utilizados, ya sean encuestas, formularios u otras

³⁵ Malhotra, Naresh. (2004). *Investigación de Mercados*. (Pág. 11). México: Pearson Prentice Hall

formas de observación, luego se asignan códigos a ciertos parámetros medidos para después transcribir los datos al computador. Finalmente, los datos se analizan y se verifica que no que no haya errores, de este modo se puede “obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y, de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa.”³⁶

3.1.6 Paso 6: Elaboración y presentación del informe

Finalmente, luego de haber pasado por todos los pasos anteriores y al obtener una base de datos y su respectivo análisis, el proyecto debe documentarse incluyendo los resultados obtenidos, así como las preguntas de investigación surgidas a partir de esto. Además, se plantea que esto sea presentado a la administración correspondiente (en este caso esta presentación no se lleva a cabo producto de los fines con los que se realiza la investigación de mercados).

Se hace pertinente definir, además de los pasos en el desarrollo de la investigación de mercados, los datos reunidos durante la investigación, los cuales corresponden a datos primarios y secundarios, estos últimos son aquellos “datos recabados para algún propósito diferente del problema que se está tratando”³⁷. Mientras que los datos primarios corresponden a “datos originados por el investigador con la finalidad específica de tratar el problema de investigación”³⁸. Además, estos pueden clasificarse en datos cualitativos y datos cuantitativos.

Esto quiere decir que se debe tener pleno manejo de ambos de modo de poseer

³⁶ Malhotra, Naresh. (2004). *Investigación de Mercados*. (Pág. 11). México: Pearson Prentice Hall

³⁷ Malhotra, Naresh. (2004). *Investigación de Mercados*. (Pág. 42). México: Pearson Prentice Hall

³⁸ Malhotra, Naresh. (2004). *Investigación de Mercados*. (Pág. 42). México: Pearson Prentice Hall

información contundente al momento de continuar con la investigación y definir de manera correcta el problema de investigación.

3.1.7 Investigación Cualitativa

Este tipo de investigación es de naturaleza exploratoria y no estructurada, esto quiere decir que se basa en pequeñas muestras, las cuales perciben las sensaciones y experiencias de las personas involucradas en el intercambio de información. La investigación exploratoria, como menciona Malhotra, puede usarse para cualquiera de los siguientes propósitos:

1. Formular un problema o definirlo con mayor precisión.
2. Identificar cursos alternativos de acción.
3. Desarrollar hipótesis.
4. Aislar variables y relaciones clave para un examen más minucioso.
5. Obtener ideas para desarrollar un enfoque del problema.
6. Establecer prioridades para la investigación posterior.

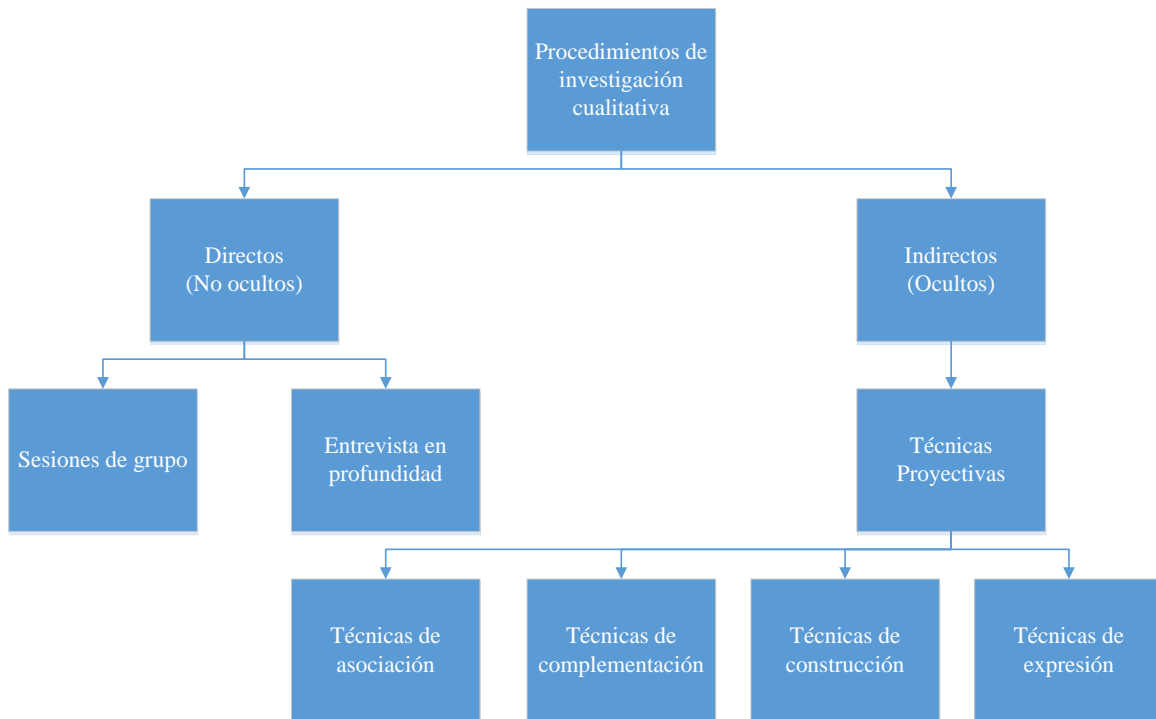
“La investigación exploratoria se caracteriza por la flexibilidad y versatilidad de los métodos, ya que no se emplean protocolos ni procedimientos formales de investigación”.³⁹ Dentro de las técnicas o procedimientos de la investigación cualitativa se clasifican como directos e indirectos. El enfoque directo se refiere a que los individuos son informados directamente sobre el objetivo de las preguntas planteadas, mientras el enfoque indirecto es aquel que oculta el propósito central de la investigación, siendo técnicas indirectas la

³⁹ Malhotra, Naresh. (2004). *Investigación de Mercados*. (Pág. 80). México: Pearson Prentice Hall

asociación, complementación, construcción y expresión.

A continuación, se presentan los procedimientos de la investigación cualitativa de modo esquemático:

Figura 3: Procedimientos de investigación cualitativa



Fuente: Elaboración propia basada en Investigación de Mercados. Malhotra, Naresh. (2004).

3.1.7.1 Sesión de grupo o Focus Group

Consiste en términos simples, a una entrevista o discusión que es guiada por un moderador, a un pequeño grupo de personas siendo su principal objetivo el captar las ideas y opiniones de los entrevistados en torno al tema de interés para el investigador. El valor agregado que posee este tipo de procedimiento de investigación cualitativa es que permite que los comentarios no sean moldeados o en demasía estructurados, permitiendo tener un conocimiento más fluido y real de las percepciones de los consumidores o clientes potenciales.

Dentro de las principales características de las sesiones de grupo se encuentran:

Tabla 1: Características de las sesiones de grupo

Tamaño del grupo	8 a 12
Composición del grupo	Homogéneo; evaluación previa de los participantes
Entorno físico	Atmósfera relajada e informal
Duración	1 a 3 horas
Registro	Uso de cintas de audio y video
Moderador	Con habilidades interpersonales, de observación y de comunicación

Fuente: Investigación de Mercados. Malhotra, Naresh. (2004).

3.1.7.2 Entrevista en profundidad

Se define entrevista en profundidad como: “Entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema”⁴⁰.

Dentro de las características de la entrevista en profundidad se encuentran que estas suelen durar entre 30 minutos y una hora, puesto que, dependiendo de las respuestas del entrevistado, el enfoque de las preguntas cambia, de este modo se entiende que se requiere del tiempo necesario para recopilar información trascendente y clave en el proceso de la investigación del mercado que se esté estudiando.

Con respecto a las técnicas utilizadas en las entrevistas a profundidad se pueden señalar las siguientes:

⁴⁰ Poppy Brech, “Research Proves the Obvious”, *Marketing* (21 de marzo de 2002).

1. Escalonamiento: Corresponde a una técnica para realizar entrevistas en profundidad, en la cual un tipo de cuestionamiento va de las características del producto a las características del usuario.
2. Preguntas con tema oculto: Esta técnica es un tipo de entrevista en profundidad que intenta localizar aspectos personales sensibles relacionados con intereses profundamente arraigados en las personas.
3. Análisis simbólico: Esta técnica intenta analizar el significado simbólico de los objetos al compararlo con sus opuesto, esto quiere decir que se investigan los opuestos lógicos de un producto, los cuales son: la falta de uso del producto, los atributos de un “producto inexistente” y tipos de productos opuestos.

Louella indica que “al igual que en las sesiones de grupo, las entrevistas en profundidad se aplican principalmente en la investigación exploratoria para obtener conocimientos y comprensión. Sin embargo, a diferencia de las sesiones de grupo, se utilizan con menos frecuencia en la investigación de mercados”.⁴¹

3.1.7.3 Técnicas proyectivas

Las técnicas proyectivas tratan de disfrazar el propósito del estudio, a diferencia de los focus group y las entrevistas en profundidad, que correspondían a métodos directos en busca del verdadero propósito de la investigación.

“Es una forma de cuestionamiento no estructurada e indirecta que anima a los participantes a proyectar sus motivaciones, creencias, actitudes o sentimientos subyacentes

⁴¹ Louella Miles, “Finding a Balance in Global Research”, *Marketing* (29 de noviembre de 2001)

con respecto a los temas de interés”.⁴²

En este tipo de técnicas se plantea a los entrevistados que interpreten el comportamiento de los otros, de este modo, los participantes logran proyectar de manera indirecta sus propias motivaciones y pensamientos frente a la situación. “Cuanto más ambigua sea la situación, los participantes más proyectarán sus emociones, necesidades, motivos, actitudes y valores, tal como lo demuestra el trabajo en la psicología clínica, de donde provienen las técnicas proyectivas”.⁴³

Las técnicas proyectivas se clasifican en cuatro técnicas que son explicadas a continuación:

1. Técnica de Asociación: Se presenta un estímulo frente al participante y luego se pide que responda lo primero que se le viene a la mente, dentro de estos se encuentra la asociación de palabras, que consiste en presentar una lista de palabras y a partir de ésta, el sujeto responda con la primera palabra que se le venga a la mente. La suposición subyacente presente en esta técnica es que la asociación permite a los participantes revelar sus sentimientos más profundos sobre el tema de interés.
2. Técnica de Complementación: En esta técnica se pide a los participantes complementen con un estímulo alguna aseveración o frase incompleta, de este modo se logra el mismo propósito que la técnica de asociación, pero de manera menos

⁴² Citado de Gill Ereaut, Mike Imms y Martin Callingham, *Qualitative Market Research: Principle & Practice*, 7 vols. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002); y H. H. Kassarian, “Projective Methods”, en R. Ferber (ed.), *Handbook of Marketing Research* (Nueva York: McGraw-Hill, 1974): pp. 3.85–3.100 por Naresh Malhotra en *Investigación de Mercados*, 2008, (pp 163) México, Pearson Educación.

⁴³ Judith Lynne Zaichowsky, “The Why of Consumption: Contemporary Perspectives and Consumer Motives, Goals, and Desires”, *Academy of Marketing Science* 30 (2) (primavera de 2002):

subyacente.

3. Técnicas de Construcción: Se plantea al entrevistado que construya una respuesta en forma de historia, diálogo o descripción. Esta vez, se plantea inicialmente una estructura menos definida; dentro de las técnicas de construcción se encuentran la respuesta frente a imágenes y las caricaturas.
4. Técnicas Expresivas: Corresponden a técnicas en las que se presenta a los entrevistados una situación, ya sea verbal o visual, posteriormente se pide que relacione sus sentimientos y actitudes de otras personas con la situación. Las principales técnicas expresivas son los juegos de roles y la técnica de la tercera persona.

En lo respecta a las ventajas del uso de técnicas proyectivas se encuentran: se puede obtener las respuestas de los individuos que estos no estarían dispuestos a dar a conocer si es que supiesen a ciencia cierta el propósito del estudio, por la misma razón, este tipo de técnicas incrementan la validez de las respuestas.

Dentro de las desventajas están: se requiere de entrevistadores altamente capacitados, puesto que deben ser intérpretes hábiles para interpretar y analizar las respuestas de los entrevistados. Asimismo, las posibilidades de que existan sesgos de interpretación son altos.

Luego de haber definido los procedimientos de investigación cualitativa se procede a describir la investigación descriptiva.

3.1.8 Investigación Cuantitativa

“La investigación de mercados cuantitativa atiende los objetivos de investigación mediante evaluaciones empíricas que requieren enfoques de medición y análisis numérico, a

diferencia de la investigación cualitativa, que puede valer más por sí misma, en el sentido de que requiere menos interpretación. No obstante, la investigación cuantitativa es bastante adecuada cuando un objetivo se sujeta a una norma de acción gerencial.”⁴⁴

A través de la recopilación de datos se pueden determinar patrones o lineamientos entre variables permitiendo conocer el comportamiento de dichas variables y cómo influyen en el problema de investigación. Las herramientas o técnicas de investigación cualitativa corresponden a las que se detallan a continuación:

3.1.8.1 Técnicas de Encuesta

Esta técnica se basa en la realización de un interrogatorio de los individuos, a quienes se realiza una serie de preguntas con respecto a comportamiento, preferencias, inquietudes, motivaciones, creencias, entre otros. Malhotra define encuesta como un “Cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes”.⁴⁵

Generalmente el interrogatorio es estructurado, lo cual quiere decir que el proceso de recolección de datos está estandarizado. Para la recolección de datos se prepara un cuestionario formal con preguntas ordenadas de forma predeterminada, estas preguntas poseen un enfoque directo puesto que finalidad es revelar a los entrevistados el propósito de la investigación.

Los cuestionarios de una encuesta se pueden aplicar de cuatro maneras: encuestas telefónicas, personales, por correo y encuestas electrónicas. La principal ventaja de realizar

⁴⁴ Zikmund, William. Babin, Barry. (2007). *Investigación de mercados. (Pág 131). 9a. ed.* CENGAGE Learning.

⁴⁵ Malhotra, Naresh. (2004). *Investigación de Mercados. (Pág. 183).* México: Pearson Prentice Hall

encuesta es que esta es fácil de aplicar, permitiendo obtener datos confiables en base al tipo de preguntas planteadas, mientras que la principal desventaja radica en que los entrevistados no estén dispuestos o sean capaces de brindar la información requerida perjudicando el proceso de recolección de datos.

3.1.8.2 Procedimientos de observación

La observación corresponde al proceso que implica el registro de patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de manera sistemática, de modo de obtener información. Dicha información se puede registrar mientras ocurren los sucesos o por medio de registros de eventos pasados.

“Los procedimientos de observación pueden ser estructurados o no estructurados, o bien, directos o indirectos. Además, la observación se lleva a cabo en un ambiente natural o en uno artificial”.⁴⁶

La observación estructurada consta de un investigador que especifica con detalle lo que se pretende observar, siguiendo parámetros establecido en lo que respecta al registro de las mediciones. Este tipo de observación es adecuada cuando el problema de investigación está claramente definido.

En la observación no estructurada, sólo se supervisan los elementos del fenómeno o evento que parecen relevantes para el problema de investigación. En la observación no estructurada el sesgo del observador es alto, por lo que se deben tratar los datos o hallazgos como hipótesis a comprobar por medio de otros métodos de investigación, y no presentarlos

⁴⁶ Alan Wilson y Nial Laskey, “Internet-Based Marketing Research: A Serious Alternative to Traditional Research Methods?” *Marketing Intelligence and Planning*, 21 (2) (2003)

de forma concluyente.

También como se mencionó anteriormente existe otros tipos de observación como la encubierta, que es aquella en que los participantes no están conscientes de que se les observa y la observación abierta donde los individuos si saben acerca de la observación.

Además, se encuentran las observaciones naturales, correspondiente al registro de la conducta tal como ocurre en el ambiente y la observación artificial, la cual corresponde a una observación en un ambiente artificial.

3.2 Análisis PEST

“El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad”⁴⁷.

3.2.1 *Factores Políticos*

Los factores políticos nacen del entorno político y legal, que consiste en leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. En ocasiones la legislación también genera nuevas oportunidades para las empresas. Existen dos tendencias principales en el entorno político-legal: el aumento de leyes que rigen a las empresas, y el crecimiento de los grupos de presión.⁴⁸

3.2.2 *Factores económicos*

“El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito”⁴⁹.

Dependiendo de cómo sea la situación actual de la economía del sector, el empleo, el nivel de precio, los incentivos a la producción, el nivel de producción y los efectos sobre la demanda (consumidores o clientes), el efecto de estos factores económicos puede ser

⁴⁷ Chapman, Alan. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

⁴⁸ Kloter, P. Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Décimo Cuarta Edición. (Pág. 84). PEARSON EDUCACIÓN.

⁴⁹ Kloter, P. Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Décimo Cuarta Edición. (Pág. 77). PEARSON EDUCACIÓN.

determinante al momento de explicar ciertos comportamientos del macro entorno.

3.2.3 Factores socioculturales

“Las personas absorben, casi inconscientemente, una visión del mundo que define su relación consigo mismas, con los demás, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo.”⁵⁰

En base a lo planteado por Kloter, estos factores socioculturales tienen consecuencias directas en como el consumidor percibirá el mensaje de los participantes del mercado al momento de ofrecer sus productos.

3.2.4 Factores tecnológicos

Kloter (2012) en su libro *Dirección de Marketing* plantea que: “La esencia del capitalismo es el dinamismo y la tolerancia de la destrucción creativa de la tecnología como precio del progreso. Los transistores perjudicaron a la industria de los antiguos bulbos eléctricos (bombillas), y los automóviles causan estragos a los ferrocarriles. La televisión daña los intereses de los periódicos, e Internet los perjudica a ambos. Cuando las antiguas industrias combaten las nuevas tecnologías o las ignoran sus negocios declinan”⁵¹.

Dada esta visión que se plantea, los cambios en los factores tecnológicos pueden permitir el progreso de los proyectos o su declive.

⁵⁰ Kloter, P. Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Décimo Cuarta Edición. (Pág. 78). PEARSON EDUCACIÓN.

⁵¹ Kloter, P. Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Décimo Cuarta Edición. (Pág. 81). PEARSON EDUCACIÓN.

3.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En lo que respecta al análisis y estudio del micro entorno, y específicamente al estudio de las ventajas competitivas de una empresa, Michael Porter ha sido el autor más influyente de los últimos años, razón por la cual se hará referencia a sus estudios para definir las estrategias competitivas.

Para Porter “Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques”.⁵²

Se definen las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector como:

1. Rivalidad entre competidores existentes.
2. Amenaza de nuevos entrantes.
3. Poder de negociación de proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de los productos o servicios sustitutos.

⁵² Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*.

Figura 4: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. Porter, Michael. (2008)

3.3.1 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores puede adoptar distintas formas, las cuales pueden incluir descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. Se dice que un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector, esta disminución y la reducción de utilidades está ligado al grado de intensidad con que las empresas compiten, esta rivalidad es más intensa en las siguientes situaciones:

1. Los competidores son varios, muy parecidos en tamaño y potencia: Bajo estas circunstancias, a los rivales se les hace difícil no robarles negocios a las otras, puesto que no hay una empresa líder que permite que se cumplan las prácticas adecuadas en el sector.
2. El crecimiento del sector es lento: Esta situación provoca un aumento en las pugnas por participación de mercado, provocando que se genere un escenario desfavorable

para ambas partes.

3. Las barreras de salida son altas: Esta situación se presenta debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial, esto genera que empresas que talvez estén generando bajas utilidades o su rentabilidad se vea mermada, deban mantenerse en el mercado.
4. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes: Cuando los competidores tienen metas que van más allá del desempeño económico en un sector, esto debido a un fuerte compromiso con un negocio en particular que surge por una arraigada identificación con la imagen que proyectan en el mercado, perjudicando la competencia o provocando una rivalidad inusual.
5. Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente: Las empresas en un cierto mercado no están familiarizadas entre sí, lo que provoca que los enfoques competitivos no estén ligados necesariamente al desarrollo de estrategias acordes al sector.

3.3.2 Amenaza de nuevos entrantes

La entrada de nuevos competidores a un sector implica la introducción de nuevas capacidades y alternativas de captación de participación de mercado, esto provoca que se ejerza presión sobre los precios, costos y tasa de inversión necesaria para competir. Estos nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia.

Además, cuando la amenaza de nuevos entrantes es alta, los competidores involucrados deben mantener los precios bajos o incrementar sus inversiones de modo de

aplacar el impacto que trae la intromisión de estos nuevos agentes.

El acceso de los nuevos entrantes dependerá de lo altas que sean las barreras de entrada, que corresponden a las ventajas que tienen los actos establecidos en comparación con los nuevos existentes. Las principales fuentes son:

3.3.2.1 Economías de escala por el lado de la oferta

Estas economías corresponden a las que se generan cuando las empresas que producen a grandes volúmenes permitiendo que sus costos por unidad sean menores puesto que pueden distribuir los costos fijos entre una mayor cantidad de unidades, a su vez pueden utilizar mejor tecnología y mejorar las condiciones con los proveedores.

Las economías de escala se encuentran prácticamente en todas las actividades de la cadena de valor y el sector influyente dependerá del tipo de industria y el mercado en el que se encuentran las empresas.

3.3.2.2 Beneficios de escala por el lado de la demanda

También son conocidos como efectos de red, estos aparecen cuando la disposición de un comprador aumenta con el número de compradores que también usan la empresa. Esto se debe al supuesto de que los compradores confían más en empresas más grandes cuando se compran productos esenciales. Además, los compradores podrían valorar ser parte de una especie de red junto con otros clientes.

3.3.2.3 Costos para los clientes por cambiar de proveedor

Al momento de que los clientes cambian de proveedor se asumen una serie de costos fijos implicados, esto debido a que al momento de cambiar se debe modificar las especificaciones del producto, además de hacer una capacitación a los trabajadores sobre los

nuevos procesos y sistemas de información.

Producto de esto, mientras más altos sean los costos de cambiar de proveedor, la empresa entrante tendrá mayores inconvenientes para captar participación de mercado.

3.3.2.4 Requisitos de capital

Al momento de competir o entrar al mercado, se debe invertir una gran cantidad de recursos financieros, razón por la cual se puede limitar el ingreso de nuevos entrantes.

Esta inversión puede ser necesaria no solo para instalaciones si no que para otra serie de actividades como lo son ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo.

De este modo, se observa que los requerimientos de capital son importantes al momento de definir el entrar en una industria, sin embargo, se debe considerar que existen ámbitos en los que estos requerimientos son mínimos, lo cual permite que abunden los nuevos participantes. Además, se debe considerar que, si los retornos dentro del sector son atractivos, habrá inversionistas que estén dispuestos a financiar los nuevos proyectos.

3.3.2.5 Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño

Siempre los actores establecidos parten con ventaja en lo que respecta a costos y calidad, esta ventaja se ve reflejada en diversos factores como, por ejemplo, la tecnología, acceso a mejores fuentes de materia prima, tener una ubicación geográfica abastecida, identidad de marca establecida y la experiencia acumulada en el sector.

Dada esta situación, los nuevos participantes optan por buscar las oportunidades de negocios en sectores que no estén copado, o que el mercado no esté totalmente abastecido.

3.3.2.6 *Acceso desigual a canales de distribución*

Este punto hace referencia a que si los canales, tanto mayorista como minoristas, son limitados y mientras más copados estén producto de los competidores existentes, el ingreso al sector se hace sumamente difícil.

El acceso a los canales de distribución muchas veces es una barrera de entrada tan alta, que las nuevas empresas deben velar por constituir sus propios canales de distribución, obviando los ya establecidos.

3.3.2.7 *Políticas gubernamentales restrictivas*

Los gobiernos o entes gubernamentales designados pueden promover o eliminar las barreras de entrada en forma directa, estos restringen la entrada a ciertos sectores por medio de diversas medidas, como lo son, los requerimientos de licencias, restricciones de las inversiones extranjeras, reglas extensivas de patentes de modo de proteger el “know how” de los competidores establecidos, y las reglamentaciones medioambientales o de seguridad que incrementan las economías de escala de los nuevos entrantes.

También estas políticas pueden cumplir la otra función, que es la de hacer más fácil la entrada de nuevos competidores por medio de subsidios o financiamiento de investigación básica, reduciendo las economías de escala.

3.3.2.8 *Represalias*

Cuando nuevos competidores quieren entrar a un sector en particular existen represalias esperadas por partes de los actores establecidos, si la reacción de estos es enérgica y prolongada, la rentabilidad que se puede obtener por entrar al sector puede ser menor a los costos de capital incurridos. Las situaciones que indican que los actores consolidados

pudiesen efectuar estas represalias son⁵³:

1. Los actores establecidos han respondido enérgicamente en el pasado a nuevos entrantes.
2. Los actores establecidos poseen recursos substanciales para defenderse, incluyendo excedentes de efectivo y crédito no usado, capacidad productiva disponible o poder sobre los canales de distribución y clientes.
3. Es probable que los actores establecidos reduzcan los precios porque están comprometidos con preservar su participación de mercado a toda costa, o porque el sector tiene altos costos fijos que generan una fuerte motivación para reducir los precios para llenar la capacidad ociosa.
4. El crecimiento del sector es lento, por lo cual los recién llegados pueden aumentar su volumen sólo al quitárselo a los actores establecidos.

Queda de manifiesto que el análisis de las barreras de entrada y las represalias esperadas en clave al momento de tomar la determinación de ingresos al sector.

3.3.3 Poder de negociación de proveedores

Los proveedores fuertemente posicionados en el mercado y que poseen grandes recursos, capturan la mayor parte del valor para sí mismos por medio del cobro de precios mas altos o transfiriendo los costos a los participantes del sector, estos proveedores son capaces de extraer la rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a

⁵³ Porter, Michael. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. (Pág 4). Harvard Business Review América Latina.

sus propios precios.⁵⁴

Un grupo de proveedores poderoso se caracteriza por:

1. Está más concentrado que el sector al cual le vende.
2. Este grupo de proveedores no depende en demasía del sector para sus ingresos puesto que los proveedores que abastecen muchos sectores pueden extraer el máximo de utilidades de cada uno de ellos.
3. El cambio de proveedor implica asumir los costos para los participantes. Cuando los costos por cambiar de proveedor son altos, a los participantes del sector les cuesta hacer que los proveedores se enfrenten entre sí, lo cual limita el poder de los proveedores.
4. Los proveedores ofrecen productos diferenciados. Esto permite establecer un poder sobre los participantes puesto que obtienen beneficios distintivos.
5. Lo que ofrece el grupo de proveedores, no posee sustituto.
6. El grupo de proveedores pueden terminar por integrarse al sector de forma más avanzada si es que los participantes del sector están generando muchas ganancias en comparación a estos.

3.3.4 Poder de negociación de los compradores.

Los clientes que poseen alto poder son capaces de capturar mayor valor si es que consiguen que los precios bajen, exigiendo mayor calidad y mejores servicios. Todo esto

⁵⁴ Porter, Michael. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. (Pág 5). Harvard Business Review América Latina.

provoca que los competidores del sector se enfrenten entre sí.

Al igual que como ocurre con los proveedores, existen grupos de clientes con distintos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si⁵⁵:

1. Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor. Los compradores de grandes volúmenes son especialmente poderosos en sectores con altos costos fijos, como los equipos de telecomunicaciones, la excavación petrolera en mar abierto y los productos químicos a granel. Altos costos fijos y bajos costos marginales incrementan la presión sobre los rivales para que mantengan la capacidad completa mediante descuentos.
2. Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre podrán encontrar un producto equivalente, tenderán a hacer que los proveedores se enfrenten.
3. Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
4. Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Un grupo de compradores o clientes es sensible al precio si:⁵⁶

1. El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones. En estos casos, es posible que los compradores

⁵⁵ Porter, Michael. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. (Pág 6). Harvard Business Review América Latina.

⁵⁶ Porter, Michael. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. (Pág 6). Harvard Business Review América Latina.

comparen precios y negocien agresivamente. Cuando el producto vendido por el sector equivale a una pequeña fracción de los costos del comprador o de sus gastos, éstos son menos sensibles a los precios en general.

2. El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición.
3. La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector. Donde la calidad sí se ve muy afectada por éste, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios.
4. El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador. En este caso, los compradores se centran en los precios.

En el caso de los clientes intermedios, es decir, aquellos compran el producto sin ser usuarios finales, miden su poder negociación agregando un factor distinto y que es la capacidad que tienen estos de influir en las decisiones de los clientes más cercanos al usuario final.

3.3.5 Amenaza de los productos o servicios sustitutos.

Un producto sustituto cumple la misma función o satisface la misma necesidad que el producto de un sector, pero de formas distintas.

A veces, la amenaza que implica una sustitución se ve reflejada más abajo en la cadena o es indirecta. Por ejemplo, productos y servicios para el cuidado del césped se ven amenazados cuando los edificios con viviendas para múltiples familias en las zonas urbanas reemplazan las casas para una familia en los suburbios.

Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.⁵⁷

Dado este análisis se determina que la amenaza de un sustituto es alta si:

1. Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.
Mientras mejor el valor relativo del sustituto, más custodiado se encuentra el potencial de utilidades de un sector.
2. El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

Cabe señalar que la amenaza de un sustituto también puede provocar el efecto contrario en un sector en particular, aumentando su rentabilidad y crecimientos futuros.

⁵⁷ Porter, Michael. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. (Pág 7). Harvard Business Review América Latina.

3.4 Análisis de la cadena de valor

Michael Porter ha propuesto la cadena de valor como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente.⁵⁸ Este modelo plantea que cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto.

Gustavo Alonso plantea que se debe hacer una reestructuración a la cadena de valor, enfocándola y reinterpretándola al sector de servicios, de manera que arroje resultados mejores y más directos. Según él “En este nuevo escenario, es cada vez más complicada la posibilidad de contar con una ventaja competitiva sostenible y, consecuentemente, es cada vez más difícil lograr clientes fieles y satisfechos por periodos prolongados. La velocidad de copia y nuestro conocido benchmarking hacen del juego competitivo un terreno donde es casi imposible creer que se pisa firme, antes de que la competencia ya esté procurando mover el tablero o hasta cambiar las reglas”⁵⁹.

La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicamente relevantes que crean valor y costos en un negocio específico. De forma esquemática se describe de la siguiente manera:

⁵⁸ Peter C. Verhoef y Peter S. H. Leeflang, “Understanding the Marketing Department’s Influence within the Firm”, *Journal of Marketing* 73 (marzo de 2009), pp. 14–37.

⁵⁹ Alonso, Gustavo. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de Valor. *Palermo Business Review*

Figura 5: Cadena de valor de Michel Porter



Fuente: *Competitive Advantage*, Michael Porter (1985)

3.4.1 Actividades principales

Corresponden a cinco actividades que están relacionadas con la cadena de suministro, desde la transformación de materia prima hasta obtener el producto terminado, considerando además los aspectos logísticos como la comercialización, distribución y servicio de post venta.

3.4.1.1 Logística interna

Corresponde a las actividades asociadas con el recibo, almacenamiento, recopilación de datos, manipulación y diseminación de materia prima, materiales e insumos.

3.4.1.2 Operaciones

Se refiere a las actividades asociadas a la transformación de materias primas, materiales e insumos en la forma del producto final.

3.4.1.3 Logística externa

Corresponde a las actividades asociadas con la recopilación, procesamiento de

pedidos, documentación, generación de informes, almacenamiento y distribución física del producto a los clientes.

3.4.1.4 Marketing y ventas

Son las actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción y de desarrollo de propuestas comerciales. Abarca todo lo relacionado con generar mayores ventas.

3.4.1.5 Servicios

Corresponde a las actividades asociadas con la prestación de servicios para aumentar o mantener el valor del producto, como asistencia técnica, mantenimiento y garantías.

3.4.2 Actividades de apoyo

Estas cuatro actividades están manejadas por los departamentos especializados y son aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en todo su potencial.

3.4.2.1 Aprovisionamiento

Se refiere a la función de adquisición de materia prima, materiales, insumos, espacios publicitarios, entre otros, usados en toda la cadena de valor de la compañía.

3.4.2.2 Desarrollo tecnológico

Corresponde al desarrollo de conocimientos o Know How, procedimientos, diseño de productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado y gestión de tecnología para mejorar, innovar y crear nuevos procesos de la cadena de valor.

3.4.2.3 Gestión de recursos humanos

Corresponde a las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, motivación, desarrollo de todo el personal.

3.4.2.4 Infraestructura de la empresa

Estas actividades incluyen la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales, gestión de inversiones y administración de la calidad. A diferencia de las otras actividades de apoyo, la infraestructura apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

“La tarea de la empresa es examinar los costos y rendimiento de cada actividad generadora de valor, y buscar maneras de mejorarlos. Los gerentes deben estimar los costos de la competencia y sus rendimientos, y usarlos como *benchmarks* contra los que deberá comparar los propios”.⁶⁰

En este caso, al ser una empresa no constituida, este análisis permite visualizar como funcionarían las actividades asociadas a la cadena de valor, de modo de alinearla con la estrategia central.

⁶⁰ Kloter, P. Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Décimo Cuarta Edición. (Pág. 34). PEARSON EDUCACIÓN

3.5 Análisis de la cadena de valor de servicios

Como se mencionó anteriormente, se hace necesario reestructurar la cadena de valor de Porter hacía el área de servicios. Según Kloter un servicio es “Cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”⁶¹.

Kloter define cuatro características distintivas de los servicios, que afectan el diseño de los programas de marketing. Estas son:

1. Intangibilidad: Los servicios no pueden verse, saborearse, sentirse, escucharse u olerse al comprarlos.
2. Inseparabilidad: los servicios generalmente son producidos y consumidos de manera simultánea.
3. Variabilidad: Debido a que depende de quién los provee, cuándo, dónde y a quién, la calidad de los servicios es altamente variable. Generalmente las empresas ofrecen garantías de modo de reducir la percepción de riesgo que conlleva la variabilidad de los servicios.
4. Caducidad: Los servicios no pueden almacenarse, así que su caducidad puede ser un problema cuando hay fluctuaciones de la demanda.

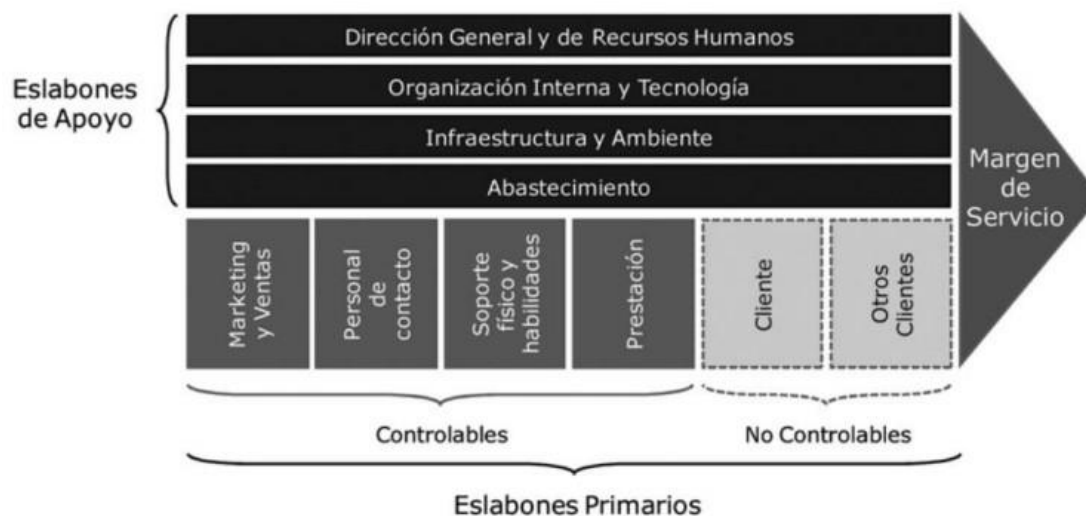
La cadena de valor de los servicios propuesta por Alonso es muy similar a la original. Los cambios radican principalmente en la organización de las actividades primarias, las cuales son totalmente redefinidas, y además agregando dos clasificaciones adicionales. En lo

⁶¹ Kloter, P. Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Décimo Cuarta Edición. PEARSON EDUCACIÓN

que respecta a las actividades de apoyo, estas son mínimamente modificadas⁶².

Esquemáticamente, se observa de la siguiente manera:

Figura 6: Cadena de valor de los servicios



Fuente: *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*, Gustavo Alonso (2008)

3.5.1 Eslabones primarios controlables

3.5.1.1 Marketing y ventas

Esta vez es el punto de origen de la prestación conservando su vinculación a tareas de impulsión como lo son la publicidad, fuerza de ventas o promoción. Si no se logran ventajas competitivas en este eslabón es posible que la prestación de servicios no se concrete.

3.5.1.2 Personal de contacto

Corresponde al quien interviene directamente con el consumidor. Este punto es de suma importancia para cuidar la calidad del servicio, puesto es uno de los responsables de la variabilidad de servicio entregado y es generador directo de la percepción de la marca.

⁶² Alonso, Gustavo. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*.

3.5.1.3 Soporte físico y habilidades

El soporte físico corresponde a aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte de la prestación, estos elementos definen la calidad del servicio y pueden operar a favor o en contra de la experiencia ofrecida al cliente.

Por otra parte, las habilidades corresponden a las competencias e idoneidad alcanzadas por un equipo de trabajo, lo cual es inherente a la prestación del servicio.

3.5.1.4 Prestación

Alonso plantea que la concepción de prestación debe ajustarse cada vez que resulte pertinente, manteniéndola siempre actualizada a los cambios y necesidades de los clientes. Este concepto debe ser entendido como lo que resuelve el problema que posee el cliente o lo que satisface la necesidad de este.

3.5.2 Eslabones primarios no controlables

3.5.2.1 Clientes

Los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad de servicio, puesto que, al momento de tener la prestación a su servicio, este es capaz de contribuir o no a la calidad del servicio. Bajo esta premisa, el establecimiento de relaciones entre el cliente, el personal de contacto, la prestación y los otros eslabones será capaz de generar una sinergia en busca del servicio deseado.

3.5.2.2 Otros clientes

Para que la convivencia entre distintos clientes de desarrolle de la mejor manera se debe segmentar a estos. En este punto se definen los otros clientes como aquellos que aún no reciben el servicio, pero se encuentran en el mismo momento y lugar.

3.5.3 Eslabones de apoyo

3.5.3.1 Dirección general y de recursos humanos

Alonso plantea que la cultura del servicio debe abarcar todos los sectores de una empresa, por lo cual, se debe erradicar la idea de que el departamento de marketing es el encargado exclusivo del marketing corporativo, puesto que todas las áreas deben contribuir en otorgar la mejor satisfacción al cliente por medio de un servicio de calidad.

3.5.3.2 Organización interna y de tecnología

Corresponde al orden de las funciones de los distintos departamentos y como están estructurados en una empresa, esto con el fin de prestar apoyo a la prestación de servicios en lo que respecta a investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos.

3.5.3.3 Infraestructura y ambiente

Se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación de servicios entre la organización y el cliente.

3.5.3.4 Abastecimiento

Esta actividad no sufre cambios con respecto al modelo planteado por Porter. Sin embargo, siempre se debe tener presente que optimizar la gestión de abastecimiento será clave en pos de lograr ventajas competitivas.

3.5.4 Margen de servicio

Corresponde al porqué de la herramienta estudiada, es la razón de todos los eslabones y sus interacciones. El margen de servicio es lo que el cliente percibe y experimenta del servicio.

3.6 Modelo de negocios

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”⁶³. Esto se refiere a que el modelo de negocios es el punto de partida de la visión de la empresa que describirá de manera sencilla lo que se debe realizar.

Bajo esta definición, el modelo de negocios permite obtener la idea central de lo que significará el desarrollo de la empresa. Este modelo además busca resumir la estrategia de negocios para la definir la propuesta de la empresa. Para Osterwalder, la mejor manera de describir el modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos que reflejan la lógica que debe seguir una compañía para conseguir los resultados esperados en cuanto a ingresos.

⁶³ Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves. (2010). *Generación de modelos de negocios*.

3.7 Patrones de modelo de negocios

Los modelos de negocios pueden seguir distintos patrones que corresponden a características y comportamientos característicos de cada uno. A continuación se describirán los cinco principales patrones de modelo de negocios.

3.7.1 *Desagregación de modelo de negocio*

Se sostiene que el concepto de empresa desagregada se refiere a que existen tres tipos fundamentales de actividades empresariales, las cuales son, la relaciones con clientes, la innovación de productos o servicios y las infraestructuras. Estas actividades pueden coexistir en una misma empresa, pero lo ideal es que se desagreguen en entidades independientes.

Para Hagel y Singer, “la función de las empresas que se centran en las relaciones con los clientes consiste en buscar y conseguir clientes y en establecer relaciones con ellos. Asimismo, la función de las empresas que se centran en la innovación de productos es desarrollar nuevos productos y servicios que resulten atractivos. Por último, la función de las empresas basadas en infraestructuras consiste en construir y gestionar plataformas para tareas repetitivas y volúmenes elevados”⁶⁴.

3.7.2 *La larga cola*

El principio de larga cola (*Long tail*) es el vender menos de más, esto quiere decir, ofrecer una amplia gama de productos especializados que vendiéndose por separado tienen un volumen de ventas relativamente bajo.

Anderson plantea que este fenómeno de la industria multimedia se desencadenó a

⁶⁴ Hagel III, John. Singer, Marc. (1999). *Unbundling the Corporation*. Harvard Business Review

causa de tres factores económicos⁶⁵: Democratización de las herramientas de producción, democratización de la distribución y Bajada de los costes de búsqueda para coordinar la oferta y la demanda.

3.7.3 Plataformas multilaterales

“Las plataformas multilaterales (o mercados multilaterales, en la jerga de los economistas) constituyen un fenómeno empresarial importante. Hace muchos años que existen, pero proliferaron con la expansión de la tecnología de la información. La tarjeta de crédito Visa, el sistema operativo Microsoft Windows, el *Financial Times*, Google, la videoconsola Wii y Facebook son tan sólo unos cuantos ejemplos de plataformas multilaterales que tuvieron éxito”⁶⁶.

Estas plataformas unilaterales reúnen a dos o más grupos de clientes independientes y actúan a modo de intermediarios entre los grupos en busca de crear valor. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como *efecto de red*.⁶⁷

3.7.4 Gratis como modelo de negocios (Freemium)

En este tipo de modelo de negocios, al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Sin embargo, para plantear dicho modelo la empresa debe generar ingresos de alguna manera. Chris Anderson (2004) demuestra que el aumento de las ofertas gratuitas está directamente relacionado con los aspectos económicos de los productos y los servicios digitales.⁶⁸

⁶⁵ Anderson, Chris. (2004). The Long Tail. *Wired*

⁶⁶ Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves. (2010). *Generación de modelos de negocios*.

⁶⁷ Evans, David. (2003). *Managing the Maze of Multisided Markets*. Strategy-Business

⁶⁸ Anderson, Chris. (2004). The Long Tail. *Wired*

“Por ejemplo, la creación y grabación de una canción supone una inversión de tiempo y dinero para el artista, pero el coste de su copia y distribución en formato digital a través de internet es prácticamente nulo. De acuerdo con esta idea, un artista puede promocionar y ofrecer su música a usuarios de todo el mundo a través de internet, siempre y cuando tenga otras fuentes de ingresos, como los conciertos y el *merchandising*, para cubrir gastos.”⁶⁹

3.7.5 Modelo de negocios abiertos

Este tipo de modelo de negocios se puede utilizar para crear y captar valor mediante la colaboración y asociación con socios externos a la compañía. Para Henry Chesbrough (2006) “en este mundo caracterizado por el conocimiento distribuido, las empresas pueden crear más valor y explotar mejor sus procesos de investigación si integran conocimientos, objetos de propiedad intelectual y productos externos en su trabajo de innovación”.⁷⁰

El proceso de colaboración puede hacerse de dos formas, *de afuera adentro*, es decir, aprovechando las ideas externas de la empresa, o *de dentro afuera*, que se refiere a proporcionar a terceras las ideas o activos que no se estén utilizando por parte de la empresa.

A continuación, se describirá el “Modelo Canvas” correspondiente al marco conceptual definido por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur,

⁶⁹ Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves. (2010). *Generación de modelos de negocios*.

⁷⁰ Chesbrough, Henry. (2006). *Open Business Models: How to thrive in the new innovation*. Harvard Business School Press.

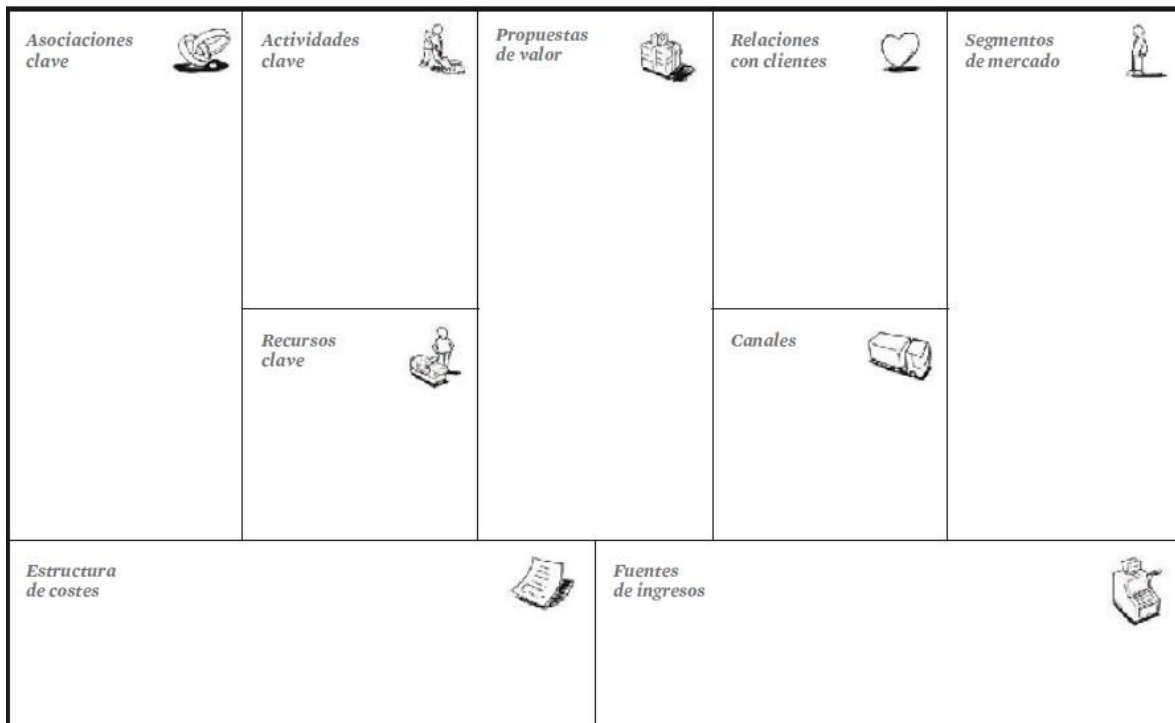
3.8 Modelo CANVAS

Como se mencionó anteriormente el modelo de negocios permite obtener la idea central de lo que significará el desarrollo de la empresa. Este modelo además busca resumir la estrategia de negocios para la definir la propuesta de la empresa. Producto de esto, la mejor manera de describir el modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos que reflejan la lógica que debe seguir una compañía para conseguir los resultados esperados en cuanto a ingresos.

Al seguir una lógica, el orden en el cual se desarrollan los módulos es de suma importancia ya que la información recopilada y el desarrollo de estos permiten ir avanzando sobre los demás. El modelo CANVAS busca responder las interrogantes de: ¿A quién va dirigido?, ¿Qué es lo que se entregará?, ¿Cómo se va a generar valor? y ¿Cómo se financiará?

Bajo todo lo mencionado anteriormente, se define un lienzo del modelo de negocios que contiene los nueve módulos correspondientes de la siguiente manera:

Figura 7: Plantilla para el lienzo del modelo de negocios



Fuente: Generación de modelos de negocio, Osterwalder y Pigneur (2010)

A continuación, se describen cada uno de los nueve módulos del modelo CANVAS.

3.8.1 Segmentos de mercado

Es posible aumentar la satisfacción de los clientes, que son el centro de cualquier modelo de negocio, agrupándolos en varios segmentos con necesidades y comportamientos comunes. Luego de tomar la decisión de a que segmento de mercado la empresa se dirigirá, se puede proceder a diseñar un modelo de negocio basado en el conocimiento exhaustivo de las necesidades del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si⁷¹:

⁷¹ Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves. (2010). *Generación de modelos de negocios*.

1. Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
2. Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
3. Requieren un tipo de relación diferente.
4. Su índice de rentabilidad es muy diferente.
5. Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son:

3.8.1.1 Mercado de masas

Corresponde a aquellos que se centran en el público general, por lo cual, no distinguen segmentos de mercado. En lo que respecta a las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.

3.8.1.2 Nicho de mercado

Estos son aquellos segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado.

3.8.1.3 Mercado segmentado

Se distinguen varios segmentos de mercado, cada uno con necesidades ligeramente diferentes que son fluctuantes entre sí.

3.8.1.4 Mercado diversificado

Corresponde a atender a dos segmentos de mercado que no están relacionados entre sí y que presentan comportamientos y necesidades muy diferentes.

3.8.1.5 Plataformas o mercados multilaterales

Existen empresas que se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes, siendo ambas partes necesarias para que el modelo de negocios funcione.

3.8.2 Propuesta de valor

Corresponde al factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa. La propuesta de valor tiene como propósito solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una fusión y complementación de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento, estos valores pueden ser cuantitativos o cualitativos.

Los siguientes elementos pueden contribuir a la creación de valor

3.8.2.1 Novedad

La propuesta de valor satisface una necesidad que era hasta ese momento inexistente puesto que los clientes no percibían, puesto que no había, ninguna oferta de ese estilo.

3.8.2.2 Mejora de rendimiento

Una forma habitual de las empresas de crear valor es por medio del aumento del rendimiento de un producto o servicio, es decir, desarrollando mejoras a la propuesta.

3.8.2.3 Personalización

Corresponde a adaptar los productos o servicios a las necesidades específicas de los clientes o segmentos de mercado y de este modo crear valor.

3.8.2.4 “El trabajo, hecho”

Una forma de crear valor es ayudando al cliente a realizar determinados trabajos, de

este modo, los clientes pueden centrarse en otros aspectos relevantes para ellos.

3.8.2.5 *Diseño*

Es difícil de medir puesto que depende de la percepción del cliente. Un producto puede destacar por sobre los demás si presenta una calidad superior en cuanto a diseño.

3.8.2.6 *Marca/Estatus*

Hay un número no menor de clientes que encuentra valor en el hecho de usar y mostrar una marca en particular, puesto que la marca representa o hace adquirir un estatus social.

3.8.2.7 *Precio*

Para los segmentos de mercado que rigen su comportamiento de consumo en el precio, el ofrecimiento de un valor similar a un precio inferior permite satisfacer sus necesidades.

3.8.2.8 *Reducción de costes*

Corresponde a la capacidad de crear valor por medio de la ayuda a los clientes para que reduzcan sus costes, de este modo, el cliente ahorra el invertir dinero en lo que requiera.

3.8.2.9 *Reducción de riesgos*

Se crea valor reduciendo el riesgo que representa la adquisición de un producto o servicio para el cliente.

3.8.2.10 *Comodidad/Utilidad*

El facilitar las cosas o el de hacer un producto o servicio más práctico para el cliente puede ser una fuente de valor.

3.8.3 Canales

Corresponden a los canales de comunicación, distribución y ventas que establecen directa relación entre la empresa y el cliente, desempeñando un papel fundamental en la experiencia otorgada.

Los canales tienen las siguientes funciones⁷²:

1. Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
2. Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
3. Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
4. Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
5. Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales abarcan cinco fases correspondientes a información, evaluación, compra, entrega y posventa, aunque no siempre se desarrollan todas. Además, se distingue entre canales propios, que pueden ser directos o indirectos, y canales de socios que son indirectos y reportan menores márgenes de beneficios.

3.8.4 Relaciones con clientes

Al momento de definir el tipo de relación con los clientes, se debe determinar si será personal o automatizada. Las relaciones con los clientes se basan en los siguientes fundamentos:

1. Captación de clientes.

⁷² Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves. (2010). *Generación de modelos de negocios*.

2. Fidelización de clientes.
3. Estimulación de las ventas.

A continuación, se detallan distintas categorías de relaciones que pueden coexistir con los clientes.

3.8.4.1 Asistencia personal

Este tipo de relación se basa en la interacción humana, es decir, el cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente.

3.8.4.2 Asistencia personal exclusiva

Un representante de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de una relación más íntima con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

3.8.4.3 Autoservicio

La empresa en este caso no mantiene una relación directa con el cliente, sino que proporciona los medios necesarios para que los clientes puedan servirse por su cuenta.

3.8.4.4 Servicios automáticos

Corresponde a una extensión del autoservicio con procesos automáticos. Estos servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus necesidades.

3.8.4.5 Comunidades

Las empresas pueden utilizar las comunidades de usuarios para facilitar el contacto

con sus potenciales clientes dentro de una comunidad, ayudando estas a conocer mejor a los clientes.

3.8.4.6 Creación colectiva

Se refiere a recurrir a la colaboración con los clientes en busca de la creación de valor y el no quedarse en las relaciones tradicionales.

3.8.5 Fuentes de ingresos

La empresa debe procurar conocer por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado, para poder crear una o más fuentes de ingresos. Estas fuentes pueden poseer mecanismos de fijación de precios distintos entre sí. Algunas de ellas son:

3.8.5.1 Venta de activos

Corresponde a la venta de derechos de propiedad sobre un producto físico.

3.8.5.2 Cuota por uso

Se basa en que el cliente paga más a medida que utiliza más un servicio.

3.8.5.3 Cuota de suscripción

Corresponde a un tipo de fuente de ingresos que se genera a partir del acceso interrumpido a un servicio.

3.8.5.4 Préstamo/Alquiler/Leasing

Se refiere a la concesión temporal de un derecho de utilización de un activo previo cobro de una tarifa. La empresa paga por un tiempo limitado sin tener que asumir el costo integro de su propiedad.

3.8.5.5 *Concesión de licencias*

Corresponde al permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia. Esta propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de esta.

3.8.5.6 *Gastos de corretaje*

Estos gastos se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de las partes.

3.8.5.7 *Publicidad*

Es la fuente de ingreso producto del cobro de cuotas por publicidad de un servicio o producto determinado.

En cuanto a los mecanismos de fijación de precios estos pueden ser fijos (los precios predefinidos se basan en variables estáticas) o dinámicos (los precios cambien en función del mercado).

3.8.6 *Recursos clave*

Corresponden a los activos más importantes para que un modelo de negocios funcione, permitiendo estos crear una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones y percibir ingresos. Estos recursos claves pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

3.8.6.1 *Físicos*

Corresponde a los activos fijos, como lo son las instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

3.8.6.2 *Intelectuales*

Corresponden a marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.

3.8.6.3 *Humanos*

La importancia que radica en estos recursos dependerá del modelo de negocios que se plantee. En los ámbitos creativos, por ejemplo, se requiere un alto nivel de conocimiento por lo que los recursos humanos pasan a ser preponderantes.

3.8.6.4 *Económicos*

A veces se requiere de recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados capacitados.

3.8.7 *Actividades clave*

Corresponde a las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias ofrecer una propuesta de valor sólida, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Estas actividades claves se pueden clasificar en las siguientes categorías:

3.8.7.1 *Producción*

Son actividades relacionadas al diseño, fabricación y entrega de productos en grandes cantidades o con una calidad superior.

3.8.7.2 *Resolución de problemas*

Se refiere a la búsqueda de soluciones frente a los requisitos o problemas individuales

de cada uno de los clientes.

3.8.7.3 *Plataforma/Red*

“Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.”⁷³

3.8.8 *Asociaciones clave*

Las empresas deben crear alianzas de modo de optimizar sus modelos de negocios, además de reducir los riesgos que conllevan las actividades o adquirir recursos.

Se distinguen cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Se puede distinguir entre tres tipos de motivaciones para establecer relaciones, las cuales corresponden a las mencionadas a continuación.

3.8.8.1 *Optimización y economía de escala*

Corresponde a la forma más básica de relación entre cliente y proveedor, la cual tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades. Estas asociaciones se

⁷³ Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves. (2010). *Generación de modelos de negocios*.

establecen para reducir costes y normalmente implican una infraestructura de externalización o el compartir recursos.

3.8.8.2 Reducción de riesgos e incertidumbre

Este tipo de asociación sirve para reducir los riesgos cuando en el entorno competitivo prima la incertidumbre.

3.8.8.3 Compra de determinados recursos y actividades

Generalmente las empresas no poseen la capacidad de obtener todos los recursos necesarios, por lo que estas recurren a otras empresas con el fin de obtener dichos recursos o realizar actividades de modo de aumentar su capacidad. También estas asociaciones están ligadas con la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

3.8.9 Estructura de costes

Corresponde a los principales costos en los que una empresa incurre cuando trabaja con un modelo de negocios determinado.

Los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocios, sin embargo, las estructuras de bajo coste se presentan más pertinentes en algunos modelos que en otros, por lo cual, se puede distinguir entre dos clases de estructuras de costes, las cuales son:

3.8.9.1 Según costes

El objetivo del modelo de negocio basado en costes es disminuir o recortar gastos en el sector donde sea posible, puesto que se busca mantener una estructura de costos lo más reducida posible con propuesta de valor a bajo precio, máximo uso posible de sistemas automáticos y alto grado de externalización.

3.8.9.2 *Según valor*

Las empresas que se centran en la creación de valor utilizan este tipo de estructura ya que definen su propuesta de valor en base a servicios personalizados o *premium*.

Las estructuras de costes presentan las siguientes características:

1. Costes fijos: Son aquellos costos que no varían en función del volumen de producto o bienes producidos.
2. Costes variables: Estos costos varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
3. Economías de escala: Corresponde a la disminución de los costos de una empresa a medida que aumenta la producción.
4. Economías de campo: Se refiere a las ventajas en costos que obtienen las empresas a medida que varían su ámbito de actuación.

4 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

En este punto se describirá y realizará un análisis exhaustivo tanto del macro entorno como del micro entorno en el cual están sumergidos los restobares en el país y específicamente en la quinta región, además de identificar y definir las oportunidades y las amenazas que presenta la industria.

4.1 Descripción de la industria

La industria de los restobares en Chile no posee un año en particular de inicio, sin embargo, si lo extrapolamos a los restaurantes en el país, estos han estado desde los tiempos de la colonia.

Los restaurantes actualmente se pueden encontrar en prácticamente todos los cascos históricos de las ciudades del país; en la región de Valparaíso, los restaurantes mejor posicionados en el mercado corresponden a los ubicados en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, siendo algunos de estos verdaderos “centros turísticos” debido a su prestigio e historia en la localidad.

La industria de los restaurantes y bares es una industria sumamente segmentada, lo cual quiere decir que, el público objetivo al cual apuntan los distintos locales varía significativamente dependiendo de la misión de estos, así como sus recursos y capacidades, considerando también la ubicación geográfica en la que se encuentran, siendo un factor preponderante el flujo de gente que transita por las afueras del local.

En el caso particular de los restobares temáticos, estos siguen en un sector de la industria que avanza lento producto de todo lo que implica el instalarse en el rubro, además de la búsqueda y elaboración de una ventaja competitiva, así como también el sello distintivo

y valor agregado que debe asignarse al negocio.

4.2 Análisis del Macro entorno (Análisis PESTA)

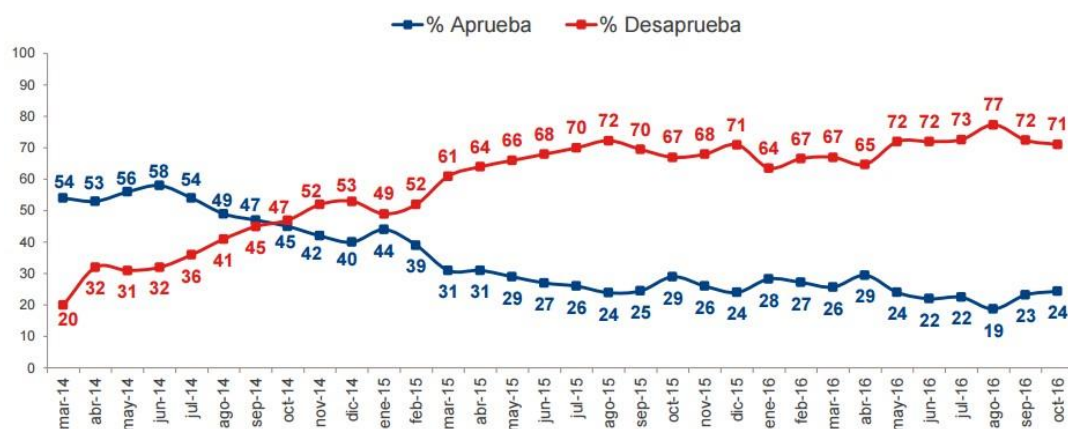
4.2.1 Análisis Político y legal

4.2.1.1 Chile

El panorama político actual no es muy distante de lo que ha sido la tendencia en los últimos años, los gobiernos tanto de Sebastián Piñera como el actual gobierno de Michelle Bachelet comenzaron con tasas de aprobación por sobre el 50%, sin embargo, con el paso de los meses la confianza en la gestión de este por parte de la ciudadanía a caído considerablemente.

En el mes de octubre la aprobación de la presidenta se ubicó en un 24%, mientras que la desaprobación a su gestión fue de un 71%. A continuación, en base a un estudio realizado por Adimark, se muestra la evolución de la aprobación a la conducción del gobierno por parte de Michelle Bachelet.

Figura 8: Evaluación general de la gestión de la presidenta

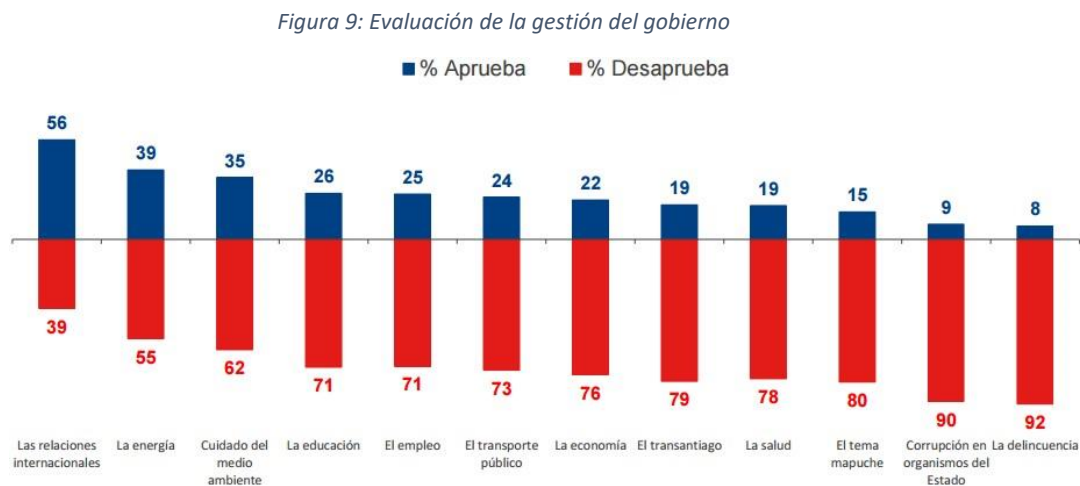


Fuente: Evaluación Gestión de Gobierno octubre 2016. Adimark. (2016)

Estos resultados muestran claramente la crisis política que atraviesa el país en cuanto a la confianza que posee la ciudadanía en torno a la presidenta de la república y el sector político en general.

Esta desconfianza se debe principalmente a que no han podido ser “superados” casos que causaron gran controversia y en los cuales estuvieron involucrados directamente distintos actores de los sectores políticos del país, como fueron el caso SQM, Soquimich y Penta. Además de que, para la opinión pública, el gobierno no ha sido capaz de satisfacer las necesidades e inquietudes de la población como lo son la delincuencia, la economía, el sistema de salud, la educación, entre otros.

A continuación, se muestra un gráfico que muestra el nivel de aprobación a la gestión del gobierno sobre los distintos temas descritos.



Fuente: Evaluación Gestión de Gobierno octubre 2016. Adimark. (2016)

En base al gráfico adjunto se puede concluir que existe una considerable desaprobación a como el gobierno ha enfrentado la delincuencia y la corrupción en organismos del Estado, además de la economía, que solo obtiene un 22% de aprobación lo

cual provoca una seria incertidumbre en el sector, lo cual tiene directa repercusión en la base del estudio de este informe, mientras que el único punto en el que la ciudadanía aprueba la gestión del gobierno corresponde a las relaciones internacionales.

4.2.1.2 Región de Valparaíso

La región de Valparaíso corresponde a V región de Chile, se sitúa en la zona central del país, limitando al norte con la Región de Coquimbo, al sudeste con la Región Metropolitana y en su extremo sur con la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. En lo que respecta a los límites este y oeste, estos se referencian por el límite nacional con Argentina, geográficamente determinado por la Cordillera de los Andes y el océano Pacífico, respectivamente.

Además, la región cuenta con un territorio insular compuesto por las islas de Pascua, Sala y Gómez, San Félix y San Ambrosio, y el Archipiélago Juan Fernández compuesto por las islas Alejandro Selkirk, Robinson Crusoe y Santa Clara; estas islas corresponden a 394 kilómetros cuadrados de los 16.934 kilómetros de superficie total con que la región cuenta, que además representa el 0,8% del territorio nacional.

La región de Valparaíso, además de su característica transición de relieve y clima, es una de las más importantes del país producto de distintos aspectos, de los cuales se puede señalar principalmente que posee dos importantes puertos de embarque de una serie de productos de exportación: El puerto de San Antonio y el puerto de Valparaíso.

Cabe señalar que, en la región, y específicamente en la ciudad de Valparaíso se encuentra el Congreso Nacional, sede del Poder Legislativo. Además de contar con cuatro senadores y doce diputados asignados.

La región cuenta con ocho provincias y veinte comunas distribuidas entre el territorio continental y el insular, y como se puede apreciar en la figura adjunta. Se estima que la población para el presente año 2016, según datos proyectados por el INE, es de 1.842.880 habitantes.

Figura 10: Mapa geográfico de la V región de Valparaíso



Fuente: bcn.cl. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2016)

Cada comuna posee un alcalde electo por un periodo de cuatro años, quien constituye la municipalidad respectiva junto con un consejo municipal. La municipalidad corresponde a una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde la administración de una comuna o agrupación de comunas.⁷⁴

4.2.1.3 Normativas necesarias

En lo que respecta a las normativas presentes para el correcto funcionamiento del negocio, estas además le otorgan un valor agregado a la empresa, puesto que velan por cumplir con estándares de calidad internacionales de modo de potenciar los procesos y el desarrollo de las actividades con el fin de otorgar una mayor satisfacción al cliente sin dejar de lado los aspectos que rodean el negocio como es el uso eficiente de los recursos en armonía con la comunidad y el medio ambiente.

Las normas a las que está suscrita el proceso corresponden a:

1. ISO 22000: Es la norma internacional que se centra en la integración y aplicación de los procesos coordinados de gestión de servicios, con el fin de garantizar la calidad en el servicio. El objetivo de esta es proporcionar un control continuo, una mayor eficiencia y oportunidades para seguir mejorando.
2. ISO 9001: Corresponde a una norma internacional que se creó con el fin de que las empresas adopten un sistema de gestión de la calidad. Esta promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente por medio del cumplimiento de sus requisitos.

⁷⁴ Artículo 118.º Constitución Política de Chile

3. ISO 14001: Corresponde a una normativa internacional definida con el fin de especificar los requisitos de un sistema ambiental, de este modo las organizaciones pueden formular una política y objetivos considerando los requisitos legales y la información sobre impactos ambientales significativos.

El restobar, al ser un local de servicio integrado por personas, se rige por las normativas laborales vigentes, en cuando a horas laborales y seguridad laboral, así como deberes y derechos tanto del empleador como de los trabajadores. Todo esto, regido por el Código del Trabajo⁷⁵ y la Dirección del Trabajo por una serie de dictámenes y normas.

Además, se debe considerar que para el funcionamiento del restobar es necesario cumplir con los permisos descritos en los puntos 2.8.1 y 2.8.2 del presente informe.

4.2.2 Análisis Económico

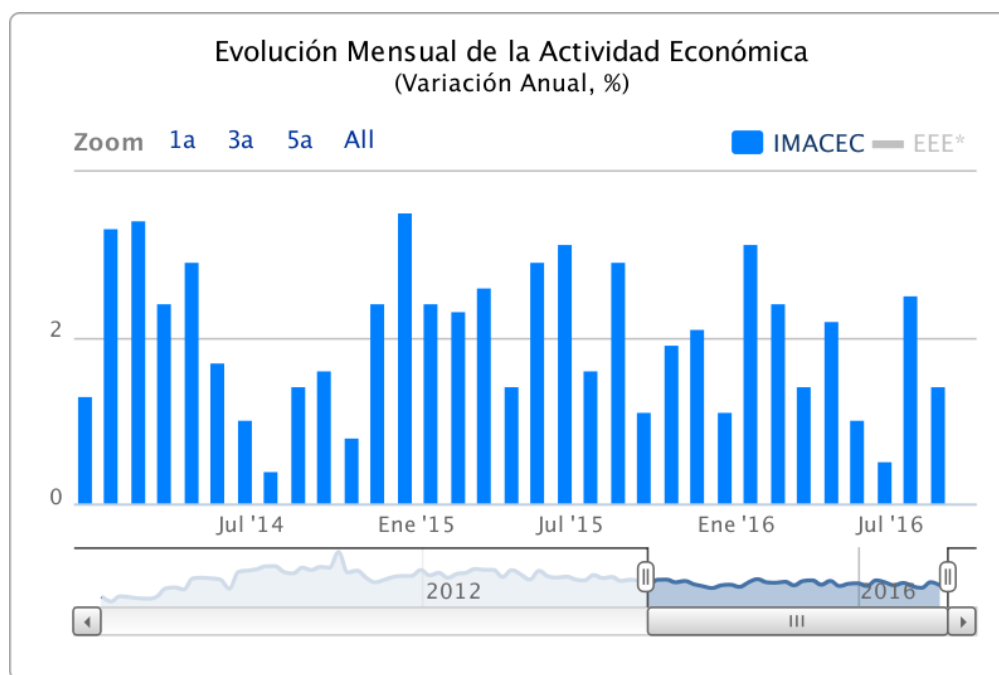
Dentro de los factores económicos, desde el punto de vista del análisis del macro entono que determinan la industria en la cual se desenvolverá el local, se encuentra el IMACEC, correspondiente a una estimación que resume la actividad de los distintos sectores económicos en un determinado mes, a precios del año anterior encadenados y que además está fuertemente ligada a la evolución del producto interno bruto (PIB).

En el mes de septiembre, el índice mensual de actividad económica tuvo una variación de 1,4% comparado con el mismo mes del año anterior, lo cual estuvo bajo las proyecciones del mercado que lo situaban en un crecimiento de cerca del 2%. Este crecimiento no presupuestado se debió principalmente a la caída en la industria manufacturera y el bajo nivel de ventas del comercio mayorista.

⁷⁵ Ley 20.876 promulgada el 31 de Julio de 2002

A continuación, se detalla la evolución del IMACEC en el periodo comprendido entre enero 2014 y septiembre del presente año.

Gráfico 4: Crecimiento mensual de la actividad económica en el periodo 2014 a 2016

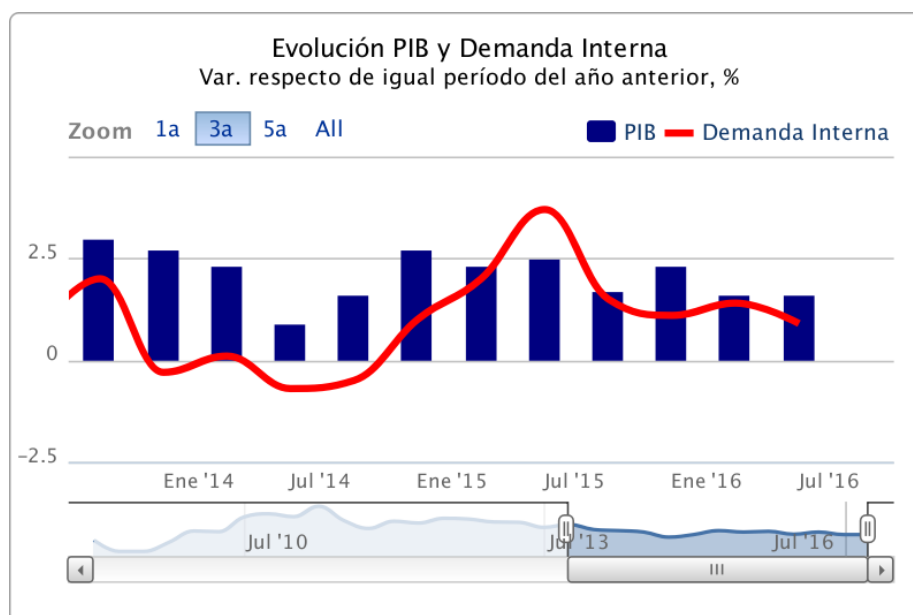


Fuente: SOFOFA con cifras del Banco Central de Chile. (2016)

En cuanto a las proyecciones del IMACEC para el mes de octubre, se estima una expansión de 1,7% al 2,3%. Sin embargo, se prevé que el PIB aumente gradualmente pasando de entre un 1,5% y 2% en el 2016 y entre un 1,75% y 2,75% de variación porcentual para el año 2017. La variación del PIB en el último trimestre (julio a septiembre) fue de un 1,6%, en cuanto a la industria comprendida por el comercio, restaurantes y hoteles, la variación del producto interno bruto fue de un 2,5% ⁷⁶

⁷⁶ SOFOFA. (2016). PIB y gasto. Recuperado de <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/pib-y-gasto/>

Gráfico 5: Variación del PIB y demanda interna en el periodo 2014 a 2016



Fuente: SOFOFA con cifras del Banco Central de Chile.

La variación del PIB del tercer trimestre del 2016 contrarresta con las proyecciones hechas por los analistas, que apuntaban a una expansión del 1,4%, se postula que el principal impulso provino de los Servicios Personales, que creció 6,6% en el tercer trimestre tras aumentar un 6,0% en el segundo, además de contribuir positivamente el sector comercio, que se expandió 3,1% entre julio y septiembre espoleado por el comercio minorista.

Desde la perspectiva del gasto, el crecimiento del PIB del trimestre descrito se explica, en parte, por el incremento de la demanda interna (0,8%) y de las exportaciones netas (0,5%). Además, cabe señalar que la inversión total equivalió al 21,3% del PIB, tasa que refleja un ahorro nacional del 16,7% del PIB, mientras el ahorro externo mostró un aumento de 4,6%.⁷⁷

⁷⁷ La Nación (18 de noviembre de 2016). ECONOMÍA CHILENA CRECIÓ 1,6% EN TERCER TRIMESTRE Y ACUMULA 1,8% EN 2016. Recuperado de <https://goo.gl/nCeAx4>

Como se mencionó anteriormente el crecimiento de la actividad inferior al proyectado hace pensar a los analistas del mercado sobre el curso de la tasa de interés de política monetaria (TPM), por lo que se plantea una baja de la tasa rectora para el año 2017 con el fin estimular la economía, información que considerará el Banco Central en su Informe de Política Monetaria (IPoM) de diciembre del 2016.⁷⁸

El resumen de las perspectivas económicas del Banco Central de Chile para lo queda de año y el 2017, en variación porcentual, se presenta en la siguiente tabla adjunta.

Tabla 2: Perspectivas económicas años 2016 y 2017

	2015		2016 (f)		2017 (f)	
	IPoM	IPoM	IPoM	IPoM	IPoM	IPoM
	Jun.16	Sept.16	Jun.16	Sept.16	Jun.16	Sept.16
PIB	2,1	2,3	1,25-2,0	1,5-2,0	2,0-3,0	1,75-2,75
Demanda interna	1,8	2,0	1,0	1,0	2,4	2,4
Demanda interna (sin var. de existencias)	1,3	1,6	1,1	1,5	2,1	2,1
Formación bruta de capital fijo	-1,5	-1,5	-2,4	-1,5	0,9	0,7
Consumo total	2,2	2,5	2,1	2,4	2,4	2,5
Exportaciones de bienes y servicios	-1,9	-1,9	1,3	1,2	2,1	2,2
Importaciones de bienes y servicios	-2,8	-2,8	-1,6	-1,6	2,2	2,9
Cuenta corriente (% del PIB)	-2,1	-2,1	-2,2	-1,6	-2,1	-1,8
Ahorro nacional bruto (% del PIB)	20,4	20,3	19,5	19,7	19,5	19,6
Formación bruta de capital fijo nominal (% del PIB)	22,7	22,7	22,0	22,1	21,6	21,8

Fuente: Informe de Política Monetaria. Septiembre 2016

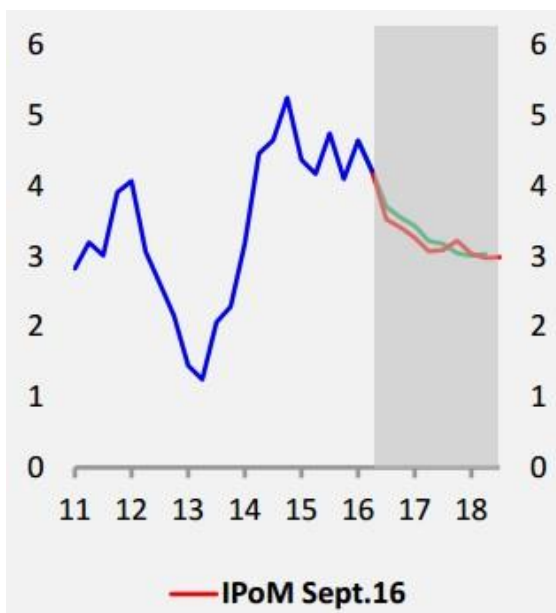
Se observa que las expectativas en cuanto a exportaciones e importaciones de bienes y servicios continuarán en alza para el año 2017. Además, se prevé un aumento de la demanda interna del país que podría alcanzar un crecimiento del 2,1% para el 2017.

En cuanto a las proyecciones de inflación en Chile (medida por el Índice de precios al consumidor, IPC, y que a su vez mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y

⁷⁸ El Mercurio. Economía y Negocios. (8 de noviembre de 2016). Recuperado de <http://impresa.elmercurio.com/pages/LUNHomepage.aspx?BodyID=2&dt=2016-11-08&dtB=2016-11-08&dtB=08-11-2016>

servicios que consume la población residente en Chile), está ha ido descendiendo en línea con lo previsto alcanzando un 0,2% de crecimiento, lo que lleva a que la inflación de los últimos 12 meses en el país tenga un avance de 2,8%. Esta cifra se ubica dentro del objetivo del Banco Central, que correspondía a que la inflación se mantuviese bajo el 3% para comienzos del año 2017

Gráfico 6: Variación porcentual del IPC

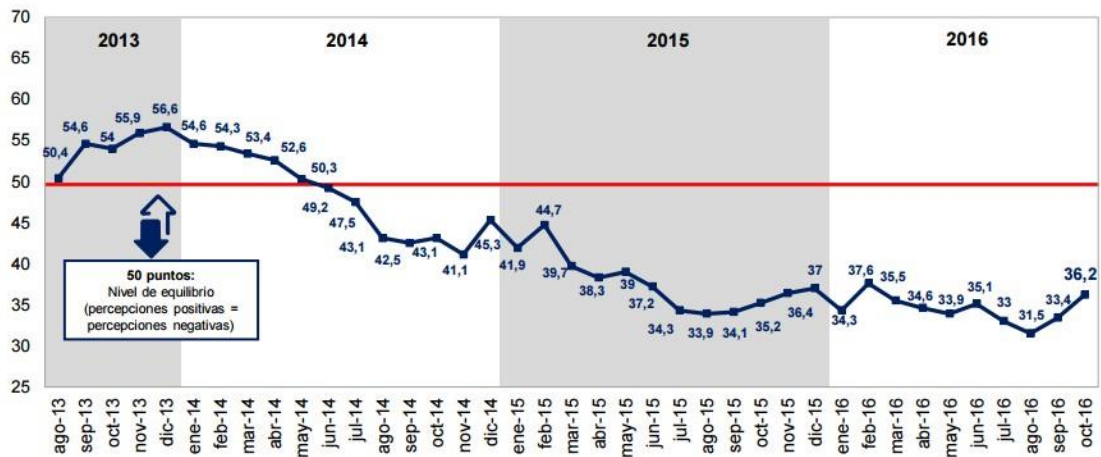


Fuente: Banco Central de Chile e Instituto Nacional de estadísticas. (2016)

Finalmente, en cuanto a la percepción y confianza de los consumidores, esta presentó en el mes de octubre una mejoría, por segundo mes consecutivo. El IPEC⁷⁹ llega a 36,2 puntos, superando en 2,8 puntos el mes anterior y muy por encima del mínimo de los últimos 15 años observado en agosto pasado (31,5 puntos). Con todo, el indicador se mantiene en el área pesimista (bajo 50 puntos) por ya 29 meses consecutivos.

⁷⁹ Índice percepción de la economía. Se calcula mediante la aplicación mensual de un cuestionario estructurado a una muestra aproximada de 1.100 personas, mayores de 18 años, residentes en las principales ciudades de Chile

Gráfico 7: Índice percepción de la economía desde agosto 2013.



*Nota: El valor 0 indica máximo pesimismo y el valor 100 indica máximo optimismo.

Fuente: IPEC: Índice Percepción de la Economía. Octubre 2016. Adimark.

Además, se observa que el índice presenta la mayor mejora significativa desde febrero del mismo año, cuando este fue de 37,6 puntos.

En cuanto a la percepción y confianza empresarial, este fue de 44,3, manteniendo la tendencia fluctuante de los últimos meses y manteniéndose bajo los 50 puntos y por ende en un ambiente pesimista, como se observa a continuación:

Gráfico 8: Situación económica de las empresas



*Nota: El valor 0 indica máximo pesimismo y el valor 100 indica máximo optimismo.

Fuente: IPEC: Índice Percepción de la Economía. Octubre 2016. Adimark

4.2.3 Análisis Social

4.2.3.1 Factores Socioculturales

Chile, según el último estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), es el país más desigual de este conglomerado, poseyendo un índice de Gini⁸⁰ 0,47, seguido de México con un 0,46. Estos niveles están muy por debajo de los países menos desiguales del mundo como Islandia y Noruega con índices de Gini de 0,24 y 0,25 respectivamente.

El estudio descrito plantea que los sectores más bajos de la sociedad siguen a niveles pre crisis financiera y los de los segmentos altos han recuperado la mayoría de lo que perdieron.⁸¹

En el país, un factor preponderante al momento de definir estilos de vida, gustos y preferencias de las personas es identificar los estratos y niveles socioeconómicos que existen, siendo estos definidos por un comité especializado de la asociación de investigadores de mercado (AIM).

En base a la encuesta CASEN realizada el año 2013 y que modificó en parte la segmentación que se tenía en años anteriores, se identifican 10 niveles socioeconómicos en base a su nivel educacional, distribución y el grado de acceso a los bienes y servicios, los cuales son A, B1, B2, C1a, C1b, C2, C3, D, E1 y E2. Los niveles A, B1 y B2 corresponden a la clase alta, el C1a, C1b, C2 y C3 a al segmento clase media (de todas maneras, tanto el

⁸⁰ Medida del ingreso de los hogares para medir la distribución de la riqueza, y ubica su valor en cero si en un país todos tienen los mismos ingresos y 1 en un país donde una persona tiene todos los ingresos.

⁸¹ El Mostrador. (24 de noviembre de 2016). A pesar de los avances, Chile sigue siendo el país más desigual de la OCDE. Recupera de <http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/11/24/a-pesar-de-los-avances-chile-sigue-siendo-el-pais-mas-desigual-de-la-ocde/>

C1a como el nivel C1b se suman a los niveles altos de modo de no restringir el mercado), mientras que el D y E corresponden a nivel vulnerable y pobre respectivamente.

El porcentaje asociado a la población perteneciente a cada nivel según los resultados de la encuesta corresponden a: el 0,3% de la población pertenece al grupo A, un 0,6% al grupo B1, un 2% al grupo B2, un 4,2% al grupo C1a, un 8,9% al grupo C1b, un 17,9% corresponde a C2 y un 29,1% a C3, finalmente D con un 24,2%, E1 con un 8,9% y E2 con un 4%, El detalle de estos datos se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 9: Segmentación por ingreso per cápita equivalente



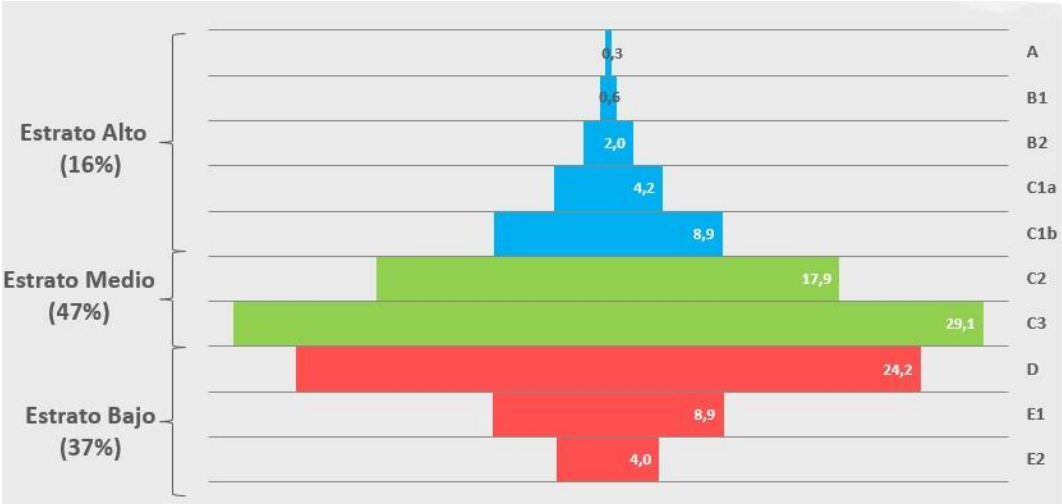
Fuente: Análisis a la segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar, en base a encuesta CASEN 2013. Criteria Research (diciembre 2015)

Se observa que el nivel A posee un ingreso per cápita equivalente de \$6.049.000, mientras que en el nivel E2 es de \$66.000. Además, se muestra la línea de la pobreza ubicada por delante del nivel E1, mientras que la extrema pobreza se encuentra en el nivel E2.

En cuanto a la segmentación que se puede hacer de estos niveles según nivel de ingreso per cápita, se puede distinguir el estrato alto conformado por los niveles A, B1, B2, C1a y C1b, equivalente al 16% de la población, el estrato medio corresponde al 47% de la

población del país y está conformado por los niveles C2 y C3, finalmente el estrato bajo que reúne a los niveles D, E1 y E2 equivale al restante 37% de la población. Situación que es descrita por la pirámide de segmentación presente a continuación.

Gráfico 10: Pirámide de segmentación



Fuente: Análisis a la segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar, en base a encuesta CASEN 2013. Critería Research (diciembre 2015)

Finalmente, la segmentación realizada en base al ingreso total de un hogar en un mes promedio, considerando el aporte de todos sus miembros y otros ingresos adicionales, como rentas de propiedades, jubilaciones o pensiones, queda representado en el siguiente cuadro:

Tabla 3: Clasificación del GSE (por tamaño e ingreso autónomo y tamaño del hogar)

	LÍMITES DE INGRESO AUTÓNOMO FAMILIAR MENSUAL (EN MILES DE \$) SEGÚN TAMAÑO DEL HOGAR					
	1 miembro	2 miembros	3 miembros	4 miembros	5 miembros	6 miembros
E2	0 – 34.000	0 – 77.000	0 – 132.000	0 – 166.000	0 – 199.000	0 – 229.000
E1	35.000 – 66.000	78.000 – 134.000	133.000 – 212.000	167.000 – 276.000	200.000 – 325.000	230.000 – 382.000
D	67.000 – 134.000	135.000 – 252.000	213.000 – 382.000	277.000 – 479.000	326.000 – 572.000	383.000 – 661.000
C3	135.000 – 258.000	253.000 – 463.000	383.000 – 663.000	480.000 – 830.000	573.000 – 984.000	662.000 – 1.124.000
C2	259.000 – 460.000	464.000 – 824.000	664.000 – 1.115.000	831.000 – 1.384.000	985.000 – 1.650.000	1.125.000 – 1.750.000
C1b	461.000 – 807.000	825.000 – 1.404.000	1.116.000 – 1.926.000	1.385.000 – 2.311.000	1.651.000 – 2.717.000	1.751.000 – 3.005.000
C1a	808.000 – 1.414.000	1.405.000 – 2.350.000	1.927.000 – 3.234.000	2.312.000 – 3.960.000	2.718.000 – 4.656.000	3.006.000 – 5.428.000
B2	1.415.000 – 2.368.000	2.351.000 – 3.763.000	3.235.000 – 5.303.000	3.961.000 – 6.260.000	4.657.000 – 7.486.000	5.429.000 – 8.453.000
B1	2.369.000 – 3.869.000	3.764.000 – 6.486.000	5.304.000 – 8.664.000	6.261.000 – 9.682.000	7.487.000 – 11.843.000	8.454.000 – 13.858.000
A	> 3.869.000	> 6.486.000	> 8.664.000	> 9.682.000	> 11.843.000	> 13.858.000

Fuente: Análisis a la segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar, en base a encuesta CASEN 2013. Criterios Research (diciembre 2015)

4.2.3.2 Factores demográficos

Actualmente, el país se encuentra consolidando las proyecciones demográficas hechas hace algunos años con respecto al nivel de nacimientos y fallecimientos, que vaticinaban un envejecimiento de la población, confirmado por las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) que indica que para el año 2025 la tasa de mortalidad será de 131.320 habitantes al año mientras que la natalidad será de 247.250 nacimientos al año. Siendo la población total del país para el año descrito de 19.128.758 habitantes.

De acuerdo con la actualización de la población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020, en la siguiente tabla se muestran las proyecciones del total de habitantes para el año 2030 por edad, considerando ciclos cada cinco años.

Tabla 4: Población total de Chile, por años terminados en 0 y 5 estimados. (Periodo 2010-2030)

Grupo de edad	Año				
	2010	2015	2020	2025	2030
TOTAL	17.094.275	17.865.185	18.549.095	19.128.758	19.587.121
0-4	1.248.325	1.259.507	1.245.395	1.229.124	1.193.101
5-9	1.237.497	1.247.912	1.258.585	1.243.972	1.227.830
10-14	1.328.935	1.237.791	1.247.578	1.257.625	1.243.098
15-19	1.488.317	1.328.427	1.236.847	1.246.021	1.256.194
20-24	1.462.346	1.486.755	1.326.425	1.234.145	1.243.551
25-29	1.320.741	1.459.635	1.483.179	1.322.501	1.230.798
30-34	1.169.556	1.317.682	1.455.216	1.477.842	1.318.080
35-39	1.236.191	1.165.611	1.312.293	1.448.490	1.471.402
40-44	1.231.974	1.228.946	1.158.477	1.303.773	1.439.539
45-49	1.249.164	1.220.001	1.217.060	1.147.263	1.291.690
50-54	1.072.667	1.229.337	1.201.177	1.198.677	1.130.676
55-59	835.126	1.045.250	1.199.134	1.172.763	1.171.542
60-64	671.677	801.793	1.005.170	1.155.060	1.131.497
65-69	539.279	629.844	754.047	947.807	1.091.929
70-74	389.319	487.591	572.158	687.841	867.942
75-79	295.148	332.591	419.566	495.471	599.087
80+	318.013	386.512	456.788	560.383	679.165

Fuente: Elaboración Propia en base a Estadísticas INE: "Actualización de población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020"

Se observa que la mayoría de la población se ubicará para el año 2020 entre los 25 y los 34 años, equivaliendo a un 15,84% de la población total del país.

En cuanto a la región de Valparaíso, se prevé que la población total de la región sea de 1.934.895 habitantes para el año 2020, siendo 952.021 hombres, y 982.874 las mujeres, lo cual representa un 49,2% y 51,8% de la población total respectivamente.

A continuación, se presenta en detalle la evolución y proyecciones de población para la región en cuanto a sexo y edad desde el año 2005 al año 2020.

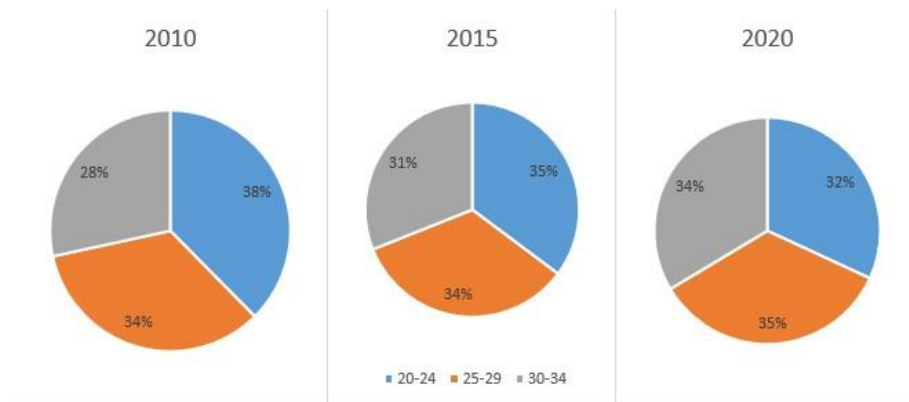
Tabla 5: Población total V región, por años terminados en 0 y 5 estimados. (Periodo 2005-2020)

Grupo de edad	Año			
	2005	2010	2015	2020
TOTAL	1.662.708	1.759.167	1.850.676	1.934.895
0-4	118.385	120.754	122.725	121.835
5-9	128.599	119.879	122.156	124.036
10-14	145.251	130.505	121.697	123.911
15-19	147.387	150.056	134.940	126.091
20-24	142.697	153.075	155.069	139.479
25-29	117.598	138.605	148.840	151.100
30-34	117.302	115.649	136.687	146.875
35-39	117.232	117.941	116.002	137.164
40-44	125.882	118.692	118.940	116.894
45-49	113.283	127.038	119.914	119.797
50-54	90.174	113.921	127.574	120.618
55-59	75.655	90.477	114.104	127.577
60-64	65.015	74.943	89.914	113.247
65-69	50.967	63.175	73.110	88.133
70-74	43.364	47.393	58.956	68.568
75-79	33.113	37.511	41.505	51.943
80+	30.804	39.553	48.543	57.627

Fuente: Elaboración Propia en base a Estadísticas INE: "Actualización de población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020"

Además, podemos describir la distribución etaria de la población para los adultos jóvenes, y el porcentaje asociado a los segmentos 20 a 24 años, 25 a 29 años y 30 a 34 años; quienes serán el público objetivo al cual apuntará el proyecto desarrollado en el presente informe.

Gráfico 11: Distribución etaria de adultos jóvenes en la V región y proyección 2020.



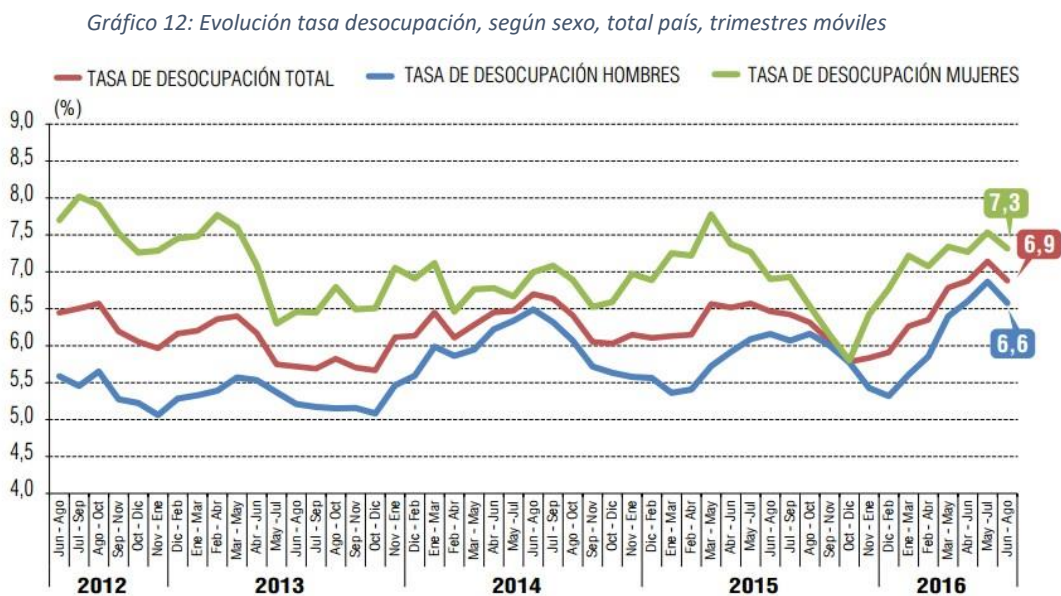
Fuente: Elaboración Propia en base a Estadísticas INE: "Actualización de población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020"

Otro factor demográfico a considerar corresponde a la tasa de ocupación y fuerza laboral de la población la cual permite tener un panorama sobre la productividad y desarrollo del mercado y las industrias.

En base al Boletín de empleo nacional publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la tasa de desocupación del trimestre junio-agosto 2016 fue de un 6,9%, correspondiente a 593.650 desocupados de un total de 8.667.200 habitantes que componen la fuerza de trabajo⁸²

Además, cabe señalar que la tasa de desocupación de mujeres fue 7 puntos porcentuales mayor a la de los hombres, siendo estas de 7,3% y 6,6% respectivamente.

Información que se detalla en el gráfico adjunto a continuación:



Fuente: Instituto Nacional de estadísticas (INE). Boletín Empleo Nacional (septiembre 2016)

⁸² Fuerza de trabajo: Personas en edad de trabajar, que durante la semana de referencia cumplen los requisitos para ser incluidas en la categoría de Ocupados o Desocupados.

4.2.4 Análisis Tecnológico

El uso de la tecnología en la industria de los restaurantes, bares y restobares ha tenido una proliferación en los últimos años, siendo un punto que los locales han implementado paulatinamente, para de este modo entregar un servicio que satisfaga a la totalidad de sus clientes. Es así como el uso de la tecnología como medio de control y personalización de los clientes ha tomado fuerza.

Un grupo de desarrolladores nacionales ha estado elaborando software que permiten crear una cuenta para cada usuario y que registra datos como sus gustos, preferencias o incluso hábitos de visita (con quien va acompañado al local), estas plataformas permiten establecer un perfil que logra que cada persona sea recibida de manera especial al realizar una visita.⁸³

El software Resto, creado por la compañía Axsoft y presente ya en diversos restaurantes del país lanzó su primera versión el año 2002 y se enfocaba en la gestión administrativa, pero durante el último tiempo ha ido evolucionando para integrar más opciones para personalizar el trato con sus clientes. En términos simples, el programa permite llevar un historial completo de los consumos pasados por cada cliente, lo que permite al restaurante elaborar recomendaciones basadas especialmente en lo que prefirió anteriormente.

Otro software que permite el desarrollo de la atención personalizada es Gour-Net, que está integrada en el sistema informático de cadenas como Sushi House, Coppelia y Fajita

⁸³ La Tercera. Tendencias. (29 de septiembre de 2012). Recuperado de <http://diario.latercera.com/2012/09/29/01/contenido/tendencias/26-119331-9-los-restaurantes-se-vuelven-inteligentes-.shtml>

Express. Su principal función radica en identificar al cliente a través de sus pedidos, generando perfiles según sus hábitos de consumo además de registrar datos tales como el número de personas que acompañan a un cliente, los productos que prefiere, e incluso la forma de pago.

Otro factor que se debe considerar con relación al análisis del macro entorno en el cual se desenvolverá el local, es el uso del internet móvil producto del constante desarrollo de aplicaciones para Smartphones.

Según la Séptima Encuesta de Acceso, Usos y Usuarios de Internet elaborada por Ipsos Chile para el SUBTEL (Secretaría de telecomunicaciones), un uso de internet propio en teléfonos móviles o Smartphone aumentó el doble en sólo dos años, desde el año 2013 al 2015, pasando de un 31,5% al 59,4% como lo muestra la tabla adjunta.

Tabla 6: Tipo de Acceso a Internet usado en los meses de diciembre 2015 a febrero 2016

	2015	2014	2013
Banda Ancha Fija / WIFI	77,0%	86,3%	77,7%
Banda Ancha Móvil	27,2%	8,4%	18,1%
Teléfono móvil o Smartphone con acceso propio a internet	59,3%	61,4%	31,5%
Tablet con acceso propio a internet	5,4%	1,4%	1,8%
Conexión satelital	3,2%	0,4%	1,0%
Otro	0,1%	0,1%	1,4%
No sabe	0,2%	0,2%	0,0%

Fuente: Séptima Encuesta de Acceso, Usos y Usuarios de Internet. SUBTEL. (febrero 2016)

En cuanto al uso de la tecnología en la industria se puede mencionar, además, el reciente uso de la biofilización en la gastronomía local, que fue utilizada de forma inédita en la región de Tarapacá el año 2014⁸⁴. Este proceso consiste en remover el agua de los

⁸⁴ CORFO. (11 de septiembre de 2014). Recuperado de <http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/noticias/2014/septiembre-2014/innovadora-tecnologia-aplicaran-en-gastronomia-de-restaurantes-en-iquique>

productos, pasando desde el estado sólido (congelado) al gaseoso, es decir, evitando el estado líquido. Esto permite incrementar la vida del producto, sin perder sus cualidades biológicas y químicas.

4.2.5 Análisis Ambiental

Finalmente, dentro de los factores ambientales que están latentes en el entorno de la industria se encuentra el creciente y sostenido avance en el uso de energías renovables no convencionales y la preocupación de las empresas por el cuidado del medio ambiente, lo que a su vez les otorga un valor agregado por el cliente.

De acuerdo con la última versión del New Energy Finance Climascoppe elaborado por Bloomberg New Energy Finance y el Banco Interamericano de Desarrollo, Chile tiene el tercer lugar en el ranking global que mide el atractivo de inversión en energías renovables, lo cual se debe principalmente al potencial que posee principalmente en el norte del país en lo que respecta al uso de energía solar y eólica.

En la actualidad el país se plantea grandes desafíos en lo que concierne a la eficiencia energética, la agenda de energía tiene como meta fomentar el uso eficiente de la energía como un recurso energético, estableciendo un ahorro del 20% para el año 2025, considerando el crecimiento esperado en el consumo de energía del país para esa fecha. La implementación de distintos planes, campañas y programas, así como la futura Ley de Eficiencia Energética apunta a lograr al 2025 un ahorro total de 20.000 GWh/año, lo que equivale a una capacidad instalada a carbón de 2.000 MW.⁸⁵

La inversión propuesta por el gobierno se ve reflejada en el perfeccionamiento del

⁸⁵ Energia.gob.cl (2016). Recuperado de <http://www.energia.gob.cl/eficiencia-energetica>

marco regulatorio, a través de la promulgación de la Ley 20.257 del 2008 y posteriormente la promulgación de la Ley 20.698 en el 2013. Y, por otra parte, la implementación de instrumentos de apoyo directo a iniciativas de inversión.

Actualmente existen en construcción 49 proyectos en el SING y el SIC, equivalentes a 4.117 MW, por una inversión total de US\$ 11,3 billones, de los MW que producirán dichos proyectos, 46% provendrán de energías renovables, cifra que sube a 67% al contemplar la totalidad de los proyectos de recursos renovables.⁸⁶

Otro problema que deben afrontar los locales productores y comercializadores de alimentos es elaborar sus procesos siguiendo las normas ambientales pertinentes, para ello deben velar a que todos los individuos de la organización trabajen en conjunto en pos de cumplir con requerimientos sanitarios y medioambientales, de este modo se hace de suma importancia el conocimiento o implementación de un Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS), que consiste en un grupo conformado por distintos miembros de la organización que, mediante la participación conjunta, desarrolla actividades relacionadas a contribuir en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.⁸⁷

⁸⁶ Energía.gob.cl. (2016) Recuperado de <http://www.energia.gob.cl/energias-renovables>

⁸⁷ Mutual de Seguridad (2016). Recuperado de <https://www.mutual.cl/cphs/queesuncphs.aspx>

4.3 Análisis del Micro entorno (Análisis de las 5 fuerzas de Porter)

4.3.1 Rivalidad entre competidores actuales

Para determinar el nivel de rivalidad entre los competidores se basará el estudio en el análisis de cinco factores estructurales que determinan la rivalidad entre estos.

Cabe mencionar que no se considera dentro de este estudio los locales de comida rápida o franquicias de grandes compañías a nivel mundial puesto que, aunque pertenezcan al mismo rubro, el enfoque del negocio es distinto.

4.3.1.1 Nivel de concentración de competidores

Según el último registro oficial de restaurantes en el país realizado por SERNATUR el año 2014 en su Anuario de Turismo se estimó que la región de Valparaíso contaba con 994 locales.

Para determinar la concentración de competidores se identifican los principales competidores que tendrá el restobar en la quinta región, de los cuales se encuentran Fridays, Mastodonte, Roof Burguer, entre otros. Estos locales en particular podrían ser mencionados como competencia agresiva para el proyecto a realizar, sin embargo, se pueden considerar como competencia todos los restaurantes, bares y restaurantes que se encuentran distribuidos a lo largo de la región como competencia menos agresiva.

4.3.1.2 Crecimiento de la industria

En lo que respecta al crecimiento de la industria, los restaurantes en la región, dependiendo del lugar en donde estén localizados pueden variar considerablemente el periodo de tiempo en que permanecen en funcionamiento, por ejemplo, en la ciudad de Reñaca, perteneciente a la comuna de Viña del Mar, los locales de comida, ya sean

restaurantes, bares y restobares poseen periodos reducidos de funcionamiento, esto se debe a una tendencia que se da en la localidad y es la de poseer un alto flujo de gente en los meses de verano, mientras que el resto del año el flujo de potenciales clientes disminuye considerablemente, llevando en algunas ocasiones a cerrar los recintos.

Por el contrario, en las zonas turísticas de tanto la comuna de viña del mar como de Valparaíso la industria cada año recibe nuevos competidores que ven de estas localidades, centros sumamente atractivos para comenzar un negocio de este estilo.

4.3.1.3 Costos fijos

Los costos fijos, es decir, los que no varían independiente del nivel de ventas y producción en menor escala, son moderados o equitativos entre los competidores de la industria, si se comparan con la fuerte inversión inicial que se debe realizar al momento de asentar los locales, se incurre principalmente en costos de equipos eléctricos, gastos básicos como luz, agua y gas, depreciación de maquinaria, arriendo o alquiler del local y pago de remuneraciones.

4.3.1.4 Comportamiento de competidores

Los competidores, ya sean agresivos o menos agresivos cuentan con comportamientos muy similares, lo cual se ve reflejado en sus canales de distribución, proveedores y comercialización de los productos que se ofrecen junto con el servicio.

La estrategia competitiva que adoptarán las empresas dependerá del nivel de ventas o como se mencionó en el punto 4.3.1.2, la ubicación del local, siendo estos pilares el punto de partida. Los restaurantes líderes en el mercado basan principalmente su posicionamiento a su consolidación en el rubro y reputación, mientras que sus canales de comunicación se

basan principalmente en flyers entregados en la vía pública o propagando vía redes sociales como Facebook, twitter o Instagram.

Dependiendo del éxito del local, generalmente en la industria se opta por tomar dos caminos, la apertura de nuevos centros en otras localidades o la expansión del lugar en donde se encuentre asentado ya sea con el arriendo de sectores aledaños o compra de terreno.

4.3.1.5 Barreras de entrada y salida

La industria en la cual se desenvuelven los restobares nos posee barreras de entrada elevadas o considerables, lo que a su vez hace que las barreras a la salida se comporten de manera similar, lo cual hace a la industria atractiva, esto se debe a que los factores que determinan estas barreras son limitados, pudiéndose mencionar en primer lugar el requerimiento de un capital inicial que puede mermar en algunas ocasiones el ingreso de nuevos competidores.

Una barrera de entrada que no deja de ser relevante es el escepticismo de los clientes o consumidores frente a un local nuevo, puesto que al ser comercializadora de alimentos y bebestibles, además ofrece un servicio integral, lo cual hace que el posicionamiento de estos locales sea una ardua tarea, esto se asocia al desarrollo de marketing que implica el establecerse en un determinado sector incurriendo en diversos gastos asociados.

Otro punto a considerar es la ubicación de los locales, lo que en algunas ocasiones puede determinar el éxito de la empresa, lo cual hace que el emprender se vea limitado en cuanto a los espacios físicos, ya sea en arriendo o compra de terreno o lugares disponibles.

En lo que respecta a las barreras de salida de la industria, estas al igual que las barreras a la entrada no son altas, sino más bien moderadas puesto que la venta de la tecnología

utilizada para el funcionamiento del local y arriendo del lugar físico si es que así fuese el caso, no requieren de costos considerables.

4.3.1.6 Resumen de rivalidad entre competidores actuales

Tabla 7: Resumen de rivalidad entre competidores actuales

Intensidad de rivalidad entre competidores actuales		MB	B	N	A	MA	
Número de competidores	Muchos		X				Pocos
Crecimiento de la Industria	Lento			X			Rápido
Costos fijos	Elevados				X		Bajos
Balance de competidores	Elevado		X				Bajo
Diferenciación de producto	Baja				X		Alta
Barreras de Salida	Alta			X			Baja
Barreras de Entrada / Especialización de Activos	Alta			X			Baja
Incrementos de capacidad	Altos			X			Bajos

Fuente: Elaboración propia (2017)

Se observa a partir del cuadro resumen de rivalidad entre los competidores actuales de la industria que esta posee un carácter medio o neutro puesto que, según los puntos consignados a lo largo del análisis, se observa que no existe una tendencia hacia una alta rivalidad o baja rivalidad siendo por ejemplo contrarrestada la diferenciación del producto con el alto número de competidores existentes.

4.3.2 Amenaza de competidores potenciales

Para definir la amenaza de posibles nuevos competidores se analizan 5 factores que determinan esta fuerza descrita por Porter, los cuales son costos de operación, diferenciación, oportunidades en el mercado, requerimientos de capital y efectos de experiencia y aprendizaje.

4.3.2.1 Costos de operación

Los costos de operación y su evolución, al igual que en otro tipo de industrias, al ser locales que otorgan un servicio de venta de productos, a medida que aumenta la producción y por consecuencia, venta de estos, los costos medios, es decir, lo que se requiere para comercializar una unidad (ya sea comida o bebestible) deberían disminuir aprovechando las economías de escala.

Estas economías de escala se generan puesto que el aumento de los factores de producción, incluida la tecnología utilizada en los procesos, que implican un aumento en la producción generan que el costo de comercialización de los productos ofertados sea menor que cuando se produce en menor cantidad.

El principal y más importante gasto en esta industria corresponde a la inversión inicial que suele ser elevada producto del arriendo o compra del espacio físico, así como de los implementos necesarios para su funcionamiento.

4.3.2.2 Diferenciación

La innovación gastronómica se da constantemente por lo cual, una forma de diferenciarse en la industria es ofrecer una oferta gastronómica original y que se diferencia claramente de la competencia.

La propuesta de valor va enfocada principalmente a la experiencia que se puede ofrecer con el servicio más que a la oferta de productos como tal.

4.3.2.3 Oportunidades en el mercado

Se tiende a pensar que la industria de restaurantes, bares y restobares está “copada” producto de la basta oferta que se puede apreciar, sin embargo, muchas veces con una

propuesta que satisfaga las falencias que pueden presentar los competidores, se toma la decisión de entrar de todas maneras a la industria.

En lo que respecta a los restobares temáticos principalmente, este es un mercado en crecimiento por lo que muchos emprendedores tienen la posibilidad de ingresar a una industria que es cada vez más atractiva, un ejemplo de esto es la apertura del primer restobar con temática de videojuegos en la región, específicamente en la comuna de Quilpué.

4.3.2.4 Requerimientos de capital

En lo que respecta a los requerimientos de capital, como se ha mencionado anteriormente, el ingreso a la industria considera un grado un poco más elevado de inversión si se compara con otras, sin embargo, hay que tener en consideración que los costos de operación disminuyen considerablemente si se hace un paralelismo con la inversión inicial.

4.3.2.5 Efectos de experiencia y aprendizaje

Se considera de suma importancia al momento de desarrollar, planificar y gestionar un negocio en la industria que se está estudiando, la curva de experiencia que presentan las organizaciones. El efecto de la curva de aprendizaje puede ser sustancial al momento de captar nuevos clientes, así como establecer lazo de fidelidad de estos hacia el local, de este modo pasa a ser un punto sustancial al momento de medir el nivel de rivalidad de los competidores en la industria estudiada.

4.3.2.6 Resumen de amenaza de competidores potenciales

Tabla 8: Resumen de amenaza de competidores potenciales

Amenaza de competidores potenciales		MB	B	N	A	MA	
Costos de operación (economías de escala)	Altos			X			Bajos
Diferenciación de producto	Baja				X		Alta
Oportunidades en el mercado	Muchas		X				Pocas
Requerimientos de capital	Altos				X		Bajos
Efectos de experiencia y aprendizaje	Bajos					X	Altos

Fuente: Elaboración propia (2017)

A partir de la tabla adjunta se concluye que la amenaza de competidores potenciales es alta, esta se ve reflejada con mayor notoriedad al momento de analizar los efectos de experiencia y aprendizaje puesto que estos son bastantes altos por lo que se consideran una fuerte amenaza, además las economías de escala al poseer un carácter neutro no contribuyen a una amenaza por parte de los competidores.

4.3.3 Poder de negociación de los proveedores

4.3.3.1 Principales proveedores

Los principales proveedores corresponden a empresas especializadas en la distribución de insumos alimenticios de toda índole, además se deben considerar los proveedores de insumos de bar, así como de equipamiento del recinto. En base a esto, se determina la existencia de un proveedor consolidado en la región correspondiente a la empresa Fullbar LTDA. Esta empresa se encarga del equipamiento, accesorios e insumos gastronómicos de restaurantes, bares y restobares. Otros proveedores destacados en el rubro se muestran en el cuadro adjunto a continuación:

Tabla 9: Principales proveedores

Proveedor	Descripción	Región
Importaciones y Exportaciones Barbra Limitada	Mayorista de frutas y verduras. Ventas al por mayor de materias primas agrícolas, huevos, leche, abarrotes y otros alimentos.	Valparaíso
Frutería y Distribuidora de Huevos Alex	Venta al por menor de aves y huevos	Valparaíso
Lo Valledor	Comercializador de productos agrícolas, carnes y abarrotes	Santiago
Frutería Bilbao	Comercializador de frutas y verduras	Santiago
Vegetales y Frutas	Comercializador de frutas y verduras	Santiago
Huevos Arizona	Ventas al por mayor de huevos, leche, abarrotes y otros alimentos.	Valparaíso

Fuente: Elaboración propia (2017)

4.3.3.2 Otros proveedores

La oferta de proveedores es ampliamente basta si se considera otros proveedores especializados en diseño de interiores o artículos de limpieza, estos se encuentran emplazados principalmente en la región metropolitana, dentro de estos se pueden mencionar los siguientes:

Tabla 10: Otros proveedores

Proveedor	Descripción	Región
Steward	Equipamiento para restaurantes	Valparaíso
Route to Green	Productos de aseo y limpieza para los restaurantes	Santiago
Moon Design	Proyectos de Arquitectura, Decoración e Iluminación en Hoteles, Restaurantes y Retail	Santiago
C.r.e Construcción Y Remodelación De Excelencia	Diseño, construcción y remodelación de tiendas comerciales	Santiago

Fuente: Elaboración propia (2017)

Finalmente, en lo que respecta a servicios básicos, es decir, luz, agua y gas, los dos primeros al tratarse de monopolios naturales⁸⁸ son administrados y suministrados por el Gobierno de Chile, asignando las tarifas correspondientes; en cuanto al gas, existen dos

⁸⁸ Monopolio Natural: una empresa puede generar toda la producción del mercado con un coste menor que si hubiera varias empresas compitiendo.

opciones a utilizar, gas natural y gas licuado, el tipo de gas que se utiliza dependerá de las condiciones del sector y el acceso al servicio puesto que la variable precio se considera despreciable al ser muy similar entre ambos tipos de servicios.

4.3.3.3 Resumen de poder de negociación de proveedores

Tabla 11: Resumen de poder de negociación de proveedores

Poder de negociación de los proveedores		MB	B	N	A	MA	
Número de proveedores	Muchos		X				Pocos
Costos de cambio de proveedor	Bajos		X				Altos
Amenaza de integración hacia adelante	Baja	X					Alta
Determinante en la calidad del producto	Poco			X			Alto

Fuente: Elaboración propia (2017)

Se observa claramente a partir del cuadro resumen que el poder de negociación de los proveedores o la amenaza que representan es bajo, esto se ve reflejado en la alta cantidad de opciones que existen en el mercado lo cual permite elegir dentro de un espectro de numerables alternativas, además el poco costo en el que se incurre al momento de cambiar de proveedor hace que no sea un impedimento el elegir la opción que satisfaga los requerimientos financieros y económicos del local.

Otro punto considerable es que prácticamente no existe la posibilidad de que estos opten por integrarse hacia adelante puesto que esto requiere un giro importante en las operaciones además de la inversión correspondiente, donde también no se cuenta con la experiencia y el “know-how” para entrar a la industria.

4.3.4 Poder de negociación de los clientes

4.3.4.1 Cantidad de clientes

Para definir la cantidad de clientes que abarca la industria, se define en primera

instancia la población total de la comuna de Viña del Mar, equivalente a 286.931 habitantes según datos del INE, Censo de Población y Vivienda Año 2002. Sin embargo, de este total poblacional se desprende el público objetivo real o potenciales clientes, los cuales corresponden a jóvenes y adultos jóvenes de ambos sexos que se encuentren en el rango etario de los 18 a los 39 años.

De este modo se determina que en la comuna de viña del mar la población de edad comprendida entre los 15 y los 39 años, según datos otorgados por la municipalidad de viña del mar y el Instituto nacional de estadísticas⁸⁹ equivale a 117.136 habitantes (correspondiente al 7,6% del total regional), cuya distribución por grupos de 5 años se describen en la tabla adjunta a continuación.

Tabla 12: Distribución de población comuna de Viña del Mar

Grupo de edad	Total de hombres y mujeres
15-19	28.810
20-24	27.075
25-29	21.087
30-34	19.428
35-39	20.946

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE (2014)

Además, se debe considerar al momento de definir la cantidad de clientes, las personas residentes en la comuna de Valparaíso, aledaña a la de Viña del Mar, esto de modo de aumentar el espectro de potenciales clientes que abarca la industria.

Según datos proporcionados por el INE, en la comuna de Valparaíso el total de hombres y mujeres de entre 15 y 44 años es de 135.571 habitantes, lo que equivale al 8,8%

⁸⁹ Información poblacional. (2016) Recuperado de <http://www.vinadelmarchile.cl/seccion/158/informacion-poblacional.html>

de la población total regional.

4.3.4.2 Grado de información de clientes

La industria de los restaurantes, bares y restobares como se ha mencionado en el transcurso del informe es un segmento del mercado que lleva años innovando y ofreciendo una serie de alternativas a los consumidores, producto del vasto recorrido del negocio y de lo “estándar” que pueden llegar a ser los servicios y productos ofertados es que los clientes poseen un alto grado de información asociada también a precios o tipo de servicio al momento de elegir que alternativa considerar.

Esto si se une a las fuertes políticas públicas en cuanto a entregar información a los consumidores, además del compromiso de las mismas instituciones por ofrecer toda la información que los clientes requieran por medio del crecimiento exponencial en el uso de las redes sociales como medio de comunicación local-cliente.

4.3.4.3 Sensibilidad al precio (elasticidad)

Se puede plantear esta industria como una de carácter elástico, es decir, frente a variaciones en el precio de los productos, la cantidad demanda puede sufrir cambios considerables, esto se debe a que se considera que, al ser fácilmente sustituible, si no se cuenta con un valor agregado y ventajas sustentables frente a la competencia que permita disminuir esta dependencia al precio y establezca clientes más fieles, estos optarán por elegir una nueva alternativa.

4.3.4.4 Integración hacia atrás

La integración hacia atrás puede ser una alternativa no tan factible si no se cuenta con los medios, preparación y opciones de financiamiento adecuadas para emprender en el rubro,

además del riesgo asociado con el negocio, sin embargo, las barreras de entrada de la industria siguen siendo relativamente bajas por lo que los clientes pueden optar por emprender y poner en marcha sus propios proyectos asociados a restaurantes, bares o restobares.

4.3.4.5 Costo de cambio

En lo que respecta al costo de cambio, este pasa a ser un factor de mediana importancia, puesto que, aunque el cliente puede llegar a perder la cercanía con el producto o servicio ofrecido en una primera instancia, al ser sustituible, el impacto no se considera determinante, producto de esto los locales deben velar por lograr la cercanía y fidelidad de los clientes de modo de hacer este costo de cambio mayor.

4.3.4.6 Resumen de poder de negociación de clientes

Tabla 13: Resumen de poder de negociación de clientes

Poder de negociación de los clientes		MB	B	N	A	MA	
Número de clientes	Muchos		X				Pocos
Grado de información de clientes	Bajo				X		Alto
Sensibilidad al precio	Baja				X		Alta
Amenaza de integración hacia atrás	Baja		X				Alta
Costos de cambio de cliente	Bajos			X			Altos

Fuente: Elaboración propia (2017)

En cuanto al poder de negociación de los clientes, este presenta una importancia intermedia, puesto que al ponderar los distintos factores que influyen en el poder de negociación se determina que este posee un carácter neutral.

Así es como, aunque el grado de información de los clientes y la sensibilidad al precio sea relativamente alta, lo cual le da un alto grado de negociación, se ven contrarrestados por la gran cantidad de clientes que existen en la industria y lo costoso de realizar una integración

hacia atrás por parte de ellos, principalmente por las barreras de entrada mencionadas con anterioridad.

4.3.5 Amenaza de los productos sustitutos (servicios sustitutos)

4.3.5.1 Locales de comida rápida (Sustituto perfecto)

Los sustitutos de los restobares corresponden a los locales de comida rápida presentes en la región, esto en base al tipo de servicio y productos que ofrecen. Se considera que los locales de comida rápida sirven una alta gama de productos como sándwich, hot-dogs, bebidas, papas fritas, entre otros. Por lo que, si se considera como una alternativa a la competencia directa de los restobares como son el resto de restobares y restaurantes.

4.3.5.2 Otros lugares de entretención (Sustituto imperfecto)

Si se considera el ir a restobares temáticos como un medio de esparcimiento y entretención, puesto que además de consumir alimentos y bebestibles, se disfruta de otro tipo de actividades como reuniones sociales o en este caso particular, jugar videojuegos, la industria se puede ampliar pasando a ser parte de la industria del entretenimiento.

Bajo esta premisa, se consideran como sustitutos imperfectos u otros servicios sustitutos otras actividades relacionadas a la industria del entretenimiento como lo son el cine, el teatro o parques temáticos. Este tipo de servicios al ser muy diferentes entre sí no representan muchas veces una amenaza real para el negocio.

4.3.5.3 Resumen de amenaza de los productos sustitutos

Tabla 14: Resumen de amenaza de productos sustitutos

Amenaza de los productos sustitutos (servicios sustitutos)		MB	B	N	A	MA	
Disponibilidad de sustitutos	Amplia			X			Restringida
Costo de cambio al sustituto	Bajo			X			Alto
Precios del sustituto	Bajos			X			Altos

Fuente: Elaboración propia (2017)

La amenaza de productos o servicios sustitutos se considera media, puesto que tanto la disponibilidad de estos, como el costo del cliente al cambiarse a un sustituto, así como los precios de los sustitutos son relativamente neutrales, por ende, no existe una tendencia clara o marcada para cambiar el servicio entregado siempre y cuando exista la presencia de una ventaja competitiva.

4.3.6 Resumen Cinco fuerzas de Porter

Luego de analizar las cinco fuerzas que determinan el nivel de competencia en la industria que plantea Michael Porter, se puede concluir que, en primer lugar, la rivalidad de competidores actuales en la industria es moderada o posee un carácter neutro, esto se debe principalmente a que hay factores como los costos fijos incurridos en la industria y el grado de diferenciación del servicio que aumentan la rivalidad en el sector, pero que son contrarrestados por factores como el gran número de competidores que existen actualmente además del balance existente entre estos en donde no se presentan ventajas competitivas marcadas.

Además, en cuanto al grado de amenaza de los nuevos competidores, esta es relativamente alta producto de los requerimientos de capital y la posibilidad de imponer un servicio y productos diferenciadores, también cabe señalar que la importancia que presenta

el efecto de la curva de experiencia y aprendizaje posibilita a que competidores altamente capacitados ingresen con fuerza en el mercado.

Por otra parte, el poder de negociación de los proveedores en la industria es bajo, principalmente porque la amenaza de una posible integración hacia atrás es muy baja, además de que al existir una amplia gama de proveedores en el mercado no permiten que ejerzan una fuerza de mercado considerable en los restobares.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, el grado de información de los clientes y la sensibilidad al precio son relativamente altos, lo cual otorga un alto grado de negociación a estos, sin embargo, estos factores se ven contrarrestados por la gran cantidad de clientes que existen en la industria y lo costoso de realizar una integración hacia atrás por parte de ellos, principalmente por las barreras de entrada existentes, de este modo de concluye el poder de negociación de los clientes en la industria es medio.

Finalmente, la amenaza de productos y/o servicios sustitutos posee un carácter medio, esto se debe a que no existe una tendencia clara o marcada para cambiar el servicio entregado siempre y cuando exista la presencia de una ventaja competitiva. Esto se ve reflejado cuando se analiza que tanto la disponibilidad de estos (los sustitutos), como el costo del cliente al cambiarse a un sustituto, así como los precios de los sustitutos son equilibrados en la industria.

Tabla 15: Resumen Cinco fuerzas de Porter

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	Bajo	Medio	Alto
Rivalidad entre competidores actuales		X	
Amenazas de competidores potenciales			X
Poder de negociación de proveedores	X		
Poder de negociación de clientes		X	
Amenaza de productos sustitutos		X	

Fuente: Elaboración propia (2017)

En base a este estudio se determina que el atractivo de la industria es medio, esto si se ve desde el punto de vista del aprovechamiento y posibilidad de potenciar los factores de rivalidad equitativos por medio de una propuesta de valor convincente, permite que su atractivo suba considerablemente.

Se concluye además a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter, así como del análisis PESTA que la industria presenta una serie de oportunidades y amenazas que serán descritas a continuación.

4.4 Oportunidades y Amenazas

4.4.1 Oportunidades

1. El uso de la tecnología en la industria de los restobares ha tenido una proliferación en los últimos años, siendo un punto que los locales han implementado paulatinamente, para de este modo entregar un servicio que satisfaga a la totalidad de sus clientes. Es así como el uso de la tecnología como medio de control y personalización de los clientes ha tomado fuerza y puede ser un medio que potencie la propuesta de valor que se otorgue al cliente
2. La industria en particular de los restobares temáticos en el país y en la región representa un mercado en expansión en la que debido a la presencia de varias zonas turísticas de tanto la comuna de Viña del Mar como de Valparaíso, cada año recibe nuevos competidores que ven de estas localidades, centros sumamente atractivos para comenzar un negocio de este estilo.
3. Los consumidores actuales o público objetivo al cual apunta el local están dispuestos a considerar nuevas formas de entretenimiento, es así como el restobar con temática de videojuegos pasa a ser una apuesta innovadora en la región, al no existir hasta hace muy poco tiempo ninguna propuesta de esta índole.
4. Las proyecciones económicas del país en cuanto a crecimiento de los sectores industriales y servicios son muchos más optimistas que hasta hace un par de años, esto implica que la demanda en la industria en la cual se estará formando parte crezca en un futuro cercano, por lo que el emplazamiento del local significaría la oportunidad de captar nuevos clientes.

4.4.2 Amenazas

1. Existe el riesgo de que muchos de los competidores directos como restaurantes y bares adopten cambios o innoven en entregar servicios que se asimilen a las temáticas que se pretenden posicionar en la industria, si esto se agrega a que existen empresas consolidadas en el mercado y que poseen la capacidad económica y financiera para poder ingresar al mercado, la curva de experiencia y aprendizaje puede significar una ventaja para ellos.
2. El servicio otorgado al estar ligado directamente con la industria alimenticia, principalmente agricultura y ganadería, está fuertemente condicionada a los factores climáticos que afecten a las regiones de las cuales se obtengan los insumos, es así como los periodos de sequía podrían contribuir a un aumento considerable de los precios de los insumos del local.
3. Las políticas que presenta el país en cuanto al fomento a la inversión extranjera pueden traer consigo la llegada de nuevos inversionistas extranjeros que vean en la industria de los restaurantes una alternativa a emplazar nuevos locales con una alta inversión de recursos, aumentando así la intensidad en la rivalidad de los competidores de la industria.

5 ANÁLISIS DE LA OFERTA

El análisis de la oferta permite tener una mirada global y particular de la situación actual del mercado de los restobares temáticos en la región de Valparaíso y el país en general, para esto se analiza en primer lugar los éxitos internacionales, algunos de ellos descritos en los antecedentes generales profundizando aún más en sus características. Posterior a ello se analizan los casos de éxito en el país de modo de comparar la realidad del mercado con el extranjero.

Además, en el análisis de oferta se realiza un vasto análisis de la competencia en la región, considerando tanto la competencia agresiva como los sustitutos presentes, finalmente se determinan conclusiones en base al análisis descrito sumado a entrevista realizadas a expertos en el rubro con conocimiento del mercado de los restaurantes, bares y restobares principalmente en el país.

5.1 Análisis de éxitos internacionales

5.1.1 Hard Rock Café New York (Estados Unidos)

Ilustración 1: Vista frontal e interior, Hard Rock Café New York



Fuente: <http://www.waymarking.com/gallery/image.aspx?f=1&guid=6d9c2cf4-6d5c-44b0-ab25-b2ca23651680>

5.1.1.1 Descripción General

Proveniente de la franquicia Hard Rock, el restobar y café Hard Rock Café de la ciudad de New York es uno de los más importantes e influyentes del mundo, se ubica en el corazón del Times Square, lo cual hace al local ser una de las grandes atracciones de la ciudad, esto debido a que cuenta con un espacio de 1800 pies cuadrados que incluyen 708 asientos y una tienda de merchandising de artículos relacionados con el Rock, además de que sus paredes están adornadas con objetos alusivos a The Beatles, Led Zeppelin, Nirvana, Billy Joel, y Elvis Presley, poseyendo también trajes de artistas más contemporáneos usados por Madonna y Gwen Stefani

5.1.1.2 Productos a la venta

Dentro de los productos que oferta el local se destaca la posibilidad de degustar un buffet de desayuno, de la misma manera se encuentra una amplia variedad de “entradas” como aros de cebolla, nachos, nuggets, entre otros.

Además, se ofrecen ensaladas a base de verduras de estación y aderezos tradicionales, platos de comida principalmente a base de carne de res y cordero. La carta cuenta también con hamburguesas al estilo norteamericano y sándwich de pollo y finalmente postres a elección.

Ilustración 2: Hamburguesa tradicional Hard Rock Cafe



Fuente: <http://www.hardrock.com/cafes/new-york/menu.aspx>

5.1.1.3 Atractivos y novedades

Como se mencionó anteriormente, el restobar posee una temática ambientada en las grandes estrellas de la música rock y pop presentes en la cultura norteamericana, razón por la cual sus paredes están adornadas con retratos y vestimentas usadas por distintos artistas.

Dentro de los principales atractivos, la franquicia cuenta con un local de ventas de merchandising y productos asociados a este como ropa tanto de hombre como de mujer, accesorios para la cocina, sábanas toallas y jabones, además de contar con artículos de colección como vasos y llaveros.

Ilustración 3: Vasos de colección, Hard Rock Cafe



Fuente: <https://rockshop.hardrock.com/Collectibles>

Otra novedad y atractivo del local y que le ha permitido expandir su mercado, es el ofrecer una muy amplia oferta gastronómica libre de gluten, desde hamburguesas hasta platos de comida más elaborados.

5.1.1.4 Sitio Web

La página web del local es <http://www.hardrock.com/cafes/new-york/>, aunque sólo se encuentra en inglés, resulta ser muy intuitiva si se tiene un manejo medio del idioma, presenta toda la información de la franquicia en una única plataforma, lo cual reduce el exceso de portales web.

En el sitio web es posible encontrar todo el menú disponible, así como los artículos a la venta, además se pueden hacer reservas de mesas de modo online, así como también dejar comentarios y leer blogs.

También en la página principal se actualiza constantemente las ofertas en los distintos locales y el calendario de eventos que se realizan en estos durante los meses venideros.

5.1.1.5 Segmento objetivo

Corresponde principalmente a hombres y mujeres de todas las edades que vayan en pareja o en familia y que busquen una experiencia “estilo americano” con un menú tradicional y estén interesadas en la cultura pop.

5.1.2 Alicia en el país de las maravillas (Japón)

Ilustración 4: Vista interior y frontal, Alice in Magical Land (Tokyo)



Fuente: <https://www.diariodelviajero.com/asia/los-restaurantes-de-alicia-en-el-pais-de-las-maravillas-en-tokio>

5.1.2.1 Descripción General

Este restaurant se encuentra ubicado en el distrito de Shinjuku, Tokyo. Pertenece a la cadena Diamond Dining y cuenta con seis localidades a lo largo de la ciudad, donde cada uno está ambientado en distintas partes del libro. Ofrece una carta gastronómica en la que cada plato es una pequeña ilustración inspirada en Alicia en el País de las maravillas. Desde pizzas a sushi y los postres más variados, además de batidos de diferentes colores.

Cabe señalar que además de la ambientación y el servicio que hace referencia al libro de Lewis Carroll, las camareras del local atienden disfrazadas de personajes de la obra, haciendo la experiencia aún más peculiar.

5.1.2.2 Productos a la venta

La oferta gastronómica del local incluye tanto platos de comida para almuerzos o cenas, así como también postres y dulces para el café. Los platos se basan en comidas al “estilo inglés”, además de ofrecer pizzas y sushi.

Prácticamente todos los platos ofrecidos están ambientados e inspirados en el libro (basándose en los personajes y escenarios), y en cuanto a bebestibles, cuenta con una oferta variada de cocteles y vinos, además de té de hierbas y fresas, todo ello disponible en una gran cantidad de colores.

Ilustración 5: Pasta pomodoro con forma de gato, Alice in Magical Land (Tokyo)



Fuente: <https://mariquitadulcinea.wordpress.com/2013/06/27/restaurant-tematico-alicia-en-el-pais-de-las-maravillas-tokyo/>

5.1.2.3 Atractivos y novedades

El local como se ha mencionado está totalmente ambientado en el libro de Lewis Carroll, Alicia en el país de las maravillas, esto le da una fachada sumamente original y llamativa para el público en general que visita los restaurantes.

Dentro de los principales atractivos se encuentran una oferta de platos de comida y

bebidas sumamente coloridos y que hacen referencia a los personajes del libro. Además, otro punto distintivo es que las camareras del local atienden haciendo cosplay⁹⁰, es decir, vestidas de personajes del libro (algo muy arraigado en la cultura japonesa). Todo esto hace que sea una propuesta atractiva y extravagante.

5.1.2.4 Sitio Web

La página web (<http://www.alice-restaurant.com/maho/#fooddrink>) sólo se encuentra en idioma japonés, lo cual la hace dificultosa para navegar si no se tiene manejo del idioma, sólo posee algunos títulos en inglés que dirigen a cinco secciones de la página como el menú, horarios y reservas.

Posee un mapa de ubicación del local, datos en el idioma nativo, y accesos directos a sus redes sociales, Facebook y Twitter, además de mostrar un número de teléfono y correo electrónico.

5.1.2.5 Segmento objetivo

Corresponde a hombres y mujeres, adultos y adultos jóvenes (16 a 40 años), que tengan alguna noción del libro o filmografía de Alicia en el país de las maravillas y que disfruten de experiencias extravagantes y poco convencionales para degustar platos de comida o bebestibles.

⁹⁰ Contracción del inglés costume play (juego de disfraz), es una especie de moda representativa, donde los participantes, también llamados cosplayers, usan disfraces, accesorios y trajes que representan un sujeto específico o una idea

5.1.3 Comicx (México)

Ilustración 6: Vista frontal e interior, Comicx (México)



Fuente: http://www.agarquitectos.mx/img/restaurante_COMICX/ACCESO_PRINCIPAL.jpg

5.1.3.1 Descripción General

Comicx es una franquicia ubicada en México que nace en el estado de Hermosilla Sonora y que actualmente cuenta con 36 sucursales a lo largo de ese país. Este restaurant-bar temático está inspirado en los superhéroes de las tiras cómicas. Las paredes se encuentran decoradas con historietas, así como la ambientación completa del local, pasando por cuadros y figuras tamaño real. El menú que ofrece consta de hamburguesas, paninis, alitas y pizzas, entre otros.

5.1.3.2 Productos a la venta

Los productos ofertados se dividen en ocho segmentos, los cuales corresponden a:

1. Entradas
2. Nachos y combos
3. Ensaladas y paninis
4. Hamburguesas y wraps
5. Pizzas

6. Súper platillos
7. Menú kids
8. Postres

Todos los productos ofertados están hechos a base de recetas mexicanas y estadounidenses, en donde los nachos, pizzas y paninis resultan ser los productos “estrellas”

Ilustración 7: Oferta de nachos, Comicx



Fuente: <http://www.comicx.com.mx/menu/2/nachos-y-combos>

5.1.3.3 Atractivos y novedades

El principal atractivo del local radica en su ambientación, la cual da la sensación de estar en un set de grabación de películas de superhéroes de las exitosas compañías Marvel y DC Comics.

Cada restobar asociado a la franquicia cuenta con estatuas a tamaño real de personajes o superhéroes de las tiras cómicas como *spider-man*, *hulk* o *ironman*, todo esto lo hace una parada obligada para los amantes de este tipo de entretenimiento.

Otro punto destacable es el de poseer 36 locales a lo largo del país, lo cual permite

que prácticamente en cualquier estado se pueda tener acceso a alguno de ellos.

5.1.3.4 Sitio Web

El sitio web corresponde a <http://www.comicx.com.mx/>. Es un portal muy intuitivo con títulos en tamaños legibles completamente. La página cuenta con cuatro segmentos principales, una pequeña reseña historia del local, el menú que se ofrece, sucursales existentes y opciones de contacto.

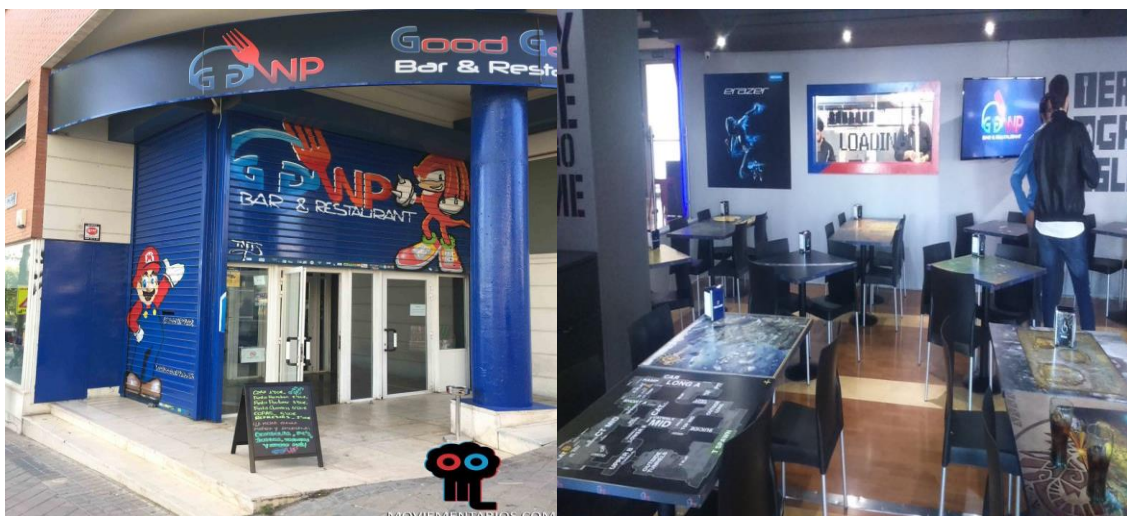
Además, el sitio en la opción de menú posee una representación gráfica o fotografía de todos los productos que se ofrecen.

5.1.3.5 Segmento objetivo

Corresponde a jóvenes y adultos jóvenes que pretendan pasar un momento agradable compartiendo con amigos o en familia, además de que les atraiga el universo de los superhéroes de tiras cómicas estadounidenses.

5.1.4 GG WP Bar & Restaurant (España)

Ilustración 8: Vista frontal e interior. GG WP Bar & Restaurant



Fuente: <https://www.gameit.es/apertura-ggwp-barrestaurant-centro-gamer-madrid/>

5.1.4.1 Descripción General

El restobar fue inaugurado en el mes de abril del 2017 en la Plaza de Francisco Morano ubicado en pleno centro de Madrid, su ambientación se basa tanto en los videojuegos clásicos como los modernos, así como también de series y películas icónicas. Además, el local posee sus paredes y mesas adornadas con distintos elementos asociados a esta temática como cuadros u objetos colgados del techo.

El restobar corresponde al primero de su especie emplazado en la capital española y cuenta con una superficie de aproximadamente 400 metros cuadrados, en este se ofrecen distintos tipos de comidas que van desde los snacks hasta las hamburguesas, además de poseer una carta de tragos y bebestibles. Además, cabe señalar que funciona de lunes a domingo.

5.1.4.2 Productos a la venta

Como se menciona anteriormente, el restobar en una primera instancia cuenta una carta compuesta por entradas (llamados cooperativos), hamburguesas, sándwiches y ensaladas, además cuenta con postres decorados estrella de Mario Bross, por ejemplo. La carta tiene un valor que va desde los 4 a los 15 euros (entre los \$2.800 y \$10.500 aproximadamente).

Dentro de los platos destacados están la ensalada de quínoa, las patatas al aliento de Charizard (hechas con una salsa picante), la hamburguesa de ternera a la cerveza Guinness, los nachos con frijoles y el sándwich de pollo.

5.1.4.3 Atractivos y novedades

Los principales atractivos del local además de la gran cantidad de consolas de

videojuegos como la Play Station 4, la Xbox One y la Wii U de Nintendo, radican en una sala especial para los juegos de computadora, formándose un espacio equipado de puestos que rodean pantallas gigantes y que es propicio para la realización de campeonatos y partidas de esta plataforma.

Ilustración 9: Salón de juegos de computadora, GG WP Bar & Restaurant



Fuente: <https://www.gameit.es/apertura-ggwp-barrestaurant-centro-gamer-madrid/>

Un punto que diferencia a GG WP de otros restobares de este estilo es que presenta un sistema en el cual, dependiendo del consumo, es el tiempo que se permite estar en las consolas, siendo proporcional en tiempos de modo, de permitir un uso eficiente de los espacios y consolas de videojuegos.

Otra de las novedades que presenta el restobar es que se planea en el corto plazo instaurar en el modelo de negocios, poner a disposición de los clientes una tarjeta socio con la cual se podrá acumular puntos (tanto consumiendo como jugando) para conseguir descuentos, promociones u otros beneficios.

5.1.4.4 Sitio Web

La página web corresponde a <http://www.ggwpbar.es/>, la cual resulta ser sumamente dinámica, aunque se encuentra aún en formulación y ciertas secciones son sólo tentativas.

Los segmentos principales corresponden al Inicio donde se muestra una reseña del local, los socios que conforman la empresa y un segmento de contacto. Además, se encuentran las secciones “Nuestro proyecto” y “¿Quiénes somos?”, en las cuales se muestra un detallado resumen sobre todos los servicios que ofrece el local y quienes lo conforman. Finalmente, el portal web cuenta con una sección de contacto y consultas.

5.1.4.5 Segmento objetivo

El segmento objetivo al cual apunta el restobar corresponde a jóvenes y adultos que sientan gusto por los juegos de video y/o las películas y series de animación, además que disfruten de compartir bebestibles y alimentos en compañía.

5.1.5 Checkpoint Game Bar

Ilustración 10: Vista frontal e interior. Checkpoint Game Bar (México)



Fuente: <https://www.dondeir.com/2016/12/checkpoint-game-bar-bar-videojuegos/>

5.1.5.1 Descripción General

El restobar ubicado en Monterrey, al norte de México, basa su propuesta en una ambientación asociada a la temática de los videojuegos, en él se sirven una gran variedad de tragos y comestibles que pueden ir acompañados jugando en alguna de las consolas del local,

las cuales van desde consolas de los años 90 como al SNES hasta las consolas de la actualidad como la Play Station 4.

Como indica su nombre, al ser un bar gamer, desde las sillas hasta el techo se encuentra adornado con distintos elementos de la cultura gamer, además en el recinto cada cierto tiempo se organizan eventos en los cuales pueden participar los clientes.

5.1.5.2 Productos a la venta

El restobar posee un menú que cuenta con entradas, hamburguesas, sándwiches, hot-dogs y cócteles. Dentro de las entradas se cuenta con 3 tipos de papas fritas con diferentes aderezos, pollo frito, aros de cebolla, nachos, entre otros, además ofrece 7 diferentes tipos de hamburguesas y 5 estilos de sándwiches a elección, en lo que respecta a los hot-dogs, existe una variedad de 5 estilos.

En cuanto a cocteles, el local posee una amplia gama de opciones, contando con un total de 25 variedades de todos los licores y con la particularidad de poseer nombres asociados a la temática del local.

5.1.5.3 Atractivos y novedades

Además de ser una propuesta innovadora en la ciudad de Monterrey, el local cuenta con características que lo diferencian de otros locales de la misma especie, en primer lugar, la disponibilidad de consolas en cuanto a tipos es mayor que la mayoría de la competencia, puesto que no solo posee los tradicionales ya Play Station 4, Xbox One y Wii U, sino que también posee una gran variedad de consolas de la década de los 90 como la NES, la SNES, el Sega Génesis, la Nintendo 64 y la Play Station 1.

Otro punto característico del local es la organización de ciertos eventos periódicos

para los clientes, los cuales pueden ser torneos o competencias en las cuales los clientes pueden participar logrando recompensas y premios.

Finalmente, un atractivo diferenciador de este restobar es que cada mesa posee una consola de videojuegos a diferencia de otros locales en los cuales existen distintos ambientes para jugar y comer.

5.1.5.4 Sitio Web

El portal web corresponde a <http://www.checkpointgb.com/>, la plataforma posee una sola interfaz en la cual los segmentos que se encuentran en la parte superior derecha llevan a secciones dentro de la misma página, lo cual la hace rápida y cómoda para navegar. En esta se puede ver una pequeña reseña de la misión del restobar, la carta en su totalidad, una lista de las consolas que posee, una sección de contacto y toda la información pertinente en cuanto a dirección, número de contacto y horarios.

5.1.5.5 Segmento objetivo

Al igual que GG WP Bar & Restaurant, el segmento objetivo al cual el local apunta corresponde a jóvenes y adultos interesados en la cultura gamer/geek y que estén dispuestos a disfrutar de una velada de juego con amigos, acompañados por tragos y comestibles.

5.2 Análisis de éxitos en Chile

En este punto se analizará el caso de éxito más emblemático del país en cuanto a restobar con temática de videojuegos.

5.2.1 Insert Coin (Región Metropolitana)

Ilustración 11: Vista Frontal e interior, Insert Coin (Ñuñoa)



Fuente: <http://media.biobiochile.cl/wp-content/uploads/2013/09/insert.jpg>

5.2.1.1 Descripción General

Corresponde al primer restobar con temática de videojuegos en el país. En diciembre del año 2013 se inauguró en la comuna de Ñuñoa en la región metropolitana, el cual tuvo una muy buena acogida y aceptación desde su puesta en marcha, tal fue el éxito de la propuesta que sólo 17 meses después, en mayo de 2015, se inauguró una nueva sede en la comuna de Providencia.

El local cuenta con la mayoría de sus mesas equipadas con un televisor y una consola de videojuegos a disposición de los clientes, en el cual se puede solicitar el título que se desee. Se encuentran disponibles las últimas consolas disponibles en el mercado como los son la Xbox One, Play Station 4 y la Wii U, pero además existe la posibilidad de que los clientes tengan acceso a consolas emblemáticas como el Super Ninteto (NES) y el Nintendo

64.

Por otra parte, el restobar cuenta con una oferta gastronómica variada, que destaca por la originalidad de su servicio, en el que sus productos poseen nombres ambientados en títulos y personajes de videojuegos incluyendo que licores, cervezas y bebidas poseen la misma temática.

5.2.1.2 Productos a la venta

El restobar ofrece una serie de sándwiches, tablas y productos para “picar”, además de una amplia variedad de bebestibles, donde todos ellos poseen nombres de personajes de los videojuegos más populares y emblemáticos. También el local cuenta con una oferta de postres, principalmente helados y batidos.

Ilustración 12: Productos Insert Coin



Fuente: <http://www.insertcoin.cl/galeria.php>

Otro de los productos que ofrece el local corresponde a merchandising asociado a Inset Coin, lo cual incluye llaveros y lanyards, barriles de *Donkey Kong* y vasos con diseños como muestra la imagen adjunta a continuación:

Ilustración 13: Llaveros y lanyards, Insert Coin



Fuente: <http://www.insertcoin.cl/galeria.php>

5.2.1.3 Precio

El local cuenta con una amplia variedad de productos y así mismo ocurre para los precios que se pueden encontrar. Los precios promedio por tipo de producto se muestran a continuación:

1. Sándwiches: \$5.000
2. Burritos: \$4.600
3. Ensaladas: \$5.200
4. Tablas y quesadillas: \$7.000
5. Cocktails: \$3.000
6. Cocktails Temáticos: \$3.500
7. Tragos: \$3.200
8. Vinos: \$2.200
9. Vinos premium: \$7.400

5.2.1.4 Atractivos y novedades

Uno de los grandes atractivos del restobar Insert Coin es que es el pionero en el rubro en el país, lo cual le da un valor importante en cuanto a la curva de experiencia y aprendizaje que ha alcanzado, además de estar posicionado fuertemente en la industria al ser el primer restobar con temática de videojuegos.

El local debido a su éxito a menos de 2 años de su fundación abrió una segunda sucursal en la comuna de Providencia, lo cual le ha permitido en los últimos años aumentar su cuota de mercado, en dicha sucursal se encuentran disponibles las mismas consolas de videojuegos que en el local central ubicado en Ñuñoa, es decir, SNES, Nintendo 64, Wii U, Play Station 3 y Play Station 4, pero con la particularidad de poseer un salón exclusivo para la consola Xbox ONE.

Otra de las principales novedades que presenta el restobar es el de ofrecer algunos productos asociados a la marca como suvenir o merchandasing asociado como se mencionó anteriormente.

5.2.1.5 Sitio Web

El sitio web asociado corresponde a <http://www.insertcoin.cl/index.php>. El portal hace referencia a los videojuegos de 8-bits en cuanto a tipografía y diseño. Posee cinco secciones principales, las cuales son: Carta, reservas, galería, FAQ⁹¹ y productos del bar, además la página, en la parte inferior, permite visualizar la ubicación de ambas sucursales acompañada de mapas asociados a Google Maps y detalla los horarios de funcionamiento de ambos recintos.

⁹¹ Proviene del inglés Frequent Answer & Questions, es decir, Preguntas y respuestas frecuentes.

Por otra parte, la página presenta una sección multimedia dentro de las secciones principales, dando a conocer el local y sus productos por medio de fotografías.

5.2.1.6 Segmento objetivo

El segmento objetivo corresponde a hombres y mujeres adultos jóvenes que tengan motivación a experimentar una experiencia social más allá de la gesta de alimentos y conversación, si no que pudiendo interactuar con videojuegos.

Aunque es un local donde se consumen y venden bebidas alcohólicas, se permite el ingreso de niños, sin embargo, estos poseen ciertas restricciones como lo son el ir siempre acompañados de un adulto y sólo pueden estar en el interior del local hasta las 19:00, lo cual claramente demuestra que el público objetivo es principalmente adulto.

Se enfoca en los segmentos socioeconómicos B, C1a, C1b y en menor medida el C2.

5.2.1.7 Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito de Insert Coin radican en su constante innovación, además de ofrecer una propuesta sin precedentes en el país, lo cual le ha permitido ser un local llamativo que ha logrado captar un nicho de mercado que no había sido explorado y aprovechado de esta forma (los amantes de los videojuegos y los clubes sociales).

5.2.1.8 Visita al local (Sucursal de Providencia)

Al momento de llegar al local se es recibido por una anfitriona y uno debe registrarse en una lista de espera, puesto que la mayoría del tiempo este se encuentra copado en su capacidad, la espera duró alrededor de 15 minutos, aunque hay bastante gente que espera su lugar, principalmente grupos de amigos de 5 a 8 personas.

El restobar posee, por lo visto, más de 5 sectores de videojuegos pero que se

encuentran separados del sector para consumir alimentos, este sector de alimentos es más pequeño que el sector donde se encuentran las consolas de videojuegos, lo cual podría ser contraproducente si se considera que el cliente debe sólo puede consumir bebestibles en los salones de videojuegos y por ende debe terminar de consumir los alimentos para poder ingresar, donde el orden de ingreso viene dado por el orden de llegada al local y en el cual no existe un límite de tiempo definido para utilizar las consolas.

En cuanto a los espacios disponibles, ambientación y diseño del local, se observa que existe la idea clara en cuanto a la temática del local, sin embargo, en el sector de alimentos no se diferencia de un restobar tradicional.

Finalmente cabe destacar de la visita que, aunque existen estos problemas descritos anteriormente y que son de conocimiento del encargado del local (ver punto 5.6.3), el restobar se encuentra claramente consolidado en el rubro puesto que posee los recursos suficientes en cuanto a consolas de videojuegos con las cuentan a disposición de los clientes, al ser de todas las compañías del mercado y de última generación, además de la gran cantidad de gente que concurre diariamente.

5.2.2 Check Point (Región de Magallanes y la Antártica Chilena)

Ilustración 14: Vistas interiores, Check Point.



Fuente: https://www.tripadvisor.cl/Restaurant_Review-g297401-d10026522-Reviews-Check_Point-Punta_Arenas_Magallanes_Region.html

5.2.2.1 Descripción General

Check Point, ubicado en la Región de Magallanes corresponde al restobar con temática de videojuegos más austral del mundo, desde su puesta en marcha en diciembre del año 2015, ha sido visitado por cientos de personas incluyendo turistas que visitan la región.

La propuesta del local la describe el gerente comercial, Marcelo Gallardo, como: “El local se creó para entregar un espacio para que todas las comunidades que aman los juegos, películas, series y nostálgicos de lo retro, y que les gusta recordar un poco su niñez, se reúnan en un solo lugar”⁹²

El local se encuentra decorado con ilustraciones y cuadros que hacen referencia al mundo de los videojuegos, comics y anime, además el bar cuenta con figuras de acción que adornan las estanterías. Además de tener una carta de comida y bebestibles, así como las respectivas consolas de videojuegos a disposición de los clientes, existe un escenario en el

⁹² La Prensa Austral. (19 de marzo de 2016). Inauguración de bar Checkpoint tendrá a Salfate como invitado. Recuperado de <http://laprensaaustral.cl/espectaculos/inauguracion-de-bar-checkpoint-tendra-a-salfate-como-invitado/>

cual se realizan presentaciones de bandas en vivo y evento de toda índole.

5.2.2.2 Productos a la venta

El restobar cuenta con una amplia carta de tragos y alcoholes tanto nacionales como extranjeros, cuyos nombres hacen alusión a elementos de los videojuegos, películas y animación, además de ofrecer las tradicionales papas fritas y hamburguesas, uno de sus platos más solicitados es la “pichanga” para compartir, contando también con una carta de platos elaborados en base a mariscos o carnes.

Ilustración 15: Muestra de tragos. Check Point



Fuente: https://www.tripadvisor.cl/Restaurant_Review-g297401-d10026522-Reviews-or20-Check_Point-Punta_Arenas_Magallanes_Region.html

5.2.2.3 Precio

Al ser zona austral los precios van acordes al mercado del sector, por ejemplo, dos Schop de cerveza cuestan \$4.000, en lo que respecta a comestibles estos poseen los precios estándar del mercado.

5.2.2.4 Atractivos y novedades

El local posee una propuesta totalmente innovadora para el sector puesto que es el

primer restobar enfocado en la cultura gamer, además de la exclusividad en cuanto a propuesta en la zona, uno de los principales atractivos es, además de las consolas de videojuegos disponibles para los usuarios, los distintos “arcades” o popularmente conocidos como “flipers” que poseen, lo cual le permite emular a los antiguos salones de videojuegos de los años 90.

Otra de las novedades del local es que sus amplias instalaciones le permiten tener un escenario en el cual se realizan presentaciones de bandas locales en vivo, además de organizar eventos de cosplay u otras actividades, como grupos de bailes y organizaciones.

5.2.2.5 Sitio Web

Su página web (<http://restobarcheckpoint.cl/>) posee una interfaz simple donde en una misma página principal se presenta toda la información sobre el local, presenta distintos segmentos, sin embargo, la mayoría no se encuentra actualizado aún. Se destaca el detalle en sus horarios de funcionamiento, ubicación y medio de contacto, además de una galería de fotos.

5.2.2.6 Segmento objetivo

El público objetivo al cual apunta el restobar corresponde a jóvenes y familias (puesto que posee un horario de apertura donde puede ir cualquier tipo de público) que disfruten o tengan conocimiento de la cultura de los videojuegos, películas o series y que quieran consumir alimentos o bebestibles en compañía.

Al estar emplazado en una zona turística el segmento objetivo se resume además en personas de la Región de Magallanes y los turistas que visitan el sector.

5.2.2.7 Factores claves de éxito

El ser pionero en la región en cuanto a propuesta le permite poseer un alto grado de atractivo para las personas que transitan por el sector, y que le ha permitido ser visitado por decenas de personas día a día.

Además, otro factor a destacar es que el restobar no solo se enfoca en la experiencia que otorgan los videojuegos para los clientes, sino que también posee una gastronomía que no se limita a la comida chatarra tradicional de este tipo de lugares, buscando servir platos más elaborados también.

Se puede mencionar también que el poseer una cantidad de metros cuadrados considerables le ha permitido ser un centro de eventos de distintas comunidades que ven el restobar como un punto de encuentro.

5.3 Análisis de competencia y sustitutos

En este punto se analizan los restobares, restaurantes o bares que ofrecen servicios similares en cuanto a productos pero que no necesariamente son de carácter temático y por ende pasan a ser competencia menos agresiva o directamente sustitutos.

5.3.1 Tercer Tiempo

Ilustración 16: Vista frontal. Tercer Tiempo



Fuente: https://www.tripadvisor.cl/Attraction_Review-g295425-d6018118-Reviews-3er_Tiempo-Vina_del_Mar_Valparaiso_Region.html

5.3.1.1 Descripción General

Tercer tiempo es un restobar ubicado en la comuna de Viña del Mar, específicamente en la calle 7 Norte. Desde su inauguración se ha caracterizado por ser un lugar de encuentro de cientos de jóvenes de la región que comparten tragos y comestibles.

El restobar dentro de su propuesta ofrece a los clientes la posibilidad de presenciar todos los partidos de la selección chilena de fútbol y los partidos más importantes del campeonato nacional de fútbol en los distintos televisores y pantallas que tiene a disposición de estos.

Dentro de la oferta gastronómica destacan diferentes tipos de sándwiches, papas

fritas, tablas y chorrillanas, además de poseer 4 opciones vegetarianas, en lo que respecta a tragos y bebestibles el local cuenta con una amplia oferta de cervezas, destilados nacionales e internacionales, bebidas y cocktails.

Otra de las posibilidades que entrega el local es la que cada cierto tiempo se cuenta con artistas y humoristas invitados que realizan shows en el recinto.

5.3.1.2 Precio

El local, al contar con una amplia variedad de productos, también lo mismo ocurre para los precios que se pueden encontrar. Los precios promedio por tipo de producto se muestran a continuación:

1. Sándwiches: \$5.000
2. Cervezas (500 cc): \$3.000
3. Destilados: \$3.500
4. Bebidas: \$2.000
5. Cocktails: \$3.500
6. Papas fritas: \$6.000
7. Tablas: \$8.500
8. Chorrillanas: \$10.000

5.3.1.3 Sitio Web

El sitio web del restobar corresponde a <http://www.bartercertiempo.cl/>, posee una interfaz muy amigable para los usuarios al ser un portal cómodo para navegar, además cuenta

con una extensa y completa información sobre todo lo que concierne al local.

El particular la página web cuenta con tres secciones, la Carta, Información y Contacto, donde cada sección se encuentra claramente detallada en cuanto a información que la persona requiera con respecto a productos, precios, eventos, entre otros.

5.3.1.4 Segmento objetivo

Considerando precios y ubicación del restobar, se observa que su segmento objetivo corresponde a hombres y mujeres adultos jóvenes entre 18 y 35 años de edad pertenecientes a las comunas de Viña del mar, Valparaíso y alrededores, que busquen compartir con amigos en un ambiente de distensión acompañados de música, comida y bebestibles.

En lo que respecta a segmento socioeconómico, este corresponde a los segmentos B, C1a, C1b y C2

5.3.1.5 Factores claves

Los principales factores claves de éxito del local están asociados al ambiente que se genera en el local, sus amplias instalaciones, los 12 televisores en alta definición y la música se unen para hacerlo un lugar que ha logrado que los jóvenes de la región se reúnan en este, esto acompañado de la calidad en la comida que sirven, además de las distintas opciones disponibles incluyendo a los vegetarianos.

Otro factor no menos importante es la serie de eventos y shows que realiza periódicamente, teniendo invitados exitosos a nivel nacional que hacen que muchas personas visiten el restobar.

5.3.2 Los Vikingos (Santiago)

Ilustración 17: Vista frontal e interior. Los Vikingos (Santiago)



Fuente: <https://media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-s/07/1a/f8/12/todos-os-ambientes-muito.jpg>

5.3.2.1 Descripción General

Los vikingos es un restobar inaugurado el año 2006 y que se encuentra ubicado en la comuna de Santiago Centro en la región Metropolitana, como su nombre lo indica, está ambientando en su totalidad en los tiempos de los guerreros nórdicos, desde la fachada misma del local, pasando por los pasillos, paredes, techo e incluso el baño, todo está decorado con distintos elementos como armas de guerra, esqueletos, pieles y armaduras que dan la sensación de estar dentro de un barco de la época.

En el local se sirven principalmente platos en base a carnes, pescados y mariscos, además de una gran variedad de cervezas y tragos como vinos, destilados y espumantes, donde la mayoría de ellos posee nombres que hacen referencia a la cultura nórdica.

5.3.2.2 Precio

En cuanto a precios, dependerá del producto a consumir en el local puesto que estos varían considerablemente dependiendo de si, por ejemplo, si se solicita un plato de fondo a base de carne de res o si es pescado, además de ser determinado por los distintos cortes disponibles. El precio promedio de un plato de fondo es de \$9.000 aproximadamente.

También, dentro del menú se ofrecen platos para compartir como la paella, la chorrillana y el “volcán vikingo”, los cuales poseen un precio promedio de \$24.000. Ensaladas y postres tienen un precio de alrededor de los \$4.000 cada uno.

5.3.2.3 Sitio Web

El sitio web (<http://www.losvikingosrestaurant.cl>) presenta una interfaz con cuatro segmentos principales, los cuales son una reseña de la historia del local y su propuesta, una sección de Menú que despliega una nueva interfaz en la cual se muestra el detalle completo del menú en cuanto a comida y bebestibles incluyendo todos los precios.

Además, el portal web posee una sección de contacto y una en la cual es posible reservar una mesa.

5.3.2.4 Segmento objetivo

Corresponde a hombres y mujeres de todas las edades que gusten de compartir una comida con amigos o en familia y que estén buscando una experiencia extravagante y fuera de lo común.

En lo que respecta a segmento socioeconómico, el restobar apunta a los segmentos B, C1a, C1b y en menor medida el C2.

5.3.2.5 Factores claves

El principal factor clave del restobar radica en la prolijidad con la que han trabajado en la ambientación y propuesta temática, pensando en cada detalle del local desde la entrada hasta las mesas, paredes y sillas, lo cual les ha permitido ser una propuesta innovadora y llamativa para la industria.

Complementado a la ambientación, la calidad de los productos ofrecidos y la variedad

en el menú le han permitido posicionarse en el sector.

5.3.3 Sabor Color

Ilustración 18: Vista frontal, SaborColor



Fuente: <http://www.almagro.cl/laguiaalmagro/wp-content/uploads/2013/04/saborcolor1-530x340.jpg>

5.3.3.1 Descripción General

Fundado el año 2009 por Álvaro Figueroa y Braulio Eliecer en una antigua casa patrimonial del cerro concepción, el restobar ofrece una carta que privilegia las comidas tradicionales a base de recetas caseras, pero con un toque gourmet.

Además, el local cuenta en oportunidades con música en vivo como violinistas o pianistas.

Ilustración 19: Menú para dos personas, SaborColor



Fuente: <https://img.grouponcdn.com/needish/2MzpSg1KabhzsfbG3qq5K58f5a3R/2M-960x576/v1/c700x420.jpg>

5.3.3.2 Precio

Los precios de un menú en el local varían dependiendo de el corte de carne o el tipo de acompañamiento, y estos van entre los \$9.000 a los \$15.000, en cuanto a los aperitivos sus precios también son muy variados y van entre los \$2.500 a \$8.000, esto corresponden a bebestibles desde vasos de jugos a copas de vino u otros licores.

5.3.3.3 Sitio Web

El restobar no posee página web, sin embargo, utiliza su página de Facebook para comunicar todo lo relacionado al local, desde horarios de funcionamiento a menú especiales, ofertas, eventos, entre otros.

5.3.3.4 Segmento objetivo

El segmento objetivo al cual apunta SaborColor corresponde a hombres y mujeres de todas las edades que gusten de comer comida gourmet en uno de los cerros más turísticos de Valparaíso, se apunta principalmente a los grupos socioeconómicos A, B, C1a, C1b y C2.

5.3.3.5 Factores claves

Uno de los factores claves de este restobar es su delicada ambientación y el detalle aplicado al lugar, lo cual lo hace sumamente agradable para los comensales. Además, la calidad en sus platos ha resultado ser un factor considerable puesto que posee muy buenas referencias en portales especializados y otros en donde los clientes emiten sus opiniones.

5.3.4 La Flor de Chile

Ilustración 20: Vista frontal, La Flor de Chile



Fuente: <http://picadas.tipicochileno.cl/wp-content/uploads/2014/03/la-flor-de-chile-.jpg>

5.3.4.1 Descripción General

Fundado en 1930 por Víctor Vera Valencia, en sus comienzos nace como un almacén de abarrotes que abastecía a las casas del sector con las distintas provisiones que necesitaba una ciudad industrial como lo era Viña del Mar en esa época.

Luego de distintos cambios, tanto sociales como económicos (proliferación de edificios y grandes cadenas de supermercados), el almacén pasó a convertirse en bar

restaurant, lo cual se ha mantenido hasta el día de hoy.

El restobar se caracteriza por su carta compuesta principalmente de platos que ya son tradicionales de la cultura criolla como el lomo a lo pobre, la carne mechada con agregado o la ensalada a la chilena. Además, se cuenta con una oferta de empanadas, tablas, sándwiches y postres, así como también servicio de cafetería.

Ilustración 21: Lomo a lo pobre, La Flor de Chile



Fuente: <https://media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-s/0c/54/0a/f7/lomo-a-lo-pobre.jpg>

5.3.4.2 Precio

En cuanto a precios, dependerá del producto a consumir puesto que estos varían considerablemente dependiendo de si, por ejemplo, se solicita un plato de fondo a base de carne de res o si es pescado. El precio promedio de un plato de fondo es de \$7.000 aproximadamente, mientras que los bebestibles van desde los \$1.500.

5.3.4.3 Sitio Web

Corresponde a <https://www.laflordechile.cl/index.html>, en la página principal se muestra una serie de imágenes que muestran la evolución del local con el paso de los años,

en la parte inferior se muestra una pequeña reseña del local, además de los medios de contacto con el recinto como correo electrónico, redes sociales y número telefónico.

El portal cuenta con cuatro secciones principales las cuales son: Nosotros (hace referencia a una reseña histórica del local), Galería (se muestra una serie de fotografías del local y las comidas que se ofrecen), Carta (se presenta una sección en donde se puede ver tanto en inglés como en español la carta ofrecida en cuanto a especialidades, empanadas, tablas, sándwiches, postres y cafetería) y Contacto (muestra otros datos como dirección y horarios de cocina)

5.3.4.4 Segmento objetivo

El segmento socioeconómico al cual apunta el local corresponde a los estratos B, C1a, C1b y C2. Además, el segmento objetivo corresponde a hombres y mujeres de todas las edades que busquen compartir con amigos y/o familia en un local típico de la comuna de Viña del Mar.

5.3.4.5 Factores claves

El restobar se caracteriza por sus estandarizados procesos en cuanto a cocina y atención al cliente, lo cual lo hizo acreedor el año 2010 de una certificación APL (Acuerdo de Producción Limpia) para empresas gastronómicas y hoteleras.

Otro de sus factores claves de éxito y no menos importante es la amplia experiencia que posee en el rubro al estar cerca de 80 años en la comuna.

5.3.5 Mastodonte

Ilustración 22: Vista interior, Mastodonte



Fuente: <http://esphoto980x880noname.mnstatic.com/9b378e39724daf7524d078c5d66d27bc>

5.3.5.1 Descripción General

Mastodonte es un bar restaurant ubicado en la comuna de Valparaíso, fundado el año 2002, su oferta se basa en “picadas”, es decir, chorrillanas, bistec o lomo a lo pobre, sándwiches, papas fritas, bebidas y cervezas principalmente.

El local, además, posee una decoración que simula el hábitat del animal que le da el nombre y cuenta con esculturas de animales en algunas paredes, de día funciona como fuente de soda.

Ilustración 23: Chorrillana para 2 personas, Mastodonte.



Fuente: <https://media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-s/09/e2/f2/a0/img-20151229-wa0038-largejpg.jpg>

5.3.5.2 Precio

Los precios del local son más bien “populares”, es decir, accesibles para todo público. Estos van desde los \$2.000 a los \$7.000 aproximadamente.

5.3.5.3 Sitio Web

Actualmente el sitio web se encuentra en mantención a la espera de habilitar el nuevo portal, se muestra un slogan que dice “Nos estamos renovando” y se muestra la dirección, correo electrónico y número de contacto, sin embargo, el local ocupa su página de Facebook para comunicarse con sus clientes.

5.3.5.4 Segmento objetivo

El segmento objetivo al cual apunta el local corresponde a hombres y mujeres adultos jóvenes principalmente que gusten de comer platos contundentes, residentes de las provincias de Viña del mar, Valparaíso y Marga Marga, y que pertenezcan a los segmentos

socioeconómicos C1b, C2 y C3.

5.3.5.5 Factores claves

Los factores claves del restobar radican en sus precios accesibles para la mayoría del público, además de su ubicación centralizada, lo cual ha permitido aprovechar la gran cantidad de afluencia de público que transita por el lugar.

Su fachada y ambientación le han permitido poseer un sello distintivo que ha captado muchos clientes en los últimos años, convirtiéndose en uno de los locales más populares dentro de la comunidad joven de la región.

5.3.6 Pasta e Vino

Ilustración 24: Vista interior, Pasta e Vino



Fuente: <https://palatare.files.wordpress.com/2015/08/2.jpg>

5.3.6.1 Descripción General

El Restaurant Pasta e vino se ubica en el turístico cerro Concepción en la comuna de

Valparaíso, su oferta gastronómica consta principalmente de tres comidas tradicionales italianas con una delicada preparación gourmet, estos son gnocchis, fettuccine y ravioli, también cuenta con una vasta oferta de vinos y licores además de postres como brownie, panacota y helado. Por todo aquello, el local se ha transformado en unos de los lugares predilectos de cientos de turistas que visitan el sector.

5.3.6.2 Precio

Sus platos al ser considerados gourmet poseen precios que no son accesibles para todo público, las entradas o “starters” van desde los \$7.300 a los \$8.600 en el caso del pimentón relleno, en cuanto a los platos de fondo los precios varían entre los \$12.800 y \$14.500.

Los postres poseen un precio promedio de \$6.000, mientras que los aperitivos oscilan entre los \$3.500 y \$5.000. Los licores poseen un alto campo de precios al ir desde los \$2.000 en el caso de las cervezas, hasta los \$18.000 con el whisky Hibiki.

Finalmente, con respecto a los vinos, una botella puede ir desde los \$13.800 hasta los \$96.000.

5.3.6.3 Sitio Web

El portal web corresponde a <http://pastaevinoristorante.cl/>, en la parte inferior izquierda se muestra la dirección del restaurant y su número de contacto mientras que en el centro y abarcando prácticamente toda la pantalla se muestran fotos de distintos platos ofrecidos en el local.

Solo existen dos enlaces en la parte superior derecha y que son Carta y Reservas.

5.3.6.4 Segmento objetivo

Corresponde a hombres y mujeres adultos que gusten de los sabores mediterráneos y

gourmet y que además busquen de compartir una velada en pareja y/o en familia.

Se apunta principalmente a los segmentos socioeconómicos A, B, C1a y C1b en base a su sofisticada carta y servicio.

5.3.6.5 Factores claves

Los factores de éxito que el local ha sabido desarrollar y potenciar a lo largo de los años corresponden a dos que han sido de suma importancia, en primer lugar, se encuentra su ubicación, El cerro Concepción es uno de los más turísticos de la región de Valparaíso, paradero de cientos de turistas de todas las nacionalidades que recorren los paseos Pierre Loty, Atkinson y Gervasoni, además del paseo yugoslavo que une el cerro Concepción con el cerro Alegre.

Otro factor preponderante es el reconocimiento a su gastronomía, lo cual lo ha hecho acreedor de premios y nominaciones en blogs especializados.

5.3.7 Merci Le Bistrot

Ilustración 25: Vista frontal, Le Bistrot Merci



Fuente: <http://www.almagro.cl/laguiaalmagro/wp-content/uploads/2014/12/bistro21-530x340.jpg>

5.3.7.1 Descripción General

Situado en una antigua casona pintada de color verde y crema a un costado del puente Quinta en pleno centro de Viña del Mar, este bar restaurant franco-chileno ofrece una carta con platos tradicionales de la gastronomía francesa, de los cuales se pueden mencionar los Quiches de múltiples sabores, boeuf bourguigno (preparación en base a carne y vino que destaca por su cocción) o escargots (caracoles).

Además, en el local se pueden degustar postres, también tradicionales de la cultura francesa como las crepes, el fondant de chocolate o el clásico creme brulee. Todo esto acompañado de café o aperitivos de su bar.

Ilustración 26: Bar, Le Bristot Merci



Fuente: <http://www.almagro.cl/laguiaalmagro/2014/12/le-bistrot-merci/>

5.3.7.2 Precio

Los precios del local corresponden a \$4.900 el menú de niños, existen dos menús para adulto los cuales poseen precios de \$6.900 y \$9.400 dependiendo de los acompañamientos.

Los sábados y domingos el menú y la cena tienen un costo de \$12.800 cada uno. En cuanto a los aperitivos y bebestibles estos poseen un rango de precios considerable dependiendo de lo que el cliente necesite.

5.3.7.3 Sitio Web

El local no cuenta con página web propiamente tal, sin embargo, utiliza su página de Facebook como medio de información, de este modo informa sobre el menú del día o sobre las distintas actividades o especiales que prepara el restobar, como por ejemplo cenas especiales de san Valentín o año nuevo.

Además, en su página de Facebook se encuentra toda la información en cuanto a precios de los menús, número de contacto y su ubicación.

5.3.7.4 Segmento objetivo

Corresponde a hombres y mujeres adultos que disfruten de comidas tradicionales extranjeras, en este caso, la gastronomía francesa. Además, en cuanto a sus precios de los segmentos socioeconómicos a los cuales apunta el local son el B, C1a, C1b, C2 y C3

5.3.7.5 Factores claves

Uno de los factores claves de éxito de este restobar francés sin dudas es la calidad en el servicio entregado al cliente, es atendido por sus mismos dueños, Phillippe Michard y Martine Michard, lo cual le otorga un ambiente familiar al servicio.

Otro factor importante es su ubicación, la cual al ser sumamente céntrica posee un gran flujo de público durante todo el día, esto acompañado de sus platos con una receta tradicional francesa lo cual lo hace una parada obligada a los amantes de los sabores europeos.

5.3.7.6 Visita al local

En lo que respecta a las percepciones personales de la visita al local, se percibe desde el momento de ingresar el “ambiente europeo” que pretende otorgar el lugar, desde la distribución de las mesas y el bar, hasta los adornos y decoración del techo y murallas; Generalmente quien da la bienvenida a los comensales es el dueño quien posee un muy buen manejo del trato servicial según mi parecer, se observa que este está en constante comunicación con los garzones de modo de hacer del servicio lo más ágil posible.

Dentro de las falencias encontradas se encuentra que sus instalaciones son más bien

pequeñas, es decir, la cocina no posee el espacio óptimo para la elaboración de platillos en un tiempo acorde a la cantidad de gente que ingresa al local, además producto de su fachada los potenciales clientes o la gente que transitan por afuera de restobar, a veces no sabe exactamente a qué tipo de local corresponde y que se sirve en él (el dueño en la entrevista⁹³ muestra conocimiento y conciencia sobre las falencias descritas).

5.3.8 Roof Burguer

Ilustración 27: Vista frontal, Roof Burguer Viña del Mar



Fuente: <https://media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-s/0c/07/e2/96/roof-burger.jpg>

5.3.8.1 Descripción General

Roof Burguer es un restaurant de hamburguesas y papas fritas premium que se ubica en la comuna de Viña del Mar, actualmente cuenta con dos locales, uno de ellos se encuentra en 4 poniente, mientras que el otro se ubica en la Avenida Borgoño, Reñaca.

El restaurant además de su extensa oferta de hamburguesas (22 opciones de distintos tipos de hamburguesas) ofrece snacks, los cuales pueden ser papas fritas, Nuggets, camarones

⁹³ Ver punto 5.6.1.

o aros de cebolla. Se cuenta también con una oferta de ensaladas y postres. En cuanto a los bebestibles el local posee una gran variedad de cervezas, tanto nacionales como de importación.

5.3.8.2 Precio

Las hamburguesas van en el rango de precios desde los \$6.500 hasta los \$16.900 en el caso de los 900 gramos de carne premium. Las ensaladas y snack poseen un valor promedio de \$6.000, mientras que las cervezas van desde los \$800 a los \$4.500.

5.3.8.3 Sitio Web

La página web <http://www.roofburger.cl/index.html>, muestra en una primera instancia una secuencia de fotos de distintos productos que se ofrecen en el local. En la parte inferior se puede observar el número de contacto, horarios de funcionamiento y ubicación de los dos locales de la región.

En la parte superior de la página principal se muestra el enlace a tres opciones, las cuales son la carta, una galería de fotos y un link de contacto en el cual se ingresan algunos datos.

5.3.8.4 Segmento objetivo

Corresponde a hombres y mujeres de todas las edades que gusten de las hamburguesas y las frituras y que vivan en las comunas de Viña del mar, Valparaíso o aledañas. En cuanto a segmento socioeconómico, se apunta al B, C1a, C1b y C2 principalmente.

5.3.8.5 Factores claves

El principal factor clave de éxito del local que en poco tiempo ya se ha hecho un nombre en la región, además de la calidad de servicio, corresponde a la calidad de sus

productos, los cuales cumplen con la premisa de ser efectivamente “premium” lo que ha proporcionado al cliente un alto estándar de calidad en los alimentos.

5.3.9 Margarita

Ilustración 28: Vista frontal, Margarita



Fuente: [http://adm.1.cl/galeriasitios/Och/2013/2/18/Och_16058_FI-1256-Margarita-Fg\(1\)1.jpg](http://adm.1.cl/galeriasitios/Och/2013/2/18/Och_16058_FI-1256-Margarita-Fg(1)1.jpg)

5.3.9.1 Descripción General

Margarita es un restobar ubicado en la comuna de Viña del Mar, específicamente en la avenida San Martín. Ambientado en la cultura mexicana desde su fachada hacia sus interiores, el local cuenta con paredes están adornadas con cuadros de origen mexicano. Posee un recinto de extensas dimensiones lo cual le ha permitido acoger un gran marco de público.

Cuenta con una carta que incluye platos típicos de la gastronomía mexicana como lo son las Fajitas, la Paila Linda, el Margarita Diabla, Taco, la Enchilada, las Quesadillas, entre otros. Además de su extensa carta, ofrece servicios de bar teniendo a su disposición tanto

licores nacionales como internacionales.

Como complemento a sus servicios el local cuenta con espacios para karaokes y realiza promociones en los *happy hours* que tiene disponible, además de organizar eventos como, por ejemplo, la transmisión de los partidos de la selección chilena de fútbol.

5.3.9.2 Precio

Debido a su extensa y variada carta, los precios del local son sumamente variables. A continuación, se detallan los precios promedio por tipo de producto del restobar:

1. Fajitas: \$20.000
2. Paila Linda: \$24.000
3. Margarita: \$12.000
4. Quesadilla: \$12.000
5. Menú (Plato de comida): \$8.500
6. Picadas: \$8.000
7. Postres: \$3.200
8. Bar Internacional: \$4.500

5.3.9.3 Sitio Web

Su sitio web <http://www.restaurantmargarita.cl/> posee una interfaz moderna y una gran variedad de vínculos, en la página principal se pueden apreciar seis títulos que llevan a distintos segmentos, los cuales son: Restaurant, carta, galería, novedades y contacto. Cada uno de estos vínculos redirige a una página que profundiza en el encabezado.

Un factor a destacar es que la carta se encuentra totalmente digitalizada y es posible de ver por medio del portal web en su totalidad, además el local permite en la sección de contacto hacer reservas para grupos de clientes numerosos.

En la parte inferior de la página principal se muestran la dirección, números de contacto, y vínculos a sus redes sociales, Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

5.3.9.4 Segmento objetivo

En base a precios y tipo de servicio entregado, el segmento objetivo al cual apunta el restobar corresponde a hombres y mujeres de todas las edades que gusten de disfrutar de la degustación de platos de comida o snacks con amigos y/o en familia y que además valoren los sabores mexicanos. Los segmentos socioeconómicos corresponden al B, C1a, C1b y C2.

5.3.9.5 Factores claves

Los principales factores que determinan el éxito del local corresponden en primer lugar a su céntrica ubicación, el estar situado en la transitada y turística avenida San Martín el permite ser visto por cientos de personas cada día.

Otros factores claves son sus amplias instalaciones, lo cual le permiten acoger a una alta cantidad de clientes, su ambiente musical que atrae a los amantes de la cultura mexicana y finalmente los eventos que realiza como karaokes y *happy hours* lo cual hace la experiencia más dinámica.

5.3.10 Locos x Viña Café

Ilustración 29: Vista frontal, Locos x Viña



Fuente: <http://www.studiocortes.cl/wp/wp-content/gallery/arquitectura/01-LXV.jpg>

5.3.10.1 Descripción General

Locos x Viña Café corresponde a una de las sucursales de la cadena Locos x Viña, cuya casa matriz se ubica en Avenida San Martín, en este caso el local a estudiar se ubica en la Avenida Valparaíso también en la comuna de Viña del Mar.

Se podría considerar a este restobar café (Dentro de su carta se encuentran platos de comida, postres, tragos y servicio de cafetería) como uno de carácter temático puesto que se encuentra ambientado visiblemente en el Festival Internacional de la canción de Viña del Mar, producto de esto se puede observar en sus paredes cuadros de los distintos artistas que estuvieron en dicho festival, además de poseer cuadros firmados por alguno de ellos.

Sus paredes también poseen gigantografías de artistas y animadores que han pasado por la Quinta Vergara, además de estar equipadas por más de 10 televisores que emiten durante todo el día videos de presentaciones musicales en el Festival.

Ilustración 30: Vista Interior, Locos x Viña Café



Fuente: <http://www.locosxvina.cl/>

5.3.10.2 Precio

El local al ofrecer una gran variedad de opciones posee una amplia gama de precios entre todos los productos ofertados, por ejemplo, las tablas de daiquiris o mojitos para cuatro personas más una porción de nachos tiene un valor de \$12.990.

El menú por otra parte que incluye entrada, plato de fondo, postre y algo para beber tiene un valor de \$7.000.

5.3.10.3 Sitio Web

La página web corresponde a <http://www.locosxvina.cl/>, la interfaz inicial muestra imágenes del local con el slogan “Lo mejor de viña del mar, ya está en avenida Valparaíso”, al bajar por el portal se muestran tres títulos correspondientes a Heladería, cafetería y *food*, y debajo una pequeña reseña de cada uno de ellos.

El portal se encuentra algo desactualizado puesto que la sección de la carta de tragos aún no está disponible señalando que estará disponible próximamente.

Por último, en la parte inferior existe la posibilidad de registrar un correo electrónico para comunicarse con los encargados del local, ya sea para hacer sugerencias, reclamos o reservaciones, mientras que se muestra su página de Facebook y la dirección.

5.3.10.4 Segmento objetivo

El segmento objetivo al cual apunta el local son todos los habitantes, hombres y mujeres de todas las edades de las comunas de viña del mar, Valparaíso o aledañas que transiten por la calle Valparaíso y gusten de disfrutar de un café, bebestible o comida en familia o con amigos. Pertenecen a los grupos socioeconómicos C1b, C2 y C3.

5.3.10.5 Factores claves

Su muy buena ubicación le ha permitido a Locos x Viña generar una red de clientes que avanza a un ritmo elevado, la Avenida Valparaíso es transitada por miles de personas cada día, puesto que corresponde a uno de los centros neurálgicos de la quinta región al poseer una gran cantidad de tiendas y en la cual se concentra gran parte del comercio del sector.

Otro factor de éxito que el local ha potenciado es su gran variedad de oferta en cuanto a productos ofrecidos además de entregar servicios de karaoke y *happy hours*, lo cual lo convierte en un local que puede ser visitado a cualquier hora del día.

5.3.11 TGI Fridays

Ilustración 31: Vista frontal, Fridays Viña del Mar



Fuente: <https://goo.gl/Tgl6fV>

5.3.11.1 Descripción General

TGI Fridays corresponde a una franquicia estadounidense que actualmente se encuentra en más de 60 países con más de 900 sucursales (En Chile se encuentra en las regiones Metropolitana, Valparaíso y Antofagasta). Con la primicia de ofrecer “auténtica comida americana”⁹⁴, el restobar presenta una carta con comidas tradicionales de la cultura norteamericana, como lo son los aros de cebolla, nuggets de pollo y las hamburguesas, entre otros.

⁹⁴ TGI Fridays Overview. Recuperado de <https://www.tgifridays.com/newsroom/> (24 de marzo 2017)

Ilustración 32: Hamburguesa con papas fritas, Fridays Viña del Mar



Fuente: https://www.tripadvisor.cl/Restaurant_Review-g295425-d10178382-Reviews-TGI_Friday_s-Vina_del_Mar_Valparaiso_Region.html#photos;geo=295425&detail=10178382&ff=195621584&albumViewMode=hero&albumid=103&baseMediald=195621584&thumbnailMinWidth=50&cnt=30&offset=-1&filter=7

El local ubicado en la comuna de Viña del Mar ha ido atrayendo clientes en un corto de periodo de tiempo, esto se ha debido principalmente a su ubicación y su llamativa fachada. Además de su carta, Fridays ha logrado captar clientes gracias a su sección Sport Bar, en la cual se transmiten los partidos de fútbol principalmente de las ligas más importantes del mundo además de la liga chilena y los partidos de la selección chilena de futbol.

5.3.11.2 Precio

Los precios del local en promedio son cercanos a los \$7.000 pesos por una tabla para dos personas, fajita o sándwiches, mientras que los bebestibles

5.3.11.3 Sitio Web

La franquicia chilena no posee página web como tal, por lo cual utiliza la su página de Facebook en la cual se puede encontrar su dirección y número de contacto, además vía

este medio se informa sobre promociones, concursos, eventos y cualquier otra información que se quiera entregar a los clientes, así como también el responder sus dudas.

5.3.11.4 Segmento objetivo

Fridays producto de su ubicación y precios está enfocado principalmente en hombres y mujeres adultos que gusten de disfrutar de una comida o tragos con amigos en un local ambientado al más puro estilo norteamericano en un ambiente de entretenimiento y conversación.

En cuanto a segmentos socioeconómicos estos corresponden al B, C1a, C1b y C2, pertenecientes a las comunas de Viña del mar y Valparaíso o que visten frecuentemente la comuna.

5.3.11.5 Factores claves

Su vasta trayectoria en un factor preponderante en lo que a la gastronomía ofrecida se refiere, la franquicia ha logrado gran éxito en todos los países en los que ha estado gracias a sus recetas de estilo norteamericano lo cual le permite ser un local bien posicionado en la industria. Además de sus comidas, el local aprovecha su céntrica ubicación y la fachada construida, al ser muy llamativa y bien estructurada.

5.3.11.6 Visita al local

Se observa que es un local sumamente amplio y que ha sabido aprovechar los espacios que posee en cuanto a la distribución de las mesas, el bar y los televisores principalmente, así como también su fachada y ubicación. El restobar posee un importante número de garzones por lo que no tiene problemas en lo que respecta a dejar mesas sin atender por un periodo de tiempo considerable, sin embargo, a veces la coordinación entre garzones y cocina

no permite optimizar los tiempos de servicio.

Aunque el objetivo del local es ser un punto de encuentro de jóvenes profesionales mayores de 23 años que compartan con amigos o compañeros de trabajo, esto no ha sido posible en su totalidad debido a las exigencias de la demanda que lo “transforman” en un local más familiar en donde muchas familias se congregan (Esto punto es enfatizado en la entrevista⁹⁵ realizada, donde el gerente menciona como el local ha tenido que adaptarse al público de la región).

⁹⁵ Ver punto 5.6.2.

5.4 Análisis de competencia directa

A continuación, se analizan los dos locales que pueden ser considerados competencia directa para el restobar a emplazar en la región de Valparaíso.

5.4.1 BarQuest

Ilustración 33: Vista frontal, BarQuest



Fuente: https://scontent.cdninstagram.com/t51.2885-15/s320x320/e35/16788945_787921814695237_8623835700875231232_n.jpg

5.4.1.1 Descripción General

BarQuest es el primer restobar con temática de videojuegos de la región de Valparaíso, ubicado en la comuna de Quilpué, fue inaugurado el 23 de febrero del presente año 2017. El local cuenta con una carta que incluye hamburguesas, sándwiches, wraps y tablas con lo que característico de que sus nombres hacen referencias a los videojuegos.

En lo que respecta a bebestibles, estos también poseen nombres que hacen alusión a distintos videojuegos tanto clásicos como actuales, se ofrece servicio de bar además de jugos

y bebidas energéticas.

Ilustración 34: Ejemplo de bebestibles, BarQuest



Fuente: https://scontent.fscl6-1.fna.fbcdn.net/v/t1.0-9/16996233_1775063889488032_6621151375112819344_n.jpg?oh=7792993b19d0081dbbcb9b361433da2f&oe=5967E5EE

El local está equipado con distintas consolas de videojuegos que van desde la SNES a la Play Station 4 y su ambientación y decoración hace alusión también al mundo de los videojuegos buscando dar una experiencia única y dinámica.

5.4.1.2 Precio

Los precios en los comestibles varían dependiendo del tipo de producto que se requiera y estos van desde los \$3.200 en el caso de una porción de papas fritas, a los \$6.500 correspondiente a una tabla para cinco personas.

Por otra parte, los precios de los tragos van desde los \$3.200 a los \$4.900, mientras que la cerveza tiene un valor promedio de \$2.500 los 300cc.

5.4.1.3 Sitio Web

Al ser un local nuevo, este aún no cuenta con página web como tal, sin embargo, utilizan su página de Facebook para informar sobre horarios de funcionamiento, precios, promociones o eventos que se realicen.

5.4.1.4 Segmento objetivo

Corresponde a hombres y mujeres adultos jóvenes que sean amantes de los videojuegos o conozcan parte de la cultura *gamer*, además de que busquen de un espacio para compartir con amigos bebiendo tragos y/o comiendo hamburguesas o tablas.

Se apunta a los habitantes de las comunas de Quilpué y Villa Alemana u cualquier otra perteneciente a la región de Valparaíso y que pertenezcan a los segmentos socioeconómicos C1b, C2 y C3.

5.4.1.5 Factores claves

Pese a su muy poca experiencia y tiempo de funcionamiento, BarQuest se ha enfocado en otorgar una experiencia de servicio en el local, creando una especie de “comunidad” entre los clientes como ellos mismos mencionan en sus comentarios, este factor ha logrado que el restobar logre cercanía con el cliente.

Lo anterior se ve potenciado con las “Quest” que realiza el local, las cuales corresponden a distintos eventos con concursos y premios para los clientes. Además, en el restobar se transmiten vía streaming distintas competencias asociadas a los E-sports.

5.4.1.6 Visita al local

En la visita al restobar se observó que, en primer lugar, la distribución de los espacios era adecuada con respecto a la cantidad de gente que frecuenta el lugar, se cuenta con la cantidad de consolas suficientes para satisfacer la demanda por el momento (al momento de la visita el local contaba con 7 mesas con consolas de videojuegos, cuatro de ellas de la marca Nintendo, dos de Xbox 360 y una de Play Station).

En lo que respecta a los tiempos de espera por el servicio estos fueron acordes al

tiempo de espera estándar en este tipo de locales, mientras que la relación calidad-precio estaba adecuada.

En cuanto a la ambientación, no destaca mucho por la decoración del lugar en sí, la barra si se encontraba con detalles alusivos a los videojuegos, pero se observaba una pequeña falta de luminosidad en ciertos sectores del recinto, además de que en ciertos momentos se debería considerar, según mi percepción de la visita, regular el volumen de la música.

5.4.2 Eat N Play

Ilustración 35: Vista frontal e interior, Eat N Play



Fuente: <https://goo.gl/ijMBk3>

5.4.2.1 Descripción General

El restobar ubicado en la comuna de Valparaíso corresponde al primero de su tipo en cuanto a propuesta temática en la comuna y segundo a nivel regional, comenzó a operar normalmente el día sábado 13 de mayo, puesto que se mantuvo en marcha blanca por cerca de dos meses en los cuales no contaban con la patente de venta de alcoholes.

El local posee una capacidad para alrededor de 80 personas, contando con 14 mesas diseñadas con dibujos de personajes emblemáticos de videojuegos, anime⁹⁶ y películas, además, cuenta con una ambientación enfocada en los medios de entretenimiento mencionados, destacando cuadros que adornan el lugar, además de ilustraciones en sus paredes.

También el recinto cuenta con un televisor por sector, teniendo 5 sectores considerando los dos pisos que posee, además de una pantalla gigante al momento de entrar al local y tiene a disposición de los clientes consolas de videojuegos como la Play Station 3, Play Station 4 y la Xbox 360.

Los productos ofertados se pueden dividir en cuatro secciones, las cuales serían hamburguesas, tablas o platos para compartir, milk shakes y finalmente tragos y bebestibles. La particularidad de tanto las hamburguesas como los tragos es que estos poseen nombres de personajes icónicos de videojuegos.

⁹⁶ Proviene del japonés y se refiere a series de animación o “cartoons” como se conoce en occidente.

Ilustración 36: Milk Shakes, Eat N Play



Fuente: <https://goo.gl/ijMBk3>

5.4.2.2 Precio

Los precios del local en lo que respecta a las hamburguesas van desde los \$3.900 a los \$9.000 dependiendo del corte de carne y los agregados que posea, siendo el que posee salmón el de más alto valor. En cuanto a las tablas, las papas bravas, por ejemplo, se encuentran en formato mediana y formato grande, siendo sus precios de \$2.500 y \$3.900 respectivamente.

En cuanto a los bebestibles, los tragos personalizados poseen un valor promedio de \$3.000, mientras que las bebidas y jugos tienen un valor de \$1.500.

5.4.2.3 Sitio Web

Actualmente el local cuenta con su sitio web en mantención, sin embargo, utilizan su página de Facebook para mantener informado a sus clientes sobre sus horarios de funcionamiento, novedades y promociones, además se encuentra su dirección y correo electrónico de contacto en la sección de informaciones.

5.4.2.4 Segmento objetivo

En base a los precios y ubicación, el local apunta principalmente a jóvenes de entre 18 y 30 años que estén inmersos en la cultura geek, aunque por horario de funcionamiento puede tener clientes de todas las edades.

El público objetivo corresponde a residentes de las comunas de Valparaíso, Viña del Mar y en menor medida Villa Alemana y Quilpué y que pertenezcan a los segmentos socioeconómicos C1a, C1b y C2.

5.4.2.5 Factores claves

Los principales factores claves a considerar son que, en primer lugar, es el único local de esas características en la comuna de Valparaíso, la cual se caracteriza por su amplia oferta en cuanto a locales nocturnos o restaurantes.

Su horario de su funcionamiento en la semana que parte a las 14:00 le permite captar clientes que no necesariamente correspondan a su público objetivo puesto que es “hora de almuerzo”. Otro punto que se puede destacar es su oferta gastronómica, puesto que ofrece sándwiches con productos gourmet, además de los milkshakes que pueden ser llamativos para el cliente ya que no suelen ofrecerse en este tipo de locales.

5.4.2.6 Visita al local

Al ser un local inaugurado hace pocas semanas, se observa que aún le falta en cuanto a ambientación y principalmente consolas de videojuegos, puesto que solo cuenta con 4, lo cual se hace escaso para la cantidad de gente que podrían visitar el restobar.

Además, el local no cuenta con servicio de TransBank aún, aunque se encuentran en proceso de solicitar a la empresa en el corto plazo, esto podría perjudicar el ingreso de

potenciales clientes que sólo utilicen ese medio de pago.

En lo que respecta al servicio, se puede notar que existe un esfuerzo considerable en realizar los pedidos con la mayor eficiencia posible teniendo directa coordinación con la cocina y de este modo reducir los tiempos de espera, lo cual hace que por el momento sus productos posean una alta calidad por lo que se pudo observar y degustar.

5.5 Tabla resumen comparativa

Nombre	Precio de consumo promedio para una persona	Segmento objetivo	Factores claves
Insert Coin	\$8.000	Hombres y mujeres adultos jóvenes. SSE: B, C1a, C1b y C2	Constante innovación, propuesta pionera en el país.
Check Point	\$9.000	Hombre y mujeres de todas las edades. SSE: B, C1a, C1b y C2	Gastronomía tradicional magallánica, sirve como centro de eventos.
Tercer Tiempo	\$10.000	Hombre y mujeres adultas jóvenes. SSE: B, C1a, C1b y C2	Consolidado como centro de encuentro de jóvenes, eventos y shows en el local.
Los Vikingos	\$12.000	Hombres y mujeres de todas las edades. SSE: A B, C1a, C1b y en menor medida C2	Ambientación y experiencia única en el país, gran variedad de su menú.
SaborColor	\$12.000	Hombres y mujeres de todas las edades. SSE: A B, C1a, C1b y en menor medida C2	Delicada ambientación, Calidad de servicio y alimentos.
La Flor de Chile	\$10.000	Hombres y mujeres de todas las edades. SSE: A B, C1a, C1b y C2	Posee una certificación APL, amplia experiencia en el rubro.
Mastodonte	\$5.000	Hombres y mujeres adultos jóvenes. SSE: C1b, C2 y C3	Precios accesibles, ubicación centralizada, ambientación característica.

Paste e vino	\$20.000	Hombres y mujeres adultos. SSE: A, B, C1a y C1b	Ubicado en zona sumamente turística, Calidad y reconocimiento a su gastronomía.
Le Bistrot merci	\$10.000	Hombres y mujeres adultos. SSE: B, C1a, C1b, C2 y en menor medida C3	Calidad en el servicio entregado, ubicación céntrica con un gran flujo de gente.
Roof Burguer	\$9.000	Hombres y mujeres de todas las edades. SSE: B, C1a, C1b y C2	Alta calidad de productos premium.
Margarita	\$10.000	Hombres y mujeres de todas las edades. SSE: B, C1a, C1b y C2	Céntrica ubicación, complementos al servicio como karaokes y música en vivo.
Locos x Viña	\$8.000	Hombres y mujeres de todas las edades. SSE: C1b, C2 y C3	Complementos al servicio como happy hours y karaokes. Propuesta original.
TGI Fridays	\$8.500	Hombres y mujeres adultos. SSE: B, C1a, C1b y C2	Vasta trayectoria y conocimiento del mercado por parte de la franquicia, fachada llamativa y sector céntrico.
BarQuest	\$6.000	Hombres y mujeres adultos jóvenes. SSE: C1b, C2 y C3	Gran cercanía con el cliente, vanguardista en cuanto a la propuesta temática en la región.
Play N Eat	\$7.000	Hombres y mujeres adultos jóvenes. SSE ⁹⁷ : C1a, C1b y C2	Flexible horario de funcionamiento, oferta gastronómica variada en cuanto a ingredientes y servicio.

⁹⁷ Segmento Socio Económico.

5.6 Entrevistas a expertos

5.6.1 Merci Le Bistrot

5.6.1.1 Valoración de la calidad del producto y grado de importancia que le otorgan los clientes

“Es un factor que debe ser tangible y siempre bueno... eso sí, lo que hay que hacer distinción es entre lo que es menú y lo que es carta, el menú usamos productos más verduras, productos vegetarianos, por eso no baja la calidad, pero si el precio, las verduras y carnes son precios diferentes por lo que en carta no es de la calidad del menú... pero la gente entiende que la calidad “baja” seguimos con la clientela, el vínculo”

5.6.1.2 Valoración del servicio como un conjunto integral

“Es una prioridad para mí, ósea varias veces yo hago encuesta para anotar el servicio, tenemos el nombre, sabemos si falta algo en la atención... puede ser la velocidad para sacar el plato que es un tema más complicado, por ejemplo el sábado a veces como es menú, la cocina colapsa un poco... no permite despegar todo pero a veces hay productos que hay que producir... pato por ejemplo, llega de Francia está cocido pero las papas tienen una preparación distinta, el pescado debe estar en su punto y la salsas, eso puede atrasar un poco el servicio pero es tarea de un buen mesero avisar al comensal que va a tener que esperar... y cuando el cliente está avisado la situación pasa mejor, la atención es un punto super importante y por lo mismo hemos ido renovando ya que la mayoría de meseros son estudiantes, no se dedican toda su vida a esto... pero tenemos la capacidad de comenzar otra vez... a veces hay debilidades donde en algunos lugares no son muy preocupados con el cliente, no dan explicación por cualquier cosa. Estamos casi seguros de la calidad de nuestros

productos, pero puede bajar la nota si la atención no es lo que espera la gente”

5.6.1.3 Segmento objetivo

“El principio del Bristot es francés, inicialmente es un lugar típico popular donde se encuentra todo tipo de clientela socialmente donde puede ser un empresario o también un obrero, eso en Francia es muy típico... no te puedo decir que aquí es un lugar social porque cuando comenzamos el menú era \$3.500 pero después fue \$6.000 y luego \$9.400 por lo que la clientela se adecua al precio por lo que hemos perdido un par de clientela en estos 5 años, pero tenemos clientela que son abogados, profesionales, también jóvenes que pueden comer un sándwich un wraps... se mezcla todo y esa es la idea.. fin de semana se enfoca en familia, pero en la semana es más ejecutivos, gente de bancos municipalidad y trabajadores del sector, gente de Santiago que también viene para acá...”

5.6.1.4 Interés de los consumidores por el servicio otorgado (Fidelidad)

“Mira nosotros funcionamos mucho con el boca a boca porque no hacemos mucha publicidad... pero eso funciona muy bien porque llega gente por recomendación de amigos lo que valora el local... hay cosas que me enoja del marketing visual, del exterior la gente no sabe lo que es si café, bar que se vende pero ahora con la terraza es otra cosa y desde que está hace 5 meses eso permite que vea más gente... el clima mediterráneo de viña permite ocuparla más... hay puntos que mejorar pero vamos en buen camino”

5.6.1.5 Medios de difusión y captación de clientes

“Boca a boca, pero el Facebook también, a veces cuando hay eventos compro publicidad en Facebook para conectarme con más gente... usamos volantes como medio de difusión más local... eso también tenemos el mapa de la ciudad con publicidad... está en el

aeropuerto en Santiago, pero también acá en viña... bueno la idea ahora es la concepción de un sitio de internet lo que me parece ahora una cosa indispensable”

5.6.1.6 Percepción del marco legal y cómo este afecta al mercado

“No he tenido problema o restricción de la institución, más que todo me ayudan ya que la terraza fue un decreto municipal ya que fue un apoyo para desarrollar mi negocio, acá en Chile por parte mía no encontré tanta restricción...pienso que hay que hacer las cosas bien y es mucho más simple que en mi país Francia donde son más rigurosos, ven más puntos con más detalle, acá sigues los requisitos y está...”

5.6.1.7 Comunicación con sus clientes

“Mira seguimos la red, internet, Tripadvisor, tenemos el Facebook donde tenemos cientos de avisos, la mayoría muy positivos, eso tratamos de contestarlo siempre... nosotros guardamos correos de las personas para enviar eventos como el de año nuevo, san Valentín, el 14 de julio (aniversario de la toma de la Bastilla) eventos con franceses, vino la embajada... así que más que eso utilizamos principalmente internet... no usamos bases de datos, recopilamos correos por nuestra cuenta”

5.6.2 TGI Fridays

5.6.2.1 Valoración de la calidad del producto y grado de importancia que le otorgan los clientes

“La franquicia cuenta con cerca de mil restaurantes en más de 60 países por lo que seguimos estándares muy rigurosos... materia prima, productos importados y recetas hacen que se nos considere como uno de los de mayor calidad en el mercado a nivel gastronómico... al haber una pauta que sigue la franquicia se asegura la calidad, ya sea en proveedores,

recetas, normas y estándares”

5.6.2.2 Valoración del servicio como un conjunto integral

“Bueno, considero que es de excelencia... la marca posee un estilo de servicio, debemos seguir una pauta obligatoria, desde la bienvenida, el pedido de la orden, los servicios secundarios y hasta la despedida... seguimos fuertes estándares de tiempo que garantizan que la experiencia de servicio sea la óptima, contamos con un sistema *Guest Experience Monitor* que recibe comentarios de encuestas que realizamos a algunos clientes que vienen para que den su opinión vía web de toda la estadía... buscamos hacer correcciones y monitoreo, pero también monitoreamos en el mismo local...”

5.6.2.3 Segmento objetivo

“Nos gustaría tener un público de jóvenes entre 23 y 45 años... parejas y grupos de amigos, la idea es que sea un ambiente divertido, aunque no es sólo un sport bar como sea cree... se apunta a jóvenes durante la semana, pero sin querer, o sea el mercado local exige que se ha transformado los fines de semana en un lugar familiar con muchos muchos niños... pero como te digo la idea de la franquicia a nivel mundial es que se apunte a jóvenes trabajadores, ejecutivos...”

5.6.2.4 Interés de los consumidores por el servicio otorgado (Fidelidad)

“Hay que hacer la diferencia entre un lugar de destino y un lugar de paso, nosotros somos un lugar de destino, la gente viene a nosotros por eso es un poco más complejo de manejar para el flujo continuo, sin embargo, tenemos clientes fieles y cierto porcentaje de la gente que pasa... pero la mayoría pues, acepta y le gusta el servicio”

5.6.2.5 Medios de difusión y captación de clientes

“Facebook, Instagram, volantes, comunicación visual desde el local... las pancartas y letreros que tenemos afuera... tuvimos una promoción en un periódico, pero esto fue en Santiago donde hay un mayor flujo y la producción es mayor”

5.6.2.6 Percepción del marco legal y cómo este afecta al mercado

“Bueno... la burocracia no permite avanzar como uno quisiese aunque las leyes creo están bien pensadas, permiten que el proceso sea ágil, aunque nosotros hemos tenido problemas en encontrar mano de obra calificada en base a lo que exige la marca... el restaurante depende mucho de las temporadas por lo que querer ingresar al mercado implica hacer una evaluación prolongable en el tiempo, algo relevante de 6 meses a un año para obtener datos duros y reales... las temporadas presentan cambios en la quinta región y de eso debemos prepararnos...”

5.6.2.7 Comunicación con sus clientes

“También por Facebook, Instagram, creemos que la comunicación es importante... tenemos el GEM *Guest Experience Monitor*, que es una encuesta en línea a los clientes, hacemos una promoción a los clientes sin nos traen la encuesta completada se lleva un descuento o cosas por el estilo”

5.6.3 Insert Coin

5.6.3.1 Valoración de la calidad del producto y grado de importancia que le otorgan los clientes

“El cliente percibe muy bien la calidad del producto, cada vez es más la gente que viene al local... las hamburguesas hasta el momento solo las comprábamos para elaborar

nuestros productos, pero ya pronto comenzaremos a elaborar nuestra propia carne... la calidad ya es muy buena, tenemos pedidos todos los días, pero con esto iremos mejorando más”

5.6.3.2 Valoración del servicio como un conjunto integral

“Lo valoro bien, sin embargo, algunas veces tenemos un conflicto y es hacer entender a las personas que hay un tiempo de demora que producto de que este es un restobar temático, por ejemplo, les toca el numero 1 pero de repente tienes que esperar media hora, una hora... tratamos de hacer la atención desde el principio lo más amena posible...”

5.6.3.3 Segmento objetivo

“El restobar parte en un principio con el objetivo de agarrar una comunidad *gamer* porque no teníamos ninguna... ahora ya nos generalizamos, no tenemos o no apuntamos a un público en general, en cuanto a espectro de edad tampoco tenemos un grupo en particular, tenemos clientes que van desde los 18 años, familias que van con sus hijos de 5 años a los 2 locales y yo te digo, ha habido gente de 45, 55 años que ha llegado a jugar Street Fighter, por ejemplo”

5.6.3.4 Interés de los consumidores por el servicio otorgado (Fidelidad)

“Te puedo asegurar que sí, uno puede medir la fidelidad porque recuerda a las personas, al cambiar el rango de edad de las personas que podían venir, hay personas que vienen siempre, buscan a ciertos garzones, hay clientes que vienen todos los sábados por ejemplo...”

5.6.3.5 Medios de difusión y captación de clientes

Principalmente, Facebook, twitter, boca a boca... también se entregan flyers en

hoteles, no tenemos publicidad en radios o el periódico porque siento que eso no sirve nada, las redes sociales son las que dominan el medio de comunicación. y el boca a boca.”

5.6.3.6 Percepción del marco legal y cómo este afecta al mercado

“Te puedo decir que las normas en Chile aparte de que son más livianas que en otros países, la norma en Chile me gusta, de verdad legalmente creo que lo que se tiene está bien regulado, porque cuesta sacar un restaurant, pero creo que si no se hace (las restricciones) se prestaría para que hiciéramos cualquier cosa...”

5.6.3.7 Comunicación con sus clientes

“Facebook, nos basamos en Facebook para saber las opiniones de los clientes... de repente hay gente que pone 5 estrellas, de repente te ponen 1... pero tenemos un rango de 5 estrellas super alto, ahí (en Facebook) estamos respondiendo todas las dudas, es super importante el tema de la retroalimentación con el cliente.”

5.7 Factores críticos de éxito

1. Aprovechar o potenciar la ubicación del local: Tener una buena ubicación puede ser un factor preponderante en la industria producto de la competencia que existe y la constante renovación de los participantes de esta. De este modo, el saber aprovechar y utilizar este factor a su favor permite que la captación de los clientes sea más eficiente y por ende el crecimiento del local sea sostenido en el tiempo. En el caso de no poseer la oportunidad de encontrarse en un lugar céntrico y con gran afluencia de público, las empresas (en este caso restobares) deben velar por hacer de sus canales de difusión y marketing un factor prioritario en sus estrategias.
2. Lograr la diferenciación en sus productos: Al ofrecer los competidores productos muy similares entre sí, el que los locales logren una diferenciación en cuanto a tener productos originales o recetas innovadoras permite que se marquen ventajas competitivas, para ello es de suma importancia la constante renovación en los servicios ofrecidos de modo de tener propuestas diferenciadoras que le logren dar un sello propio al restobar.
3. Ofrecer productos de alta calidad: Tiene directa relación con el punto anterior puesto que más allá de tener una oferta diferenciada, el procurar que los productos ofrecidos tengan los más altos estándares de calidad en cuanto a insumos utilizados, así como su preparación y presentación, será otro factor primordial al momento de captar nuevos clientes o potenciar la fidelización de los que ya frecuentan el local.
4. Procurar ofrecer un servicio de excelencia: En esta industria en particular el

trato con los clientes es un factor preponderante que determina cuán recomendable y posicionado en el mercado está un local, el hacer de no sólo la experiencia culinaria algo agradable es clave al momento de ofrecer un servicio. Por ello, el ofrecer un servicio de excelencia corresponde al hacer que el cliente viva una experiencia irrepetible desde que ingresa al local, desde la forma en que son atendidos sus pedidos, así como todo el tiempo que se encuentren dentro del restobar. El no ofrecer una atención que satisfaga al cliente puede significar la pérdida definitiva de este, puesto que una mala experiencia de servicio será muy difícil de reponer ya que el cliente la mayoría de las veces no volverá al lugar optando por otras alternativas.

5. Contar con personal capacitado e identificado con el local: No sólo en esta industria si no que en prácticamente todas las que ofrecen servicios, el factor asociado a poseer personal altamente capacitado e identificado con la empresa determina muchas veces el éxito de estas. Tanto el personal administrativo, de cocina y del servicio propiamente tal (meseros y garzones principalmente) deben estar capacitados para cumplir las labores que requieren sus puestos de trabajo, esto ya que cada eslabón es importante en la búsqueda de ofrecer un servicio de excelencia y el fallo o contratiempos que pueda tener uno afecta directamente a toda la cadena. Además de lo capacitados que estén, factor que está incluido en la mayoría de los competidores, el que el personal se identifique y sea “fiel” a la marca permite que el servicio sea aún mejor al considerar que el trabajo es realizado con una predisposición positiva.
6. Lograr un vínculo con el cliente por medio del uso de redes sociales: En la

actualidad es un hecho que las redes sociales toman un papel importante en la cotidianidad de las personas, para el año 2015 en Chile, Facebook tenía 10 millones de usuarios activos al mes⁹⁸, por esto se hace de suma importancia que los locales establezcan una constante comunicación con sus clientes por esta vía, el permitir la retroalimentación por parte de estos y la constante entrega de información es valorada por el cliente. Todos los restobares estudiados poseen una página de Facebook y algunos de ellos otras redes sociales como Twitter o Instagram, el utilizar estas instancias de comunicación permite mejorar en la búsqueda de lograr la fidelización de los clientes y formar un vínculo estrecho con ellos.

7. Procurar conocer de primera fuente la opinión del cliente por medio de la comunicación post-servicio: Este factor crítico de éxito está directamente ligado con el anterior, no sólo los locales deben buscar captar a los clientes por medio de los distintos canales de comunicación, sino que es igual de importante el conocer y saber sus opiniones con respecto a la experiencia que han tenido, todo esto con el fin de aprovechar el feedback generado con estos para así identificar y corregir la falencias que se podrían tener con respecto al servicio entregado.

⁹⁸ Iab.Trends. (2015). Chile y Argentina tienen los usuarios más activos de Facebook en la región. Recuperado de <http://iabtrends.cl/2015/10/02/chile-y-argentina-tienen-los-usuarios-mas-activos-de-facebook-en-la-region/>. 25 de marzo de 2017.

5.8 Principales conclusiones y aprendizajes

5.8.1 Importancia del aprovechamiento de los espacios del local

Se hace de suma importancia para los restobares el saber definir de manera eficiente los espacios que se utilizan.

Uno de los problemas que se presentan en el negocio es muchas veces el exceso de demanda (que se debe en muchas oportunidades a que las alternativas de la misma temática no se encuentran explotadas a cabalidad en la industria, no existiendo los participantes suficientes, pero por, sobre todo aptos para satisfacer la demanda de los grupos de clientes), esta gran cantidad de clientes que principalmente se reúnen los fines de semana, hacen que el tener una distribución adecuada de los espacios sea sustancial al momento de que los clientes se encuentran en el lugar, de este modo se evita que existan conflictos en cuanto a falta de mesas o espacios de recreación, ya que algunas veces hay sectores dentro del local que podrían utilizarse para permitir el acceso de más clientes pero que a su vez esto no implique una disminución en cuanto a la comodidad de estos.

5.8.2 Valoración de una carta amplia y original

Uno de los grandes factores diferenciadores dentro de los restobares temáticos, además de la propuesta temática propiamente tal que plantean, es el ofrecer a los clientes una carta innovadora y por sobre todo con una calidad que permita que este punto sea un factor preponderante para los clientes al momento de elegir un restobar y lo cual se ve potenciado dependiendo de la originalidad en sus productos en cuanto a servicio y estética.

Este factor debe estar acompañado del precio puesto que, en este tipo de locales, según las opiniones recopiladas de los encargados en las entrevistas realizadas, al enfocar su

público objetivo en un nicho de mercado como lo son los *gamers* pero que luego se amplió a un público más general, el competir por precios también forma parte de uno de los puntos en el modelo de negocios que deben considerar si es que quieren ser competitivos en el mercado.

5.8.3 Conocimiento de las motivaciones de los clientes e importancia de la retroalimentación con estos

Para los restobares el conocer las motivaciones y tendencias del mercado forma parte clave en el proceso de ofrecer una propuesta que satisfaga a cabalidad lo que requiere y exige el cliente, para ello los locales deben estar en constante contacto con los clientes por medio de los medios de comunicación masivos que utilicen el segmento objetivo al cual se apunta, en este caso particular y el de los restobares en general, el público joven utiliza principalmente las redes sociales y por sobre todo Facebook (que es en la actualidad la red social con mayor cantidad de usuarios activos en el país).

Por esta razón es que, para conocer las percepciones y motivaciones de primera fuente, se debe tener acceso a estas plataformas de modo de mantener un vínculo con los clientes y potenciales clientes, permitiéndoles contribuir en lo que respecta a retroalimentación con el restobar conociendo sus opiniones y percepciones del servicio.

Una de las formas de fidelizar a los clientes es la que realiza el local español analizado en el estudio, el cual posee un sistema de tarjetas de socios que le permiten acceder a beneficios y promociones a medida que visitan el local.

5.8.4 Captación de clientes

Centrándose específicamente en los restobares con temática de videojuegos, al ser un

mercado que poseía muy pocos competidores incluso a nivel nacional, y que ahora ha surgido con la puesta en marcha de dos nuevos locales en la región de Valparaíso este año 2017, se puede plantear que: La propuesta innovadora de ofrecer un espacio de esparcimiento para los jóvenes que disfruten de los videojuegos pero que además quieran degustar alimentos y tragos de calidad, hace que sea de suma importancia el “darse a conocer”, es decir, que la gente y potenciales clientes conozca la propuesta y que tenga la motivación de visitar los locales, para ello (y esto va directamente ligado al punto anterior) el poseer gente a cargo de dar a conocer la información por medio de las redes sociales y el “boca a boca” (como plantean los encargados en las entrevistas), permitirá que el negocio no se vea mermado debido al poco conocimiento de las personas sobre la propuesta y existencia de esta.

5.8.5 Ofrecer propuestas complementarias a la experiencia principal

En el transcurso de la investigación se aprecia que uno de los puntos importantes de los restobares con temática de videojuegos que han sido exitosos en su propuesta, es que han sabido explotar los servicios complementarios a la experiencia en sí (que implica el servir una carta de alimentos y tragos acompañado de la posibilidad de darle a clientes el compartir jugando sus consolas de videojuegos favoritas y escuchando la música característica de esta cultura), el proponer la realización de eventos en sus dependencias o la organización por parte del mismo local de concursos, permite a los clientes integrarse de mejor manera en el local, participando y haciendo de la visita un conjunto de posibilidades de entretenimiento.

6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En este punto se analiza el comportamiento de la demanda por medio de la información recolectada de los antecedentes generales, así como también de los distintos estudios realizados con el fin de desarrollar dicho análisis. La información recopilada es hecha por medio de la realización de una encuesta preliminar, un *focus group* y entrevistas a clientes.

Posterior a la ejecución y análisis de estas técnicas, se desarrolla una validación de los factores claves de éxito y resultados por medio de una encuesta más general de modo de definir a cabalidad las preferencias, motivaciones, comportamientos y características del mercado objetivo.

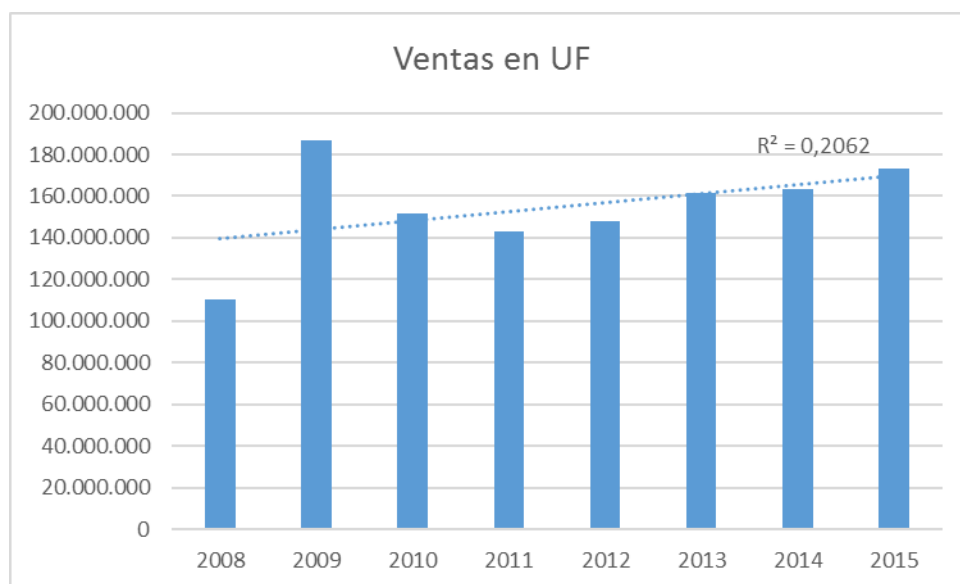
6.1 Información levantada de antecedentes generales

En base a una publicación del departamento de estudios de la Cámara de Comercio de Santiago, Tendencias del Retail en Chile, y complementado con información de estadísticas de empresas por rubro económico otorgada por el Servicio de Impuestos Internos (SII)⁹⁹, se describe en cifras el comportamiento del rubro económico “Hoteles y Restaurantes”, obteniendo de este modo una imagen de la situación actual de la industria y la demanda, así como también de su desarrollo en los últimos años.

Bajo este contexto, el nivel de ventas del rubro económico cuantificado en UF entre los años 2009 y 2015 se describe en el gráfico adjunto:

⁹⁹ http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

Gráfico 13: Ventas en UF desde el año 2008 al 2015



Fuente: Elaboración propia (2016)

Se aprecia que las ventas del rubro económico han presentado alzas con el transcurso de los años, sin embargo, el año 2009 fue un año atípico en cuanto a la tendencia, alcanzándose ventas del orden de las 187.046.293 unidades de fomento, las cuales fueron declinando para el año 2011, y desde entonces ha mantenido un crecimiento paulatino logrando para el año 2015 un total de ingresos por ventas de 173.231.000 UF.

El nivel de ventas y su constante aumento está ligado al incremento de clientes que se dirigen a restaurantes (segmento en el cual se encuentran incluidos los restobares temáticos), lo cual les ha permitido mejorar sus ofertas gastronómicas.

6.2 Recopilación de información

6.2.1 Comportamiento

A partir del estudio “Los chilenos y la alimentación” realizado por GFK Adimark, se puede mencionar que: Un 42% de la muestra acostumbra a picotear entre comidas, es decir, comer distintos alimentos entre los tradicionales, desayuno, almuerzo y “once”, un 37% de las personas acostumbra a leer los rotulados de los alimentos antes de ingerirlos, mientras que 40% dice preocuparse de las enfermedades que pueden provocar los alimentos.

Además, se puede señalar que un 62% de las personas va con su pareja a un restaurant, seguido por un 39% que va con sus hijos y/o nietos.

Los lugares de esparcimiento que más concurre la gente corresponden a restaurantes y bares o pubs con 25% y 11% respectivamente.

6.2.2 Frecuencia de visitas

La frecuencia con la cual los clientes visitan restobares varía dependiendo de muchos factores como, por ejemplo, la zona geográfica, el mes del año y la situación económica a nivel nacional, pese a esto el porcentaje de gente que ha visitado este tipo de locales en el año 2016 sigue siendo considerablemente elevada, según el estudio Chile 3D, realizado por la empresa GFK Adimark¹⁰⁰, el 72% de los chilenos visitó un restaurant alguna vez durante el año 2016.

Estos datos se complementan con otros que indican que: Hombres y mujeres en igual porcentaje, equivalente al 20%, han comido en restaurantes al menos una vez al mes siendo

¹⁰⁰ Chile 3D (2017). Recuperado de <http://www.chile3d.cl/estilos.html>.

el grupo etaria comprendido entre los 25 y 34 años quienes más lo hacen con un 28% del total, seguido por el grupo etario de los 25 a 44 años con un 23%.

Además, el grupo socioeconómica que realiza más frecuentemente visitas a este tipo de locales corresponde al ABC1 con un 38% del total, mientras que el grupo C2 lo sigue con 30%.

En cuanto al total de la muestra, un 1% dice ir todos o casi todos días a comer a un restaurant, el 2% dos a tres veces a la semana, el 5% una vez a la semana, seguido de una vez al mes con un 20%, mientras que un 73% de los encuestados dice ir con menos frecuencia a nunca.

6.2.3 Motivaciones

Un estudio de la empresa GFK Adimark, titulado “Los chilenos y la alimentación” publicado el año 2015 indica que, un 63% de la muestra declara tener interés en la comida, un 7% declara comer para desestresarse, un 44% señala que en los últimos meses ha cocinado comida elaborada, un 66% declara haber hecho un asado en los meses previos a la encuesta, 76% declara tener parrilla para hacer asados, mientras que un 27% de las personas declara cocinar como hobby en su tiempo libre.

6.2.4 Estacionalidad

Como se analizó al momento de definir la industria, la visita a restobares se mantiene relativamente constante durante todo el año, aunque sufre un aumento de oferta y por ende ventas cuando se presentan festividades o periodos de vacaciones producto del incremento del flujo de personas que transitan los lugares en donde se encuentran emplazados los locales.

6.2.5 Preferencias

En base al mismo estudio de Adimark mencionado anteriormente, se puede mencionar que el 61% de las personas prefiere la calidad antes que la cantidad, un 45% prefiere la comida sabrosa más que la comida sana y un 42% de los encuestados evita comer alimentos con altas grasas saturadas o trans.

En lo que respecta al consumo de comida rápida, el 13% de quienes dicen comer comida rápida al menos una vez a la semana corresponden a hombres, mientras que un 8% equivale a mujeres. El grupo etario que presenta este comportamiento en mayor número corresponde al comprendido entre los 15 y 24 años con un 23%, a su vez los grupos etarios de 25 a 34 años y de 35 a 44 años lo siguen con 18% y 9% respectivamente.

EL grupo socioeconómico que presenta la mayor cantidad de personas que poseen este hábito es el C3 con un 13%, seguido del C2 con un 11% y el ABC1 con un 10%.

Al momento de preguntar qué tipo de comida prefiere o prefieren al momento de visitar un restaurant, un 48% señala que comida china, un 47% comida chilena, un 16% sushi o comida japonesa, un 12% comida italiana y un 12% buffet o tenedor libre.

Finalmente, en cuanto a consumo de comida rápida el estudio arroja que un 1% consume todos o casi todos los días, el 3% dos a tres veces a la semana, el 10% una vez a la semana, seguido de una vez al mes con un 21%, mientras que un 65% de los encuestados dice ir con menos frecuencia a nunca.

6.3 Entrevistas a clientes

Con el fin de seguir determinando las opiniones y principales percepciones de los clientes con respecto al mercado en el cual se encuentra el restobar, se realizan ocho entrevistas a distintas personas que cumplieren con ciertos requisitos como pertenecer al grupo etario correspondiente al segmento objetivo principalmente, de los cuales 3 fueron mujeres y 5 hombres, es decir un 37,5% y un 62,5% de los entrevistados respectivamente.

A continuación, se muestra en detalle el nombre, edad y comuna de residencia de los entrevistados:

Tabla 16: Entrevistados, Análisis de la Demanda

Nombre	Edad	Comuna
Camila Beddings	27 años	Valparaíso
Joaquín Salinas	24 años	Quilpué
Alejandro Diaz	25 años	Valparaíso
Héctor Azócar	24 años	Valparaíso
Melissa Rebolledo	29 años	Viña del Mar
Denisse Beddings	29 años	Santiago
Cristian Pizarro	29 años	La Cisterna
Christofer Werner	23 años	Valparaíso

Fuente: Elaboración propia (2017)

Para este estudio en particular no fue excluyente que los entrevistados fueran clientes habituales de restobares temáticos o que residiesen en la región de Valparaíso, puesto que de este modo se puede poseer una mirada global de las percepciones de potenciales clientes, así como de su visión del negocio y motivaciones a la hora de elegir un local al cual acudir.

El detalle de las respuestas individuales de cada uno de ellos se encuentra en el anexo 10.3 del presente informe.

Se desprende de las entrevistas que, en primer lugar, al momento de preguntar si los

entrevistados habían ido a algún restobar alguna vez y si era así, cuando había sido la última vez que habían visitados uno, el total de entrevistados dijo haber ido alguna vez a alguno, sin embargo, la periodicidad de las visitas variaba mucho entre cada uno, donde, por ejemplo, el 25% de ellos afirmó haber ido sólo una vez en su vida a uno de este tipo de locales, mientras que el resto había visitado más de uno en más de una oportunidad.

Para determinar las preferencias y motivaciones de los entrevistados se les consultó que era lo que más les gustaba de este tipo de lugares, al ser respuestas condicionadas al lugar que había visitado cada uno, las respuestas fueron bastante variadas, destacándose por ejemplo que consideran que este tipo de locales les permite “salir de la realidad”, es decir, vivir una experiencia distinta a lo que se hace regularmente, revivir momentos y recuerdos de vivencias en otros sitios, además otro de los puntos que más les agrada sobre los restobares temáticos es que es un lugar al cual van predispuestos a relacionarse y compartir con gente que comparte los mismos intereses y disfrutan las mismas cosas, por otro lado, otro de los factores que más les agrada son la comida y la música.

Por otro parte, cuando se les consulta a los entrevistados que es lo que no le gusta de los restobares temáticos, sus respuestas se basan principalmente en los tiempos de espera, los cuales consideró la mayoría que en ocasiones son muy extensos, además otro punto destacado por la mitad de los entrevistados fue que los precios en su opinión son elevados con respecto a otro tipo de locales y que condicionan en ocasiones el visitar el local puesto que algunos son estudiantes.

Luego de conocer que era lo que más les gustaba y lo que no, se procede a consultar sobre el tipo de comida que consumen regularmente en los restobares temáticos o tradicionales, siendo las respuestas muy similares entre sí, donde 7 de los 8 entrevistados dijo

consumir hamburguesas y/o papas fritas acompañadas de tragos alcohólicos y/o bebidas, mientras que hubo una persona que señaló comer comida de carácter vegetariano (siendo la existencia de un menú de estas características determinante para él).

En cuanto a la pregunta que señalaba con quién visitaban estos locales, el 100% afirmó que va con amigos, mientras que el 25% años dijo ir además con familiares.

Posterior a ello, en la pregunta que se refería a si creían que era importante la comunicación previa y posterior con quienes otorgaban el servicio, algunos entrevistados consideraron que si era importante la comunicación previa puesto que en algunos lugares que son altamente concurridos en algunas oportunidades es necesario el inscribirse en una lista de espera, por esta razón una entrevistada (Camila) planteaba que poder tener la información de tiempos de espera y cuanta cantidad de gente hay en el local resulta ser de gran utilidad.

Se desprende que la mayoría de los entrevistados consideraba un poco más importante la comunicación previa por sobre la comunicación posterior, aunque no la descartaban del todo, a excepción de tres entrevistados que no la consideraban relevante.

Para finalizar, al consultar si visitarían un restobar con temática de videojuegos todos presentaron interés en visitar uno alguna vez.

6.4 Focus Gruop

Se realiza una sesión de grupo o *focus group* en colaboración con seis personas (se elige esta cantidad de personas en base a la cantidad sugerida por Naresh en su libro Investigación de Mercados) de distintos segmentos socioeconómicos y que cumplieran con las características del segmento objetivo en cuestión como lo son edad y lugar de residencia. Estos entrevistados corresponden a clientes de restobares a los cuales se les realizó una serie de preguntas de carácter abierto de modo de poder tener una visión global de sus percepciones. (En el anexo se encuentran las preguntas y respuestas recibidas).

En cuanto a la realización en sí de esta sesión, se cuenta con un moderador y un observador que no participa como miembro de los entrevistados, y es quien se encarga de anotar las respuestas y observar el comportamiento de los entrevistados.

La sesión constó de 14 preguntas que tenían como objetivo conocer de primera fuente las percepciones de quienes presentaron un grado de interés en acudir a un restobar con temática de videojuegos en la región, donde además dos de ellos ya habían participado anteriormente de la entrevista. (El detalle de las personas que participaron y sus respuestas se encuentra en el anexo 10.2 del presente informe).

Dentro de las principales respuestas y conclusiones asociadas que se desprenden, destacan las siguientes:

En primer lugar, se les pregunta a los participantes que entienden por restobar temático, siendo el total de respuestas muy acertadas en cuanto al conocimiento del concepto y donde además algunos de ellos agregaron que se trataba de un lugar de encuentro donde la gente compartía con personas que tuviesen los mismos gustos. Además, al consultarles su

opinión sobre el grado de conocimiento que tiene el común de las personas sobre este tipo de locales, nuevamente la mayoría coincidió en que las personas no conocen mucho este tipo de locales porque además de estar enfocados en grupos o segmentos en particular, no poseen la suficiente difusión para dar a conocer sus propuestas, haciendo que en muchas ocasiones la gente no conozca de sus existencia, además de que en ocasiones los restobares son estigmatizados como lugares de “mala muerte” como planteaba una participante. Ligado a estas primeras preguntas, se consultó a los participantes de la sesión su percepción con respecto a la cantidad de restobares temáticos que había en la zona y si les gustaría que hubiese más, la respuesta fue unánime en cuanto a que les motivaba que hubiese más tipos de locales de esta índole puesto que es un lugar de esparcimiento original e innovador y que no se encuentra con facilidad.

En lo que respecta a la periodicidad en las visitas a este tipo de lugares por parte de los participantes, así como que es lo que más les atraía de los restobares temáticos, en cuanto a la visita a estos lugares están fluctúan entre una vez al año y 5 veces al año o 1 vez cada tres, siendo escasa la visita a este tipo de locales producto de las razones que explicaban en los puntos anteriores.

Lo que más atrae de este tipo de locales es la ambientación y la experiencia que hacen vivir que les permite estar en “otro lugar” sin estar ahí, así como también el de revivir momentos producto de la temática, también dos de las personas destacaban la originalidad de las cartas y/o menús asociados a la temática.

Los participantes de la sesión afirmaron por otra parte que han sabido de la existencia de restobares temáticos por medio del boca a boca (sugerencias y comentarios de amigos y familiares) y por medio de Facebook. Con relación a esto cuando se consulta cuáles son las

redes sociales que utilizan regularmente, el 80% de ellos mencionó utilizar Facebook, mientras que igual porcentaje agregó el utilizar WhatsApp, otras respuestas dadas fueron Instagram y Twitter en menor medida.

En la segunda parte de la sesión de grupo se les muestra a los participantes un video sobre restobares temáticos (basándose principalmente en el Insert Coin ubicado en la comuna de Ñuñoa) y se consulta si visitarían un local de esas características siendo el total de respuestas afirmativas.

En cuanto a los factores que más les había gustado y llamado la atención del local, las respuestas fueron variadas, destacándose: Las comunidades de personas que se generan en este tipo de locales al ser gente que comparte los mismos gustos, la originalidad de la carta en cuanto a presentación y nombres de los productos, los juegos de video y *Flipper* y los distintos ambientes que posee el mismo local permitiendo ser más didáctica la estancia.

El consumo promedio que estaban dispuesto a gastar varía entre los \$5.000 y los \$8.000 por personas y visitarían el local con sus parejas y/o amigos principalmente.

La pregunta orientada en si creían los participantes que era importante que el local supiese su opinión e impresiones a arrojó que para todos era muy importante este punto puesto que le permite a las empresas (en este caso el restobar temático) tener una excusa para mejorar y a la vez saber sus deficiencias o si la calidad del servicio no está satisfaciendo a los clientes, dentro de este contexto el factor que interesaba mucho a los participantes de la sesión y en cual coincidían todos era en que los locales debían garantizar el haber escuchado y leído verdaderamente las opiniones de modo de tomarlas en cuenta al momento de realizar un plan de acción puesto que como mencionaba un participante (Héctor), una mala

experiencia implica costos para la empresa producto de los potenciales clientes que podría perder.

Cuando se muestra a los participantes del *focus group* la venta de productos asociados a la marca y se les consulta qué les parece este tipo de negocio, todos consideraron que, pese a que los precios eran elevados, era una propuesta interesante (la mayoría comprendía o explicaba que se debía a la exclusividad de los productos), mientras que hubo una persona a quien se le hacía indiferente ya que no estaba dispuesto a adquirirlos.

Finalmente, cuando se les consulta a los participantes si valoraban el servicio integral por sobre el precio y la ubicación, a excepción de uno de ellos, los cinco restantes consideraron que si el servicio es de excelencia y el local merece ser visitado porque se encuentran todas las condiciones para hacer de la experiencia algo satisfactorio, pasa a segundo plano la ubicación (guardando proporciones de distancia) y el precio.

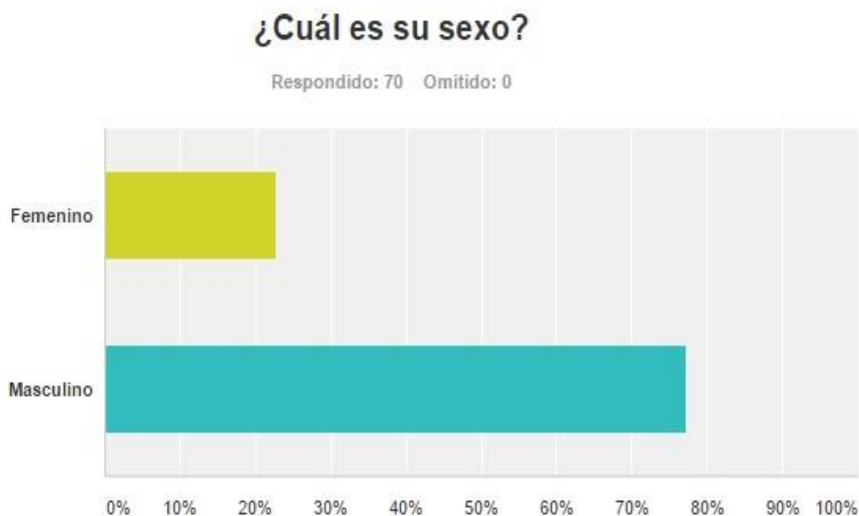
6.5 Resultados de las encuestas

En una primera instancia se realiza una encuesta de carácter exploratorio a 70 personas que estuviesen dentro del segmento objetivo al cual apuntará el local, es decir, que se encontrasen en los grupos etarios desde los 15 a 45 años, pertenecientes a cualquier grupo socioeconómico y que perteneciesen a distintas comunas del país.

La encuesta fue realizada de forma online con la ayuda la plataforma Survey Monkey y constó de 9 preguntas, de las cuales participaron 16 mujeres y 54 hombres. Su objetivo es poseer una mirada global de las preferencias de los clientes al momento de optar por visitar un restobar.

A continuación, se presentan los resultados y datos asociados a las encuestas realizadas:

Gráfico 14: Cantidad de personas encuestadas según su sexo. Encuesta preliminar

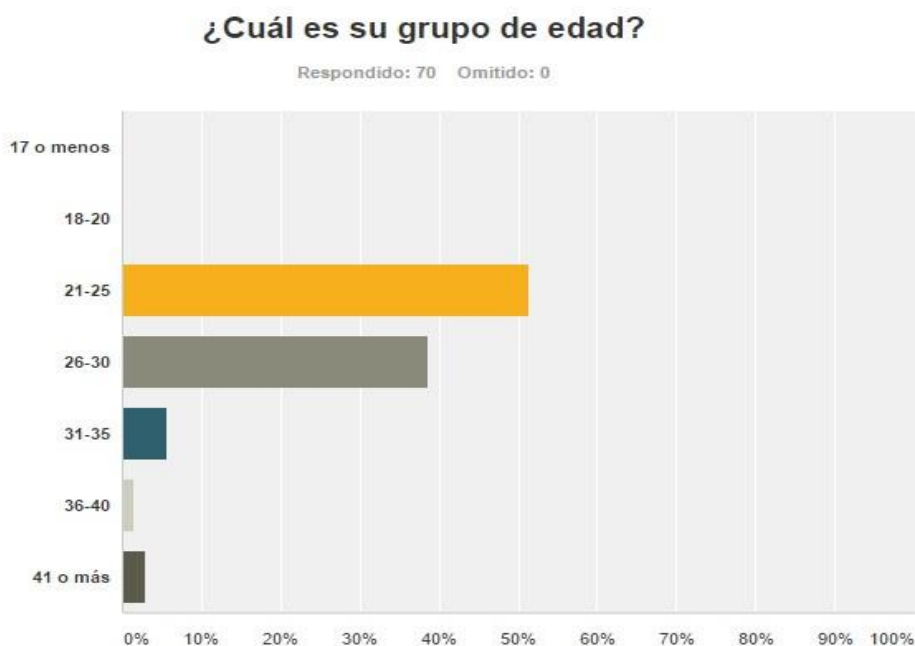


Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/KvNoqAAvpWqtuCr3Jw0nE_2FbJx3SAmzQnWwrvIAbo_2BOs_3D

Del total de encuestados, un 22,86% correspondieron a mujeres, lo cual equivale a 16

personas del total de la muestra, mientras que el resto de las personas equivalentes al 77,14% fueron hombres.

Gráfico 15: Distribución de los grupos etarios de los encuestados. Encuesta preliminar

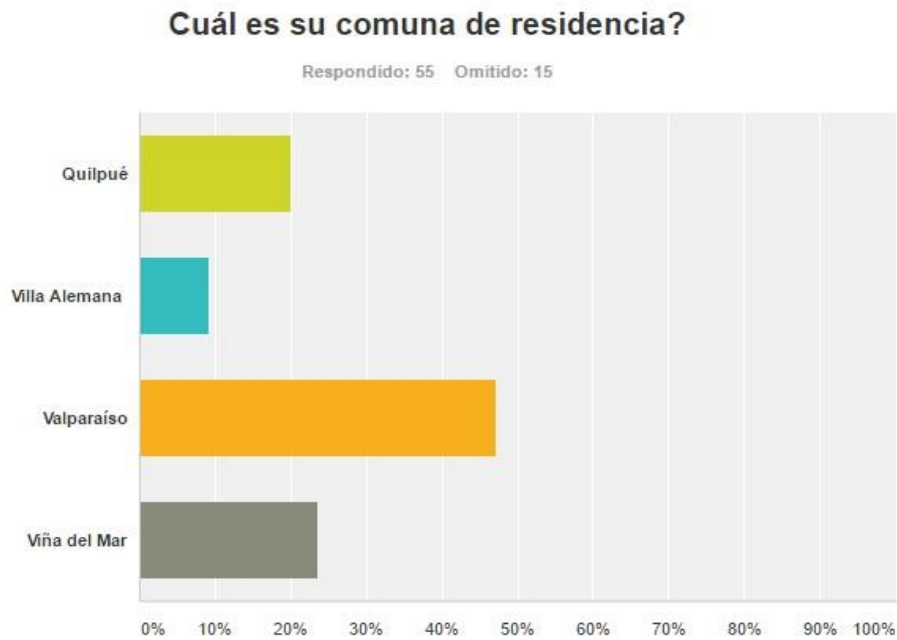


Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/KvNoqAAvpWqtuCr3Jw0nE_2FbJx3SAmzQnWwrvIAbo_2BOs_3D

En lo que respecta al grupo etario de los encuestados, 36 personas poseen entre 21 y 25 años de edad, lo que corresponde al 51,43% del total, le sigue el grupo etario comprendido entre los 26 y 30 años con un 38,57% equivalente a 27 personas, por otra parte y ya en menor medida se encuentran los grupos comprendidos entre los 31 y 35 años con 4 personas correspondientes al 5,71%, 41 años o más donde 2 personas corresponden a este rango siendo el 2,86% del total de la muestra, mientras que 1 personas se encontró en el grupo etario de 36 a 40 años.

Por otra parte, no hubo respuestas por parte de personas menores a los 21 años.

Gráfico 16: Cantidad de encuestados según comuna de residencia. Encuesta preliminar



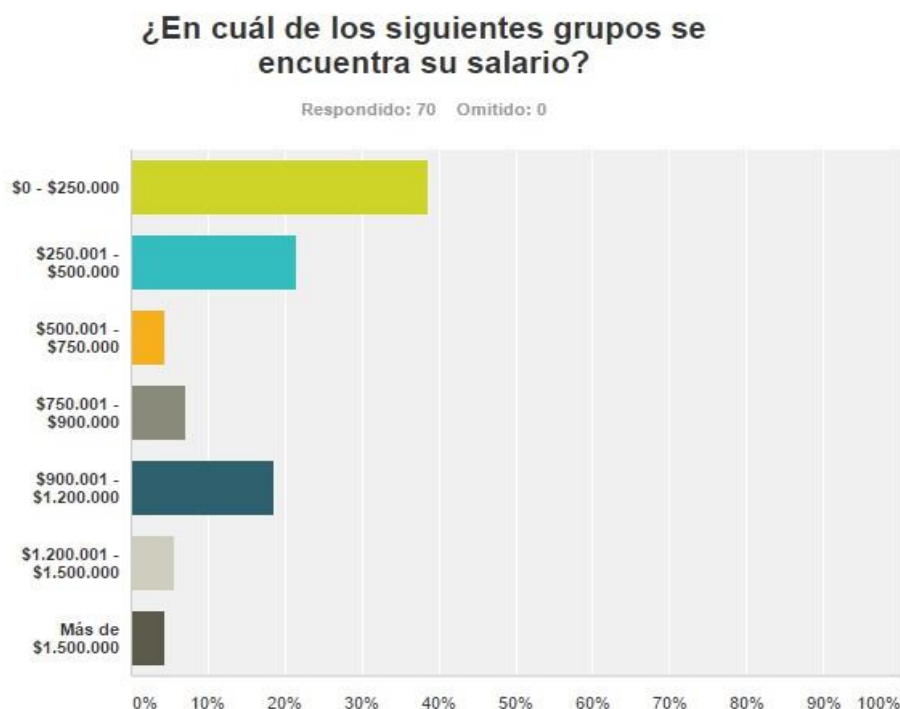
Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/KvNoqAAvpWqtuCr3Jw0nE_2FbJx3SAmzQnWwrvIAbo_2BOs_3D

Al consultar sobre la comuna de residencia de los encuestados, 11 personas pertenecían a la comuna de Quilpué, lo cual equivale a un 20% de entre las comunas señaladas en el gráfico adjunto y un 15,71% del total de encuestados, 5 personas pertenecían a la comuna de Villa Alemana siendo sólo un 7,14% del total. En cuanto a las comunas más cercanas al restobar evaluado, 26 personas pertenecían a la comuna de Valparaíso, mientras que 13 personas eran de la comuna de Viña del Mar, lo cual corresponde a un 47,27% y un 23,64% de entre las comunas señaladas en el gráfico y por consiguiente un 37,14% y un 18,57% del total de la muestra respectivamente.

En cuanto a las otras respuestas recolectadas, 11 personas señalaron ser de la región metropolitana, lo cual equivale a un 15,71% del total, mientras que 2 personas pertenecían a la Región de Tarapacá, específicamente de la comuna de Iquique, equivaliendo a sólo un 2,86% de los encuestados.

Finalmente, una persona respondió ser de la comuna de Putre, mientras que otra de la comuna de La Ligua, siendo cada uno un 1,43% del total.

Gráfico 17: Cantidad de encuestados según grupo salarial. Encuesta preliminar



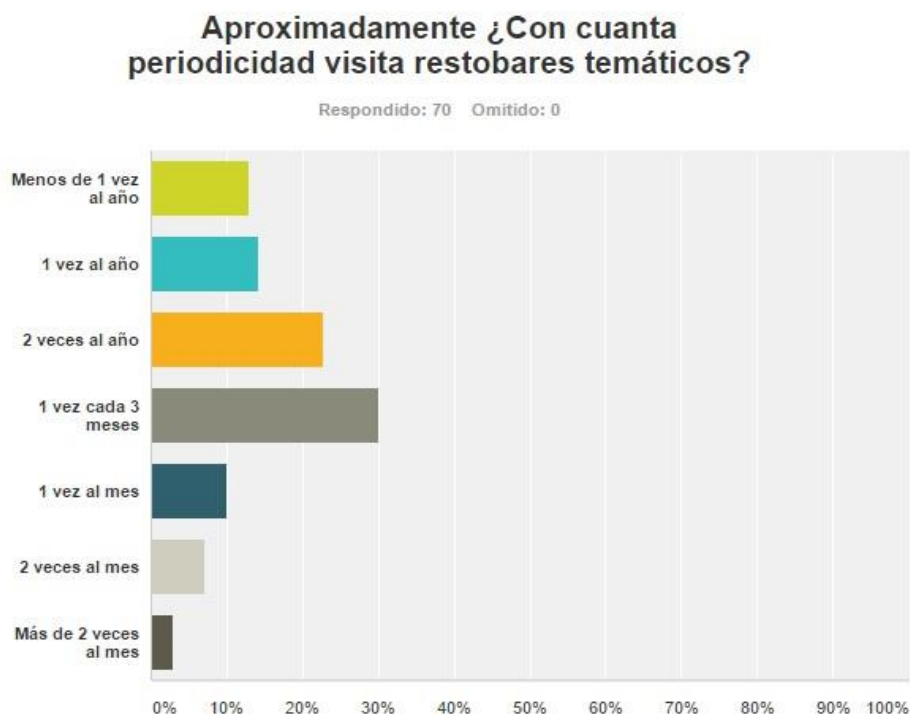
Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/KvNoqAAvpWqtuCr3Jw0nE_2FbJx3SAmzQnWwrvIAbo_2BOs_3D

Cuando se preguntó a los encuestados en cuál de los grupos señalados se encontraba su salario, 27 personas equivalentes a un 38,57% del total se encontraban en el grupo comprendido entre “sin salario” y \$250.000, 15 personas se encontraban en el grupo comprendido entre los \$250.001 y \$500.000 los cuales corresponde a un 21,43% del total de encuestados, posteriormente se encuentran 13 personas que pertenecían al grupo acotado entre los \$900.001 y \$1.200.000, siendo un 18,57% del total.

En menor medida se encontraron las personas que están los grupos comprendidos entre \$750.001 y los \$900.000 con 5 personas (7,14% del total), \$1.200.001 y \$1.500.000 con 4 personas (5,71% del total) y con 3 personas cada uno, los grupos que van desde los

\$500.000 a los \$750.000 y \$1.500.000 o más, lo cual se traduce a un 4,29% por cada grupo.

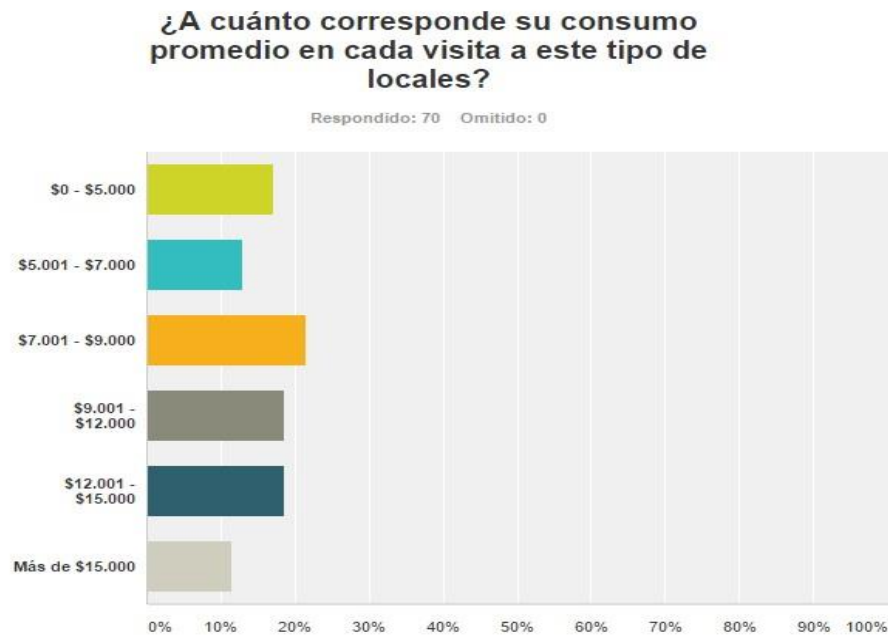
Gráfico 18: Periodicidad de visita a restobares por parte de los encuestados. Encuesta preliminar



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/KvNoqAAvpWqtuCr3Jw0nE_2FbJx3SAmzQnWwrvIAbo_2BOs_3D

En cuanto a los resultados obtenidos con la pregunta sobre la periodicidad de visita a restobares temáticos o restobares de temática tradicional, en primer lugar se encontraron 21 personas (30% del total de encuestados), quienes respondieron que van 1 vez cada 3 meses, estos fueron seguidos por 16 personas que contestaron que van 2 veces al año, lo que se traduce en un 22,86% del total de la muestra, seguido de ellos, 10 personas que equivalen al 14,29% del total contestaron que visitan este tipo de establecimientos sólo 1 vez año. Luego se ubicaron 9 personas que contestaron ir menos de una vez del año, siendo un 12,86%, 7 personas equivalentes al 10% de la muestra dicen visitar restobares 1 vez al mes, mientras que 5 personas (7,14% del total de encuestados) afirmaron ir 2 veces al mes y sólo 2 personas, es decir, un 2.86% de la muestra contestó que va más de 2 veces al mes.

Gráfico 19: Distribución del consumo promedio de los encuestados en los locales. Encuesta preliminar

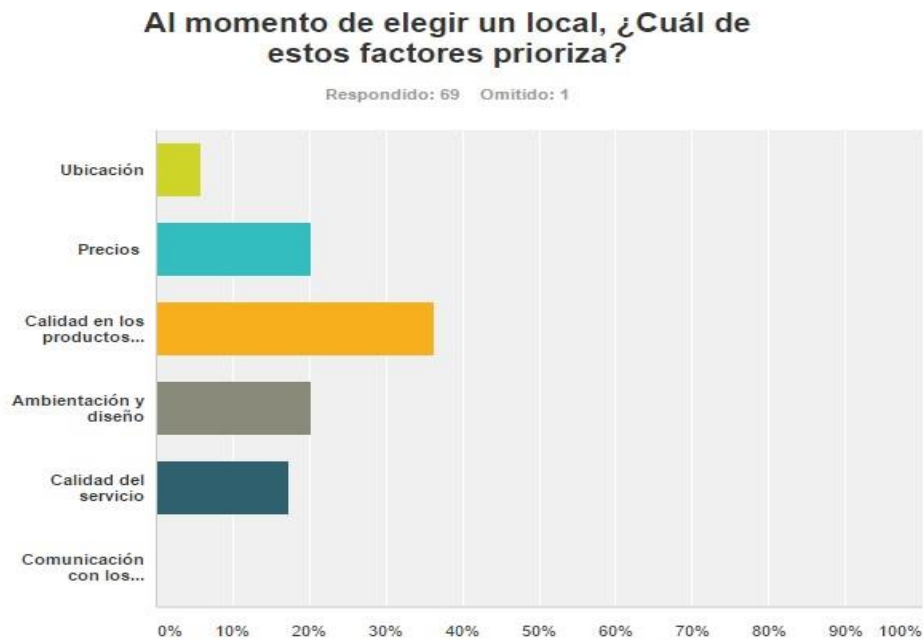


Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/KvNoqAAvpWqtuCr3Jw0nE_2FbJx3SAmzQnWwrvIAbo_2BOs_3D

En la pregunta asociada al consumo promedio de las personas al momento de visitar este tipo de locales, se observa una distribución relativamente pareja entre las personas que gastan entre \$7.001 y \$9.000, entre \$9.001 y \$12.000 y entre \$12.001 y \$15.000, puesto que 15 personas se encontraban en la primera opción mencionada, es decir, un 21,43% del total de encuestados, mientras que los otros 2 rangos de consumo fueron la respuesta de 13 personas cada uno, lo cual corresponde a un 18,57% cada uno.

A estos rangos le siguió el comprendido entre el “no gasto” y los \$5.000 con un 17,14% equivalente a 12 personas, seguido de 9 personas (12,86% de la muestra) que contestaron consumir promedio en una visita entre \$5.001 y \$7.000 y 8 personas, equivalentes al 1,43% de los encuestados, que afirmaron consumir más de \$15.000 por visita.

Gráfico 20: Cantidad de encuestados según factor que priorizan. Encuesta preliminar



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/KvNoqAAvpWqtuCr3Jw0nE_2FbJx3SAmzQnWwrvIAbo_2BOs_3D

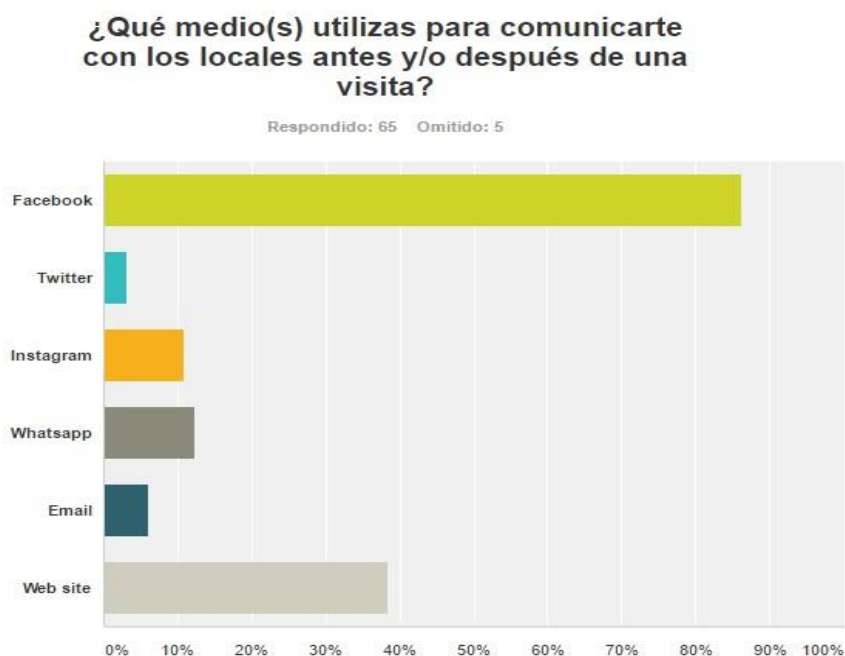
Cuando se les consultó a las personas que seleccionaran el factor que más priorizan al momento de elegir un local al cual acudir, las respuestas fueron las siguientes:

25 personas respondieron que priorizan la calidad de los productos ofertados, lo cual equivale a un 36,23% del total de encuestados, a estos le siguieron quienes contestaron que su prioridad son los precios o la ambientación y diseño del local con un 20,29% (14 personas) cada uno, en cuanto a priorizar la calidad del servicio por sobre otros factores, 12 personas estuvieron de acuerdo con esto, lo cual equivale a un 17,39% de los encuestados.

Finalmente 4 personas afirmaron priorizar la ubicación del recinto, lo cual equivale a sólo un 5,8% del total de encuestados, también 1 persona no seleccionó ninguna de las alternativas presentes y mencionó como comentario “lo que la masa (grupo de personas) quiera”. Cabe destacar que ningún encuestado señaló priorizar la comunicación que posee el local con los clientes, aunque esto se puede deber a que este punto se puede encontrar

presente en otros factores como la calidad del servicio.

Gráfico 21: Distribución de medios de comunicación utilizados por los encuestados. Encuesta preliminar



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/KvNoqAAvpWqtuCr3Jw0nE_2FbJx3SAmzQnWwrvIAbo_2BOs_3D

En cuanto a los medios de comunicación utilizados por los clientes para comunicarse con los locales, la gran mayoría con un 86,15% del total seleccionó la opción de comunicarse vía Facebook, 25 personas señalaron comunicarse a través del Web Site, lo cual equivale a un 38,46% de las respuestas, 8 encuestados (un 12,31% del total) señalaron comunicarse vía WhatsApp, mientras que 7 (10,77% del total de encuestados) lo hacen por medio de Instagram.

En menor medida se encuentran las personas que indican comunicarse por medio del correo electrónico con un 6,15% de las preferencias (4 personas) y vía Twitter con solo un 3,08% del total de encuestados, equivalente a 2 personas.

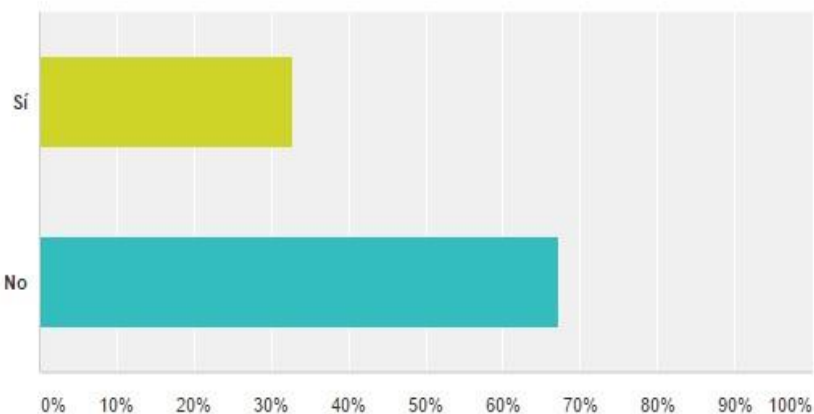
Con respecto a las otras respuestas dadas por 3 encuestados se encuentran el Teléfono,

Zomato y la plataforma Tripadvisor.

Gráfico 22: Cantidad de personas que otorgan calificación al recinto posterior a la visita. Encuesta preliminar

¿Calificas u otorgas tu opinión de la visita a un restobar por medio de alguna plataforma?

Respondido: 70 Omitido: 0



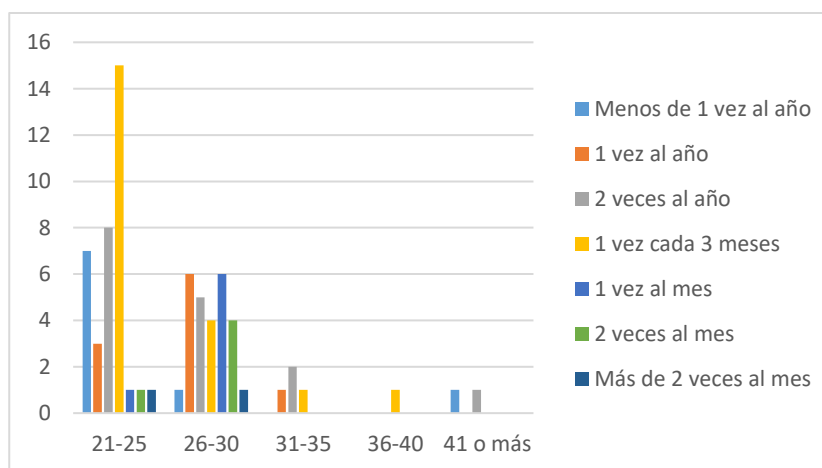
Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/KvNoqAAvpWqtuCr3Jw0nE_2FbJx3SAmzQnWwrviAbo_2BOs_3D

Finalmente se consultó a las personas si estas califican u otorgan su opinión luego de visitar un restobar por medio alguna plataforma electrónica y los resultados arrojaron que un 32,86%, equivalente a 23 personas, si lo hace, mientras que más de la mitad, específicamente un 67,14% de los encuestados (47 personas) señaló no hacerlo.

6.6 Análisis de las encuestas

Luego de recopilar la información recolectada de la encuesta preliminar, se procede a analizar las principales relaciones que se establecieron en cuanto a motivaciones y preferencias de los clientes con respecto al consumo y visita a restobares temáticos, obteniendo los resultados descritos a continuación.

Gráfico 23: Periodicidad de las visitas vs Edad



Fuente: Elaboración propia (2017)

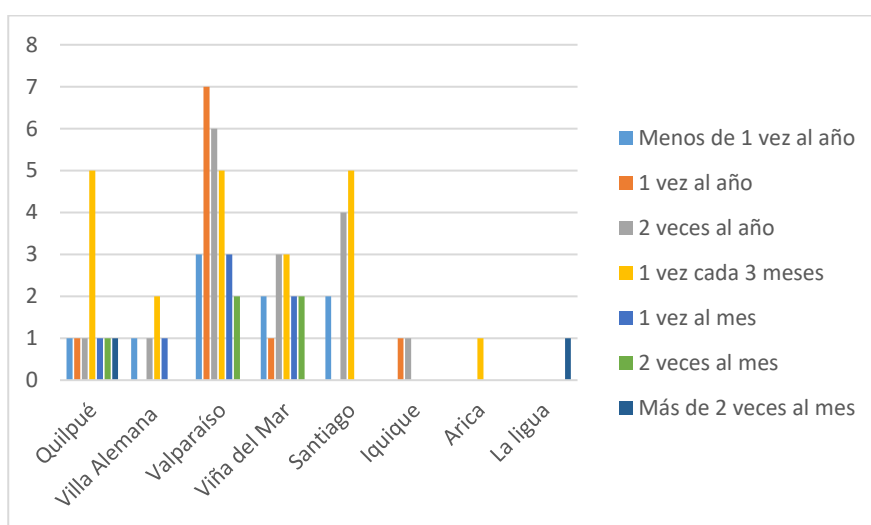
Al analizar la relación que se establece entre la periodicidad con la que las personas visitan los restobares con respecto a su edad, se observa que las personas que se encuentran en el grupo etario comprendido entre los 21 y 25 años, en mayor medida visitan restobares 1 vez cada 3 meses lo cual corresponde al 41,67%, seguido por 2 veces al año con un 22,22%.

Las personas entre 26 y 30 años a diferencia del segmento anterior visitan restobares 1 vez al año o 1 vez al mes en igual proporción con un 22,22%, en cambio la periodicidad correspondiente a 1 vez cada 3 meses baja a solo el 15% de los entrevistados.

En cuanto a las personas mayores de 31 años, estos visitan esporádicamente restobares puesto que el 42,85% lo hace solo 2 veces al año.

Estos resultados nos permiten comprender que existe una tendencia pasado los 30 años a visitar en menor medida este tipo de locales, siendo la edad donde existe una mayor frecuencia en las visitas entre los 26 y 30 años, lo cual a su vez se contrapone con las personas más jóvenes (entre 21 y 25 años) que en una proporción considerable visitan restobares menos de una vez al año siendo un 19,44% de este grupo etario. La principal razón de esto puede deberse a la sustentabilidad económica a esa edad con respecto al otro grupo.

Gráfico 24: Periodicidad de visitas vs Comuna de residencia



Fuente: Elaboración propia. (2017)

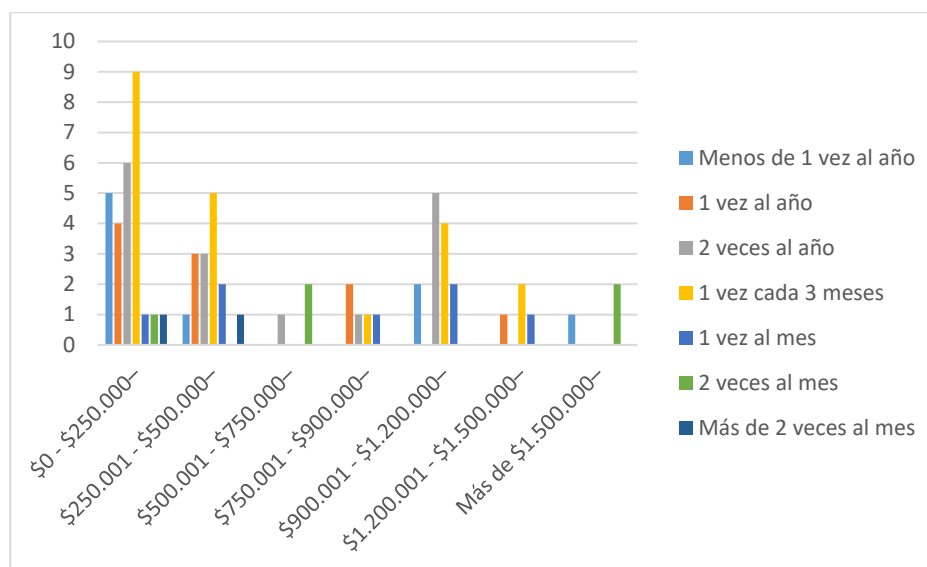
Si se compara la cantidad de veces que se visitan restobares dependiendo de la comuna de residencia de los entrevistados se obtiene que las personas que viven en la comuna de Quilpué, en su gran mayoría tienen una periodicidad de visita a estos locales de 1 vez cada 3 meses con un 45%, mientras que el resto de las personas se dividen en igual manera para el resto de las opciones, dicha tendencia también se observa en los habitantes de la comuna de Villa Alemana.

En cuanto a los encuestados que poseen residencia en la comuna de Valparaíso, un 26,72% solo visita restobares una vez al año, seguido por quienes lo hacen 2 veces al año con

un 23,07%, siendo un porcentaje significativamente menor quienes lo hacen más de 3 veces al mes. Esta tendencia en la comuna se debe principalmente a que la mayoría de los encuestados residentes en esta corresponden a estudiantes y de un rango de edad que va entre los 21 y 26 años, que eran aquellos que no poseían una frecuencia elevada de visitas a los restobares temáticos.

En tanto en las comunas de Viña del Mar y Santiago la frecuencia de visitas sube sustancialmente, observándose que un 53,85% de las personas residentes en Viña del Mar visitan restobares temáticos más de una vez cada 3 meses, mientras que cerca de la mitad de los encuestados de la región Metropolitana visita restobares temáticos una 1 vez cada 3 meses (un 45,45%).

Gráfico 25: Periodicidad de visitas vs Salario



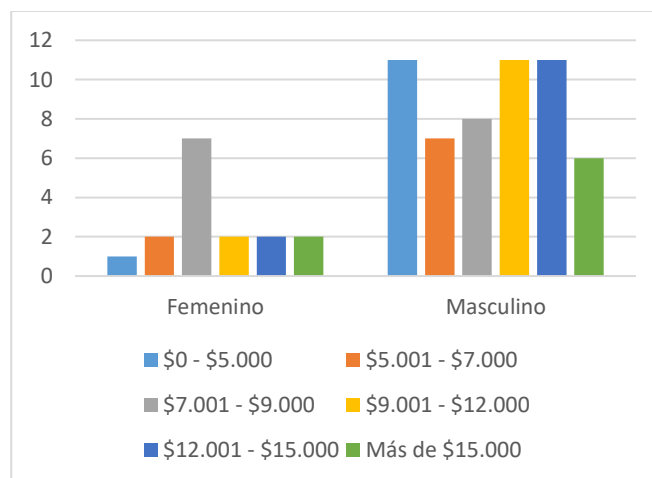
Fuente: Elaboración propia (2017)

Al realizar el cruce de información entre los salarios de los encuestados y la periodicidad con que estos visitan restobares temáticos se desprende que se cumple la lógica que indica que a mayor salario, la cantidad de visitas o frecuencia de estas aumenta, ya que

si se considera como un grupo la periodicidad que indica menos de 2 veces al año y otro grupo que considera una periodicidad de más de 1 vez cada 3 meses, las personas que poseen un salario menor o igual a los \$250.000 poseen una frecuencia de visitas de un 55% y un 44,44% respectivamente en los grupos señalado; A medida que el salario aumenta, el porcentaje de quienes se encuentran en el primer grupo disminuye, mientras que el otro aumenta, así es como los encuestados que tienen un salario que va de los \$250.0001 a los \$500.000 tienen una periodicidad de visitas de más de 1 vez cada 3 meses corresponden a un 53,33%, mientras que quienes reciben de salario entre \$500.001 y \$750.000 visitan restobares temáticos más de 1 vez cada 3 meses en un 66,67%.

Aunque existe un corte en la tendencia en el grupo de personas que poseen un salario comprendido entre los \$750.001 y los \$900.000, puesto que solo un 40% de estos visitan restobares temáticos más de 1 vez cada 3 meses, la tendencia se estabiliza nuevamente con las personas que poseen un salario mayor a \$1.200.000.

Gráfico 26: Consumo promedio vs Sexo



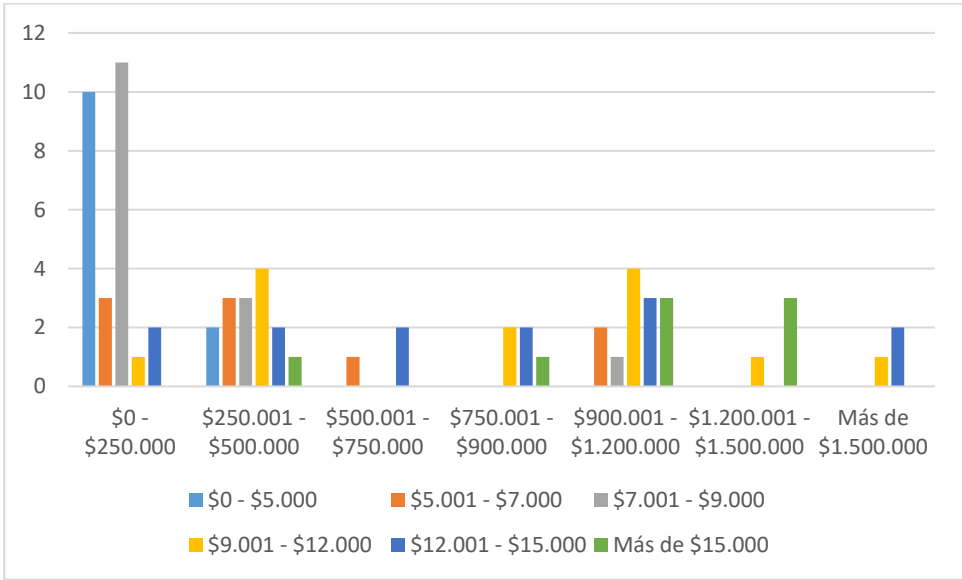
Fuente: Elaboración propia. (2017)

La encuesta exploratoria arrojó que solo un 6,25% de las mujeres consume menos de

\$5.000 cuando visita este tipo de locales, lo cual se contrapone al caso de los hombres, de los cuales un 20,37% consume menos de esta cifra. Sin embargo, esto se contrapone al momento de definir un consumo mayor a los \$9.000 puesto que un 51,85% de los hombres se encuentra en este rango de consumo mientras que el porcentaje de mujeres disminuye a un 37,5%.

Finalmente, otro de los conceptos que se pueden desprender de esta relación es que entre las mujeres encuestadas se presentó un consumo marcado en el segmento comprendido entre los \$7.001 y los \$9.000 que corresponde al 43,74%, en cambio los hombres presentan un consumo más distribuido puesto que 3 de los segmentos de consumo que se muestran en el grafico poseen la misma proporción equivalente a un 20,37%.

Gráfico 27: Consumo promedio vs Salario



Fuente: Elaboración propia. (2017)

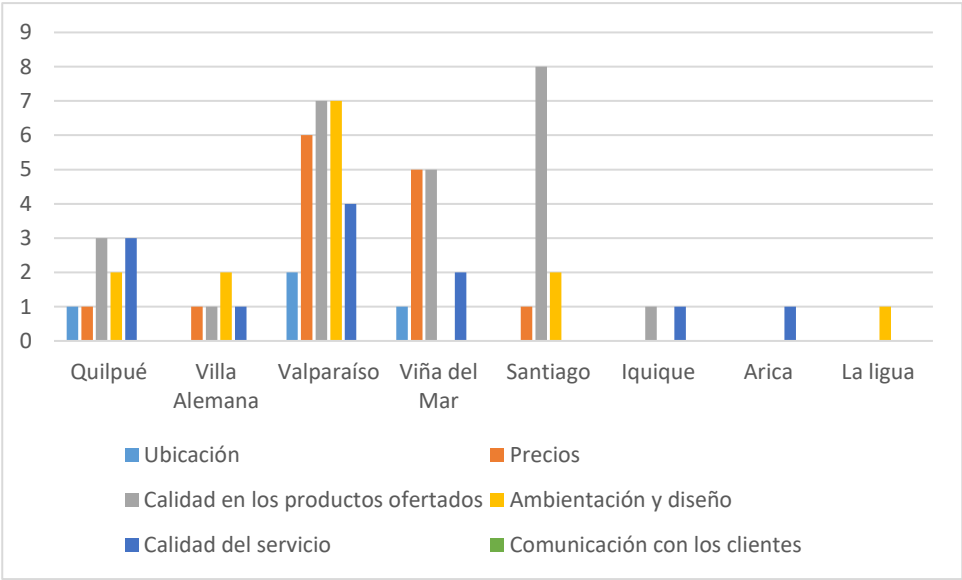
Al momento de analizar la relación existente entre el consumo promedio de los entrevistados y el salario que reciben se observa que, en primer lugar, evidentemente las personas que poseen ingresos menores a \$250.000 en un porcentaje importante (equivalente al 37,04%) presentan un consumo promedio menor a los \$5.000, sin embargo, el mayor

porcentaje de las personas que presentan este salario corresponde a un consumo promedio entre los \$7.001 y los \$9.000, equivalente al 40,74%.

En cuanto a las personas que poseen salarios entre los \$250.001 y los \$500.000, estos presentan un considerable aumento en el porcentaje que consume en promedio entre \$9.001 y \$12.000, alcanzando un 26,67% del total, siguiéndole los consumos correspondientes a los rangos comprendidos entre los \$5.001 y \$7.000 y los \$7.001 y \$9.000 con un 20% cada uno.

Si se consideran las personas que poseen ingresos superiores a los \$900.001 se corrobora la tendencia que indica que el mayor porcentaje en cuanto a consumo promedio se concentra en un gasto mayor a los \$9.001 por visita, donde por ejemplo en las personas que poseen un salario comprendido entre los \$1.200.001 y \$1.500.000, un 75% de ellos consume en promedio en cada visita más de \$15.000.

Gráfico 28: Factor que prioriza vs Comuna de residencia



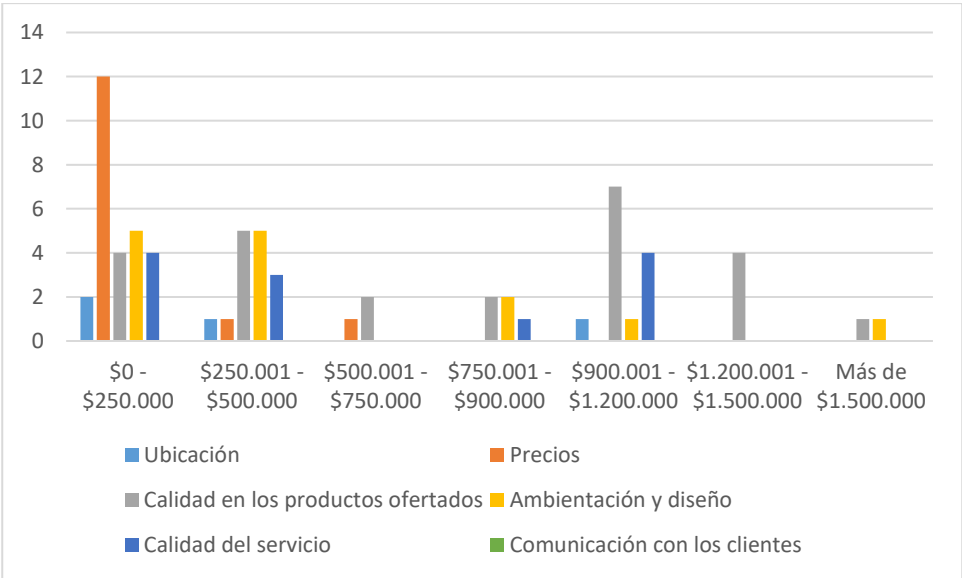
Fuente: Elaboración propia (2017)

En cuanto a los factores prioritarios para los clientes, se analizan cuáles son las principales preferencias dependiendo de la comuna de residencia de los entrevistados, a partir

de estos datos se desprende que para las personas que residen en las comunas de Quilpué, Valparaíso, Viña del Mar y Santiago, el factor que más priorizan corresponde a la calidad de los productos ofertado, aunque esta preferencia se ve mucho más marcada en la región metropolitana donde un 72,72% de los encuestados optó por este factor, en cambio en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar el precio fue el segundo y primero en cuanto a importancia respectivamente.

El factor precio y su grado de importancia en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar específicamente recae en que en dichas comunas se concentra una gran cantidad de jóvenes estudiantes quienes al poseer muchas veces ingresos fijos optan por decidir en base al precio (razón que también se pudo observar en las entrevistas realizadas en el punto 6.3)

Gráfico 29: Factor que prioriza vs Salario



Fuente: Elaboración propia. (2017)

Finalmente, se analiza la relación existente entre el salario de los encuestados versus el factor que se prioriza al momento de elegir un local a visitar, lo que muestra que existe una clara tendencia en las personas a verse restringidas según los ingresos que perciben puesto

para aquellos que poseen un salario menor a \$250.001, el factor precio es determinante para el 44,44%, situación que cambia radicalmente para salarios mayores como se puede apreciar en el gráfico 29.

Otra situación que se observa es que, independiente del salario de los encuestados, no hubo personas que consideraran la comunicación que tiene el local con los clientes como un factor importante y menos prioritario, así como la ubicación que solo fue seleccionada por el 5,8% del total de encuestados preliminarmente.

Además, cabe señalar que la calidad del servicio toma un papel bastante importante para las personas cuyos ingresos van desde los \$900.001 hasta los \$1.200.000, siendo la preferencia del 30,77% de los encuestados.

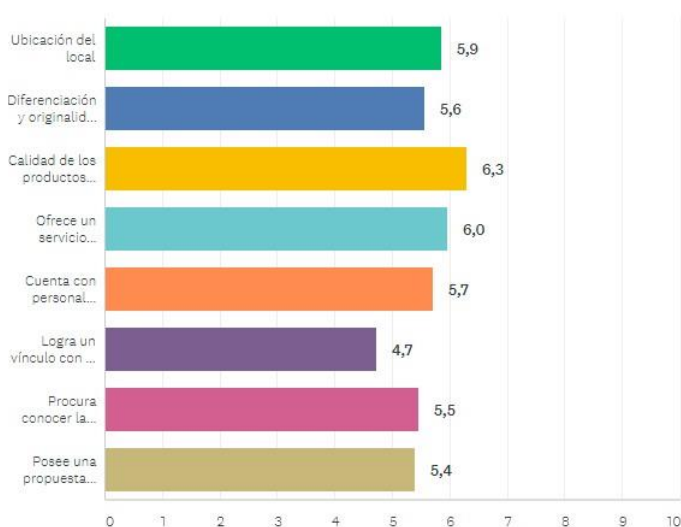
6.7 Validación de los factores de éxito

De modo de validar los factores de éxito descritos en el análisis de la oferta se plantea una pregunta a los 100 encuestados en la encuesta de validación, en la cual debían manifestar sus preferencias y evaluar de la escala de 1 a 7 que tan importante era el factor descrito para ellos, como se muestra en la tabla adjunta que obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico 30: Valoración de los factores de éxito

Defina su valoración para los siguientes factores, indicando en la escala de 1 a 7 su percepción, donde 1 es nada valorado y 7 es muy valorado

Respondido: 100 Omitido: 0



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/tHVSUG5bp05QdzHSNNOCIF_2F_2FzXHi2Xjg6yWmJWhYBhI_3D

El detalle de las respuestas se muestra en el siguiente cuadro adjunto.

Tabla 17: Detalle validación de factores de éxito

	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Ubicación del local	0,00% 0	0,00% 0	1,00% 1	8,00% 8	31,00% 31	25,00% 25	35,00% 35	100	5,85
Diferenciación y originalidad de sus productos	1,00% 1	1,00% 1	6,00% 6	12,00% 12	25,00% 25	22,00% 22	33,00% 33	100	5,57
Calidad de los productos ofrecidos	0,00% 0	0,00% 0	1,00% 1	7,00% 7	11,00% 11	24,00% 24	57,00% 57	100	6,29
Ofrece un servicio integral de excelencia	0,00% 0	1,00% 1	1,00% 1	9,00% 9	17,00% 17	34,00% 34	38,00% 38	100	5,96
Cuenta con personal capacitado e identificado con el local	0,00% 0	0,00% 0	3,00% 3	9,00% 9	32,00% 32	25,00% 25	31,00% 31	100	5,72
Logra un vínculo con los clientes por medio de Redes Sociales	5,00% 5	4,00% 4	11,00% 11	24,00% 24	21,00% 21	19,00% 19	16,00% 16	100	4,73
Procura conocer la opinión de los clientes post-venta	1,01% 1	4,04% 4	3,03% 3	14,14% 14	22,22% 22	28,28% 28	27,27% 27	99	5,46
Posee una propuesta complementaria (Shows en vivo, promociones por fidelidad, etc)	1,00% 1	2,00% 2	10,00% 10	12,00% 12	22,00% 22	24,00% 24	29,00% 29	100	5,40

Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/tHVSUG5bp05QdzHSNNOCIF_2F_2FzXHi2Xjg6yWmJWhYBhI_3D

Se desprende de las respuestas que, en primer lugar, el factor crítico de éxito que más valoran los encuestados corresponde a la calidad de los productos ofrecidos con un promedio de 6,29, teniendo un margen visiblemente mayor con respecto al segundo factor más valorado como lo fue el ofrecimiento de un servicio integral de excelencia por parte del local, que obtuvo un promedio de 5,96 (que de todas maneras es muy valorado), de hecho un 57% de los encuestados otorgó la máxima valoración (nota 7) al factor que hacía alusión a la calidad de los productos, situación que fue un poco más equilibrada al observar los otros factores de éxito.

De cerca en la escala de valoración siguió al ofrecimiento de un servicio de excelencia, la ubicación del local que obtuvo un promedio de 5,85, donde un 91% de los encuestados valoró con nota 5 o mayor a este factor lo cual le otorga un grado de importancia

considerable.

Se puede establecer una brecha entre los tres factores mencionados anteriormente y los que prosiguieron en cuanto a valoración, ya que el resto obtuvo promedios de 5,7 hacia abajo, lo que, sin embargo, no deja de ser bastante valorado por los clientes. Los factores críticos que hacen alusión a si el local cuenta con personal capacitado e identificado con el local y la diferenciación y originalidad de los productos obtuvieron promedios de 5,72 y 5,57 respectivamente, lo cual establece que siguen siendo factores preponderantes y muy importantes para las personas al momento de elegir o evaluar un restobar temático.

Con un valoración un poco menor, los factores de éxito que se refieren a que el local procura conocer la opinión de los clientes post-venta y si este posee una propuesta complementaria (como shows en vivo, espectáculos u otras actividades) tuvieron promedios de 5,46 y 5,40 respectivamente, lo cual indica que siguen siendo factores bastante valorados por los encuestados aunque si hubo un porcentaje no menor de personas que lo valoraron una nota 4 o inferior, en el caso del conocimiento de la opinión de los clientes post-venta este obtuvo un 22% del total de respuestas, mientras que el poseer una propuesta complementaria fue valorado en un 25% de las ocasiones con nota igual o inferior a 4.

Finalmente, el factor crítico de éxito que hace alusión a si el local logra un vínculo con los clientes por medio del uso de redes sociales logra una ponderación considerablemente menor en cuanto a valoración con respecto a los otros, sólo alcanzando un promedio de 4,73, que aunque siga siendo una nota que implica que es un factor valorado por los encuestados, es considerablemente menor al resto, lo cual se puede deber a que este factor de éxito es sustancial para las empresas y su gestión en cuanto a la captación de clientes pero para los clientes no representa una ventaja concisa o no pasa a ser determinante al momento de elegir

un local o valorarlo.

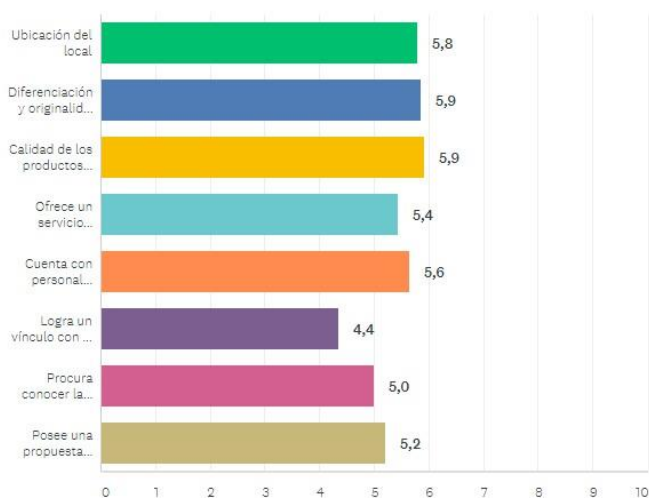
Del total de encuestados, un 14% no correspondían a personas residentes en la región de Valparaíso, siendo casi en su totalidad de la región Metropolitana por lo que si se hace un paralelismo considerando las preferencias y valoraciones de las personas de esta región, se presenta un comportamiento similar, es decir, por ejemplo los tres factores de éxito mayormente valorados siguen siendo los mismos que al analizar la muestra completa, sin embargo, se encuentran más equilibrados y no existe una diferencia marcada en la valoración del factor referente a la calidad de los productos ofertados como se observa en el gráfico adjunto N°31, además el factor que menciona el vínculo con los clientes por medio de redes sociales sigue siendo el menos valorado para las personas de la región metropolitana.

El detalle de los factores críticos de éxito y su valoración se muestra a continuación:

Gráfico 31: Valoración de los factores de éxitos. Residentes de la región Metropolitana.

Defina su valoración para los siguientes factores, indicando en la escala de 1 a 7 su percepción, donde 1 es nada valorado y 7 es muy valorado

Respondido: 14 Omitido: 0



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/tHVSUG5bp05QdzHSNNOCIF_2F_2FzXHi2Xjg6yWmJWhYBhI_3D

6.8 Resultados de la encuesta de validación

Posterior a la realización de las entrevistas, el focus group y la encuesta exploratoria, se procede a realizar una encuesta de validación a 100 personas que estuviesen dentro del segmento objetivo al cual apuntará el local, es decir, que se encontrasen en los grupos etarios desde los 18 a 45 años, pertenecientes a cualquier grupo socioeconómico y que además perteneciesen a distintas comunas del país, aunque principalmente a la Región de Valparaíso, siendo un 86% de los encuestados correspondientes a esta región.

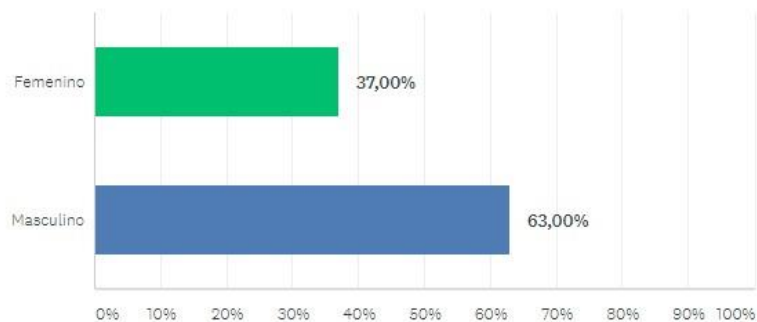
La encuesta fue realizada de forma online con la ayuda la plataforma Survey Monkey y constó de 9 preguntas, de las cuales participaron 37 mujeres y 63 hombres. Su objetivo es poseer una mirada global complementaria y definida de las preferencias de los clientes al momento de optar por visitar un restobar.

A continuación, se presentan los resultados y datos asociados a las encuestas realizadas:

Gráfico 32: Cantidad de personas encuestadas según su sexo. Encuesta de validación

¿Cuál es su sexo?

Respondido: 100 Omitido: 0



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/tHVSUG5bp05QdzHSNNOCIF_2F_2FzXHi2Xjg6yWmJWhYBhI_3D

Como se mencionó anteriormente del total de encuestados, 37 correspondieron a

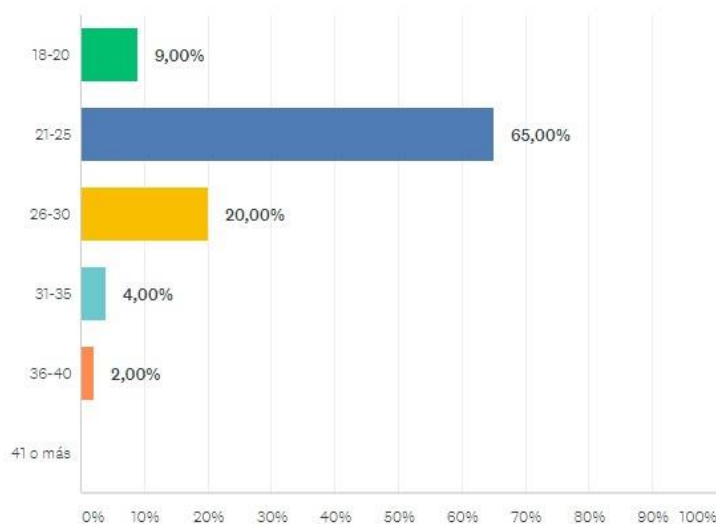
mujeres, mientras que 63 personas fueron hombres.

Si se contemplan solo a las personas que no pertenecían a la región de Valparaíso, estas fueron 5 mujeres y 9 hombres, lo cual representa un 35,71% y 64,29% respectivamente.

Gráfico 33: Distribución de los grupos etarios de los encuestados. Encuesta de validación

¿Cuál es su grupo de edad?

Respondido: 100 Omitido: 0



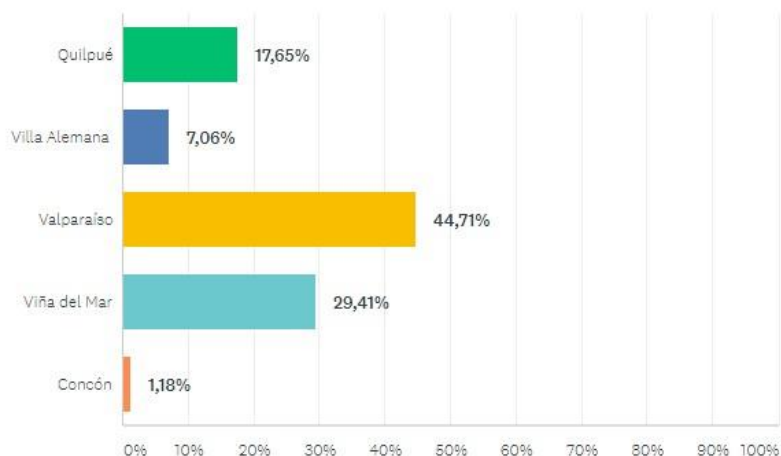
Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/tHVSUG5bp05QdzHSNNOCIF_2F_2FzXHi2Xjg6yWmJWhYBhI_3D

En lo que respecta al grupo etario en el cual se encuentran los entrevistados, la gran mayoría se encuentra en el grupo comprendido entre los 21 y 25 años con un 65%, le sigue luego el segmento que abarca desde los 26 a los 30 años con un 20%, ya en un menor porcentaje se encuentran los segmentos de 18 a 20 años, de 31 a 35 años y de 36 a 40 años con un 9%, 4% y 2% del total de encuestados respectivamente, mientras que no hubo respuestas de personas mayores a los 41 años de edad.

Gráfico 34: Cantidad de encuestados según comuna de residencia. Encuesta de validación

Cuál es su comuna de residencia?

Respondido: 85 Omitido: 15



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/tHVSUG5bp05QdzHSNNOCIF_2F_2FzXHi2Xjg6yWmJWhYBhI_3D

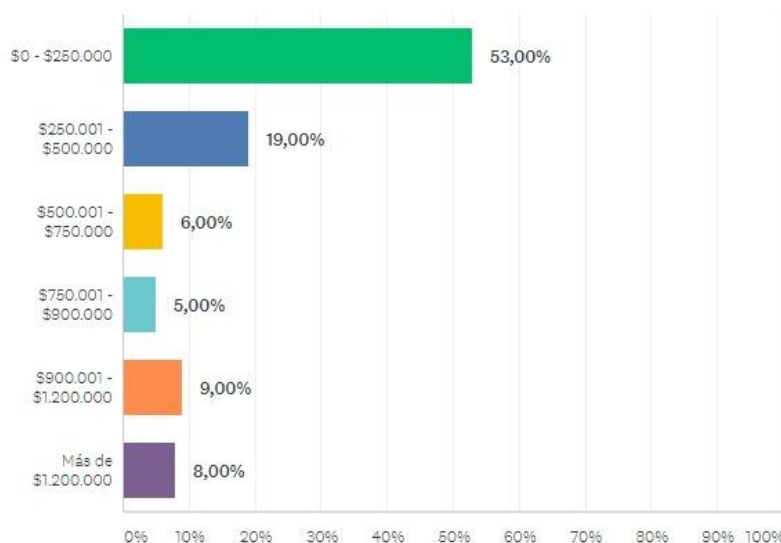
En cuanto a la comuna de residencia de los entrevistados, si se considera el 86% del total de la muestra, que eran quienes pertenecían a la región de Valparaíso, un 44,71% de ellos, equivalente a 38 personas son de la comuna de Valparaíso, 25 personas, es decir, un 29,41% de ellos son residentes de la comuna de Viña del Mar, luego se encuentra con un 17,65% los pertenecientes a la comuna de Quilpué (equivalente a 15 personas) y con el menor porcentaje se encuentran los encuestados pertenecientes a las comunas de Villa alemana y Concón con un 7,06% (6 personas) y un 1,18% (una sola persona) respectivamente.

Por otra parte, del 14% restante de la muestra total, 12 personas pertenecen a la región Metropolitana, es decir, un 85,71%, mientras que una persona reside en la comuna de Arica y otro encuestado en la localidad de Valdivia.

Gráfico 35: Cantidad de encuestados según grupo salarial. Encuesta de validación

¿En cuál de los siguientes grupos se encuentra su salario?

Respondido: 100 Omitido: 0



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/tHVSUG5bp05QdzHSNNOCIF_2F_2FzXHi2Xjg6yWmJWhYBhI_3D

Al momento de consultar a los encuestados sobre su salario, la gran mayoría de los encuestados afirmaron tener un salario igual o inferior a los \$250.000 con un 53% de las respuestas, luego le siguió el rango comprendido entre los \$250.001 y los \$500.000 con un 19% de las respuestas, en menor medida se encontraron las personas que reciben un salario entre \$900.001 y \$1.200.000 equivalentes a un 9% y quienes reciben más de \$1.200.000 con un 8%, por otra parte los rangos que obtuvieron un menor porcentaje de respuestas fueron aquellos en que las personas poseen un salario comprendido entre los \$500.001 y los \$750.000 y los 750.001 y 900.000 equivalentes a un 6% y 5% respectivamente.

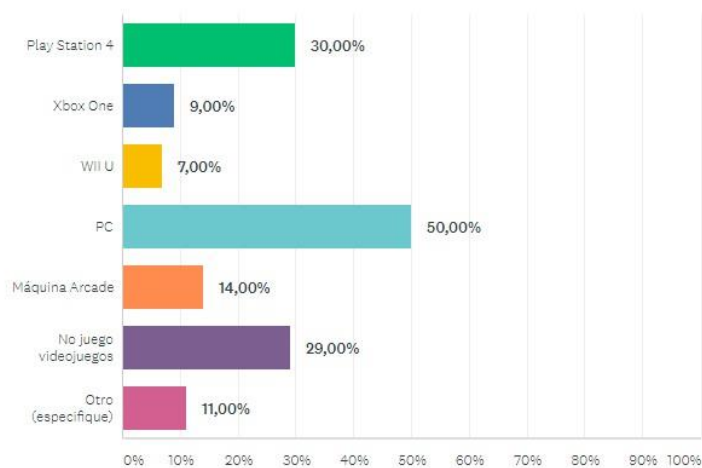
Analizando la situación de las personas que no pertenecían a la región de Valparaíso, nuevamente la mayoría se encontraba en el rango de un salario menor a los \$250.000, siendo un 35,71% de ellos (5 personas), sin embargo, quienes reciben un sueldo mayor a \$1.200.000

aumenta considerablemente siendo un 21,43% equivalente a 3 personas.

Gráfico 36: Preferencias de videojuegos de los entrevistados. Encuesta de validación.

¿Juegas videojuegos? y si es así, ¿Cuál(es) de las siguientes plataformas prefieres?

Respondido: 100 Omitido: 0



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/tHVSUG5bp05QdzHSNNOCIF_2F_2FzXHi2Xjg6yWmJWhYBhI_3D

En la pregunta que hacía alusión a las preferencias en cuanto a videojuegos de los encuestados se observa que la mitad de ellos prefiere jugar en un computador o notebook, luego le sigue la Play Station 4 de Sony con un 30% de las preferencias, un número no menor de personas correspondientes a un 29% afirmó no jugar videojuegos, mientras que un 14% de las preferencias fueron para las máquinas arcade. En menor porcentaje se encuentran la Xbox One y la Wii U con un 9% y 7% respectivamente.

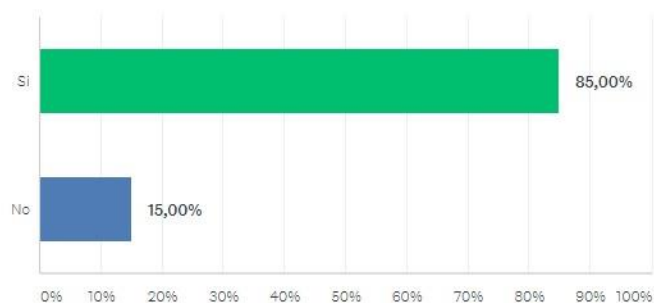
Por otra parte, un 11% de las preferencias fueron por otra plataforma, cuyas respuestas fueron: 5 personas mencionaron la Nintendo 3DS (perteneciente al grupo de las consolas de videojuegos portátiles), 2 personas nombraron la última consola lanzada al mercado por Nintendo, la Nintendo Switch, mientras que otras 2 personas mencionaron los Smartphone, por otra parte 1 persona mencionó la Play Station 3 y otra la Play Station 2.

Si se consideran solo a las personas no residentes en la región de Valparaíso, el computador sigue siendo la plataforma preferida con un 57,14%, por otra parte, a diferencia del total de la muestra la Play Station 4 disminuye a un 14,29%, mientras que las maquinas arcades presenta un aumento abarcando un 28,57% de las preferencias. Las otras plataformas presentan un comportamiento similar en cuanto a preferencias de los encuestados.

Gráfico 37: Cantidad de personas que visitarían un restobar con temática de videojuegos. Encuesta de validación.

¿Visitarías un restobar con temática de videojuegos?

Respondido: 100 Omitido: 0



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/tHVSUG5bp05QdzHSNNOCIF_2F_2FzXHi2Xjg6yWmJWhYBhI_3D

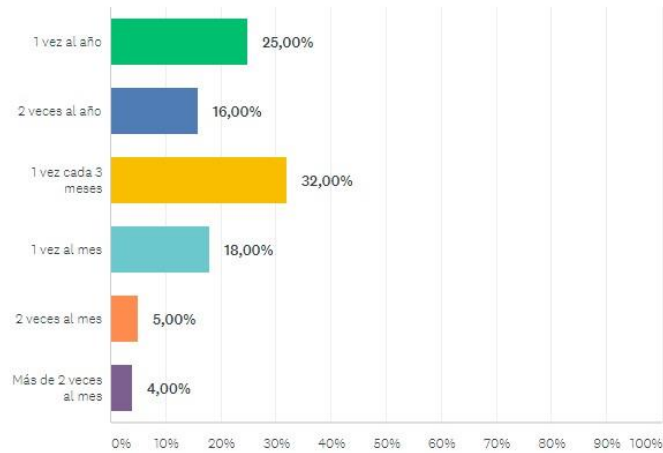
La sexta pregunta mencionaba si es que los encuestados visitarían un restobar con temática de videojuegos, recibándose un 85% de respuestas positivas y solo un 15% de respuestas negativas. La tendencia es sumamente similar al analizar solo las respuestas de aquellos no residentes a la región de Valparaíso puesto que un 78,57% de las respuestas fueron positivas.

En este punto se observa que el porcentaje de personas que no juegan videojuegos es considerablemente mayor a quienes dieron una respuesta negativa a esta pregunta, esto quiere decir que de todos modos las personas están dispuestas a visitar restobares de esta temática.

Gráfico 38: Posible periodicidad de visita al restobar por parte de los encuestados. Encuesta de validación.

Aproximadamente ¿Con cuanta periodicidad visitarías un restobar de estas características?

Respondido: 100 Omitido: 0



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/tHVSUG5bp05QdzHSNNOCIF_2F_2FzXHi2Xjg6yWmJWhYBhI_3D

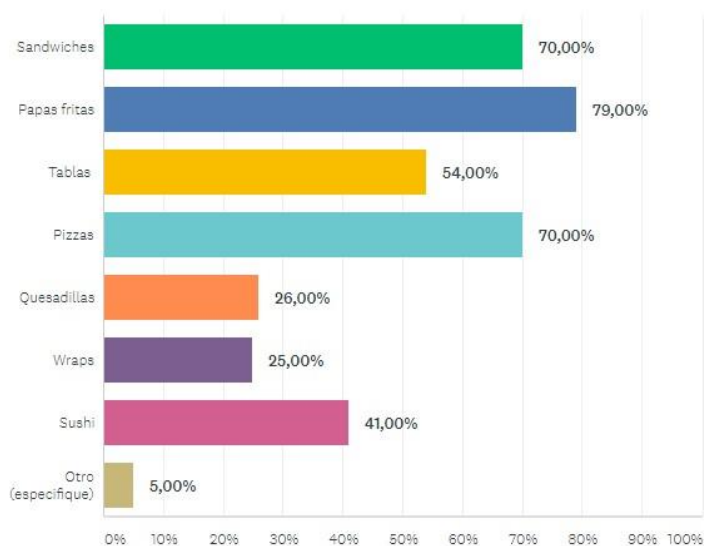
Luego de consultar si es que las personas estaban dispuestas a visitar un restobar con temática de videojuegos se preguntó con cuanta periodicidad serían las visitas a este obteniéndose los siguientes resultados: Un 32% de los encuestados respondió que visitaría el local una vez cada tres meses, un 25% de ellos 1 vez al año (lo cual se explica como una forma señalar por parte de los encuestados que sólo irían a conocer el local por lo que es un porcentaje sumamente variable), un 18% de los encuestados afirmó ir una vez al mes, mientras que un 16% de estos mencionaron ir 2 veces al año, ya en un menor porcentaje se encuentran las opciones 2 veces al mes y más de 2 veces al mes con un 5% y 4% de las respuestas respectivamente.

Al observar las respuestas de las personas que no pertenecen a la región de Valparaíso, un total de 3 personas respondieron a cada una de las primeras tres opciones, abarcando un 67% de las respuestas.

Gráfico 39: Preferencias de alimentos de los encuestados. Encuesta de validación

¿Cuál de los siguientes tipos de alimentos consumirías en el local?

Respondido: 100 Omitido: 0



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/tHVSUG5bp05QdzHSNNOCIF_2F_2FzXHi2Xjg6yWmJWhYBhI_3D

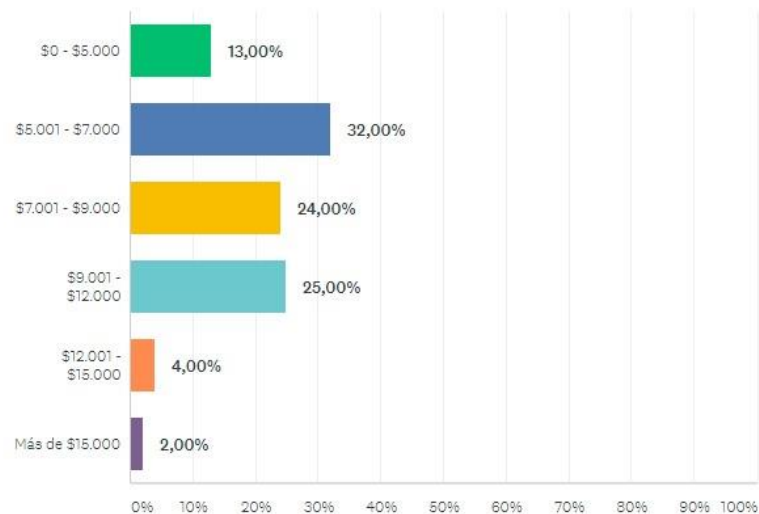
Al consultar a los encuestados sobre sus preferencias en cuanto a los tipos de alimentos que consumirían en el restobar, se observa que un 79% indicó papas fritas, en igual porcentaje se encuentran los sándwiches y pizzas con un 70%, seguidos por las tablas con un 54% y luego el sushi con un 41% de las preferencias, en tanto las quesadillas y los wraps fueron los alimentos con menor porcentaje, un 26% y 25% respectivamente, mientras que un 5% de los encuestados manifestó consumir otro tipo de comida.

Al analizar las respuestas solo de las personas que no pertenecían a la región de Valparaíso se observó la misma tendencia en las preferencias de alimentos, es decir, las papas fritas, pizzas y sándwiches siguen siendo los alimentos más solicitados, mientras que las quesadillas y los wraps obtuvieron el menor porcentaje.

Gráfico 40: Distribución del consumo promedio de los encuestados en el restobar. Encuesta de validación.

¿Cuánto estarías dispuesto(a) a consumir promedio en cada visita?

Respondido: 100 Omitido: 0



Fuente: https://es.surveymonkey.com/analyze/tHVSUG5bp05QdzHSNNOCIF_2F_2FzXHi2Xjg6yWmJWhYBhI_3D

Finalmente, se consultó a los encuestados acerca del consumo promedio de las personas al momento de visitar este tipo de locales, la opción asociada al rango comprendido entre los \$5.001 y \$7.000 obtuvo el mayor porcentaje de respuestas equivalente a un 32%, además se observa una distribución relativamente pareja entre las personas que gastan entre \$7.001 y \$9.000, entre \$9.001 y \$12.000, puesto que un 24% de las personas se encontraban en la primera opción mencionada, , mientras que el otro rango de consumo obtuvo un 25% del total de encuestados.

A estos rangos le siguió la respuesta que planteaba un gasto de \$5.000 o inferior con un 13%, seguido de un 4% de los encuestados que contestaron consumir promedio en una visita entre \$12.001 y \$15.000 y un 2% que afirma que consumiría más de \$15.000 por visita.

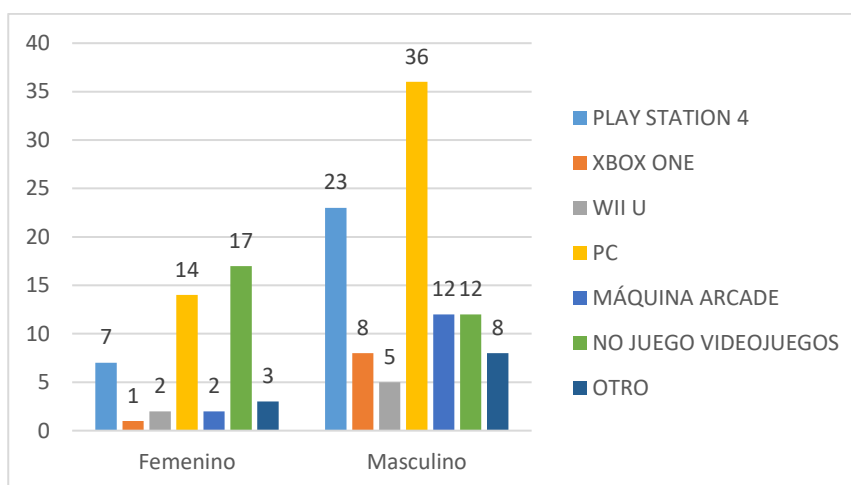
En cuanto a las personas que poseen una residencia fuera de la región de Valparaíso, los resultados cambian significativamente, por ejemplo, el rango comprendido entre los

\$9.001 y los \$12.000 posee el mayor porcentaje con un 42,86%, es decir, 6 de las 13 personas optaron por esta opción.

6.9 Análisis de las encuestas de validación

Obtenido los resultados de la encuesta de validación anteriormente señalados, se procede a analizar las principales relaciones que se establecen entre algunos aspectos señalados por los encuestados en cuanto a salarios, comuna de residencia, preferencias y motivaciones, obteniéndose los siguientes resultados:

Gráfico 41: Preferencia de videojuegos vs Sexo



Fuente: Elaboración propia (2017)

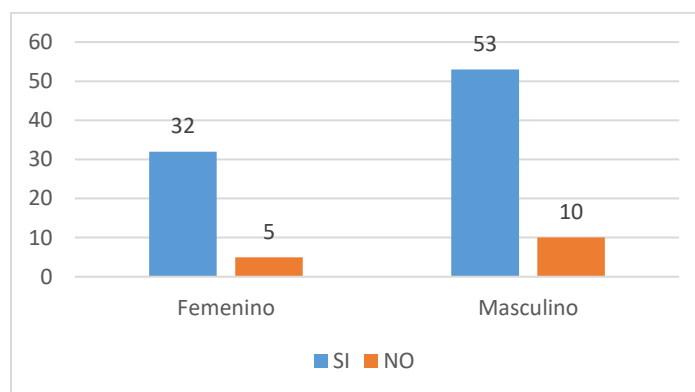
En primer lugar, se analiza la relación que se establece entre las preferencias de videojuegos y el sexo de los entrevistados, observándose que hay una clara diferencia entre hombres y mujeres; Las mujeres en su mayoría, específicamente un 36,95% de las encuestadas no juega videojuegos, mientras que del porcentaje restante que, si juega, en un 30,43% prefiere hacerlo en un computador.

Los hombres por otra parte presentan un comportamiento considerablemente distinto puesto que solo un 11,54% de ellos afirmó no jugar videojuegos, en lo que respecta a aquellos

que si juegan. El computador personal o notebook sigue siendo la opción que obtiene un mayor porcentaje de las preferencias con un 34,62%, seguido de la Play Station 4 con un 22,12%.

Se puede desprender además de esta relación que independiente del sexo de los clientes, el computador y la Play Station 4 obtienen la mayor cantidad de preferencias sobre el resto de opciones de videojuegos.

Gráfico 42: Disposición a visitar un restobar con temática de videojuegos vs Sexo

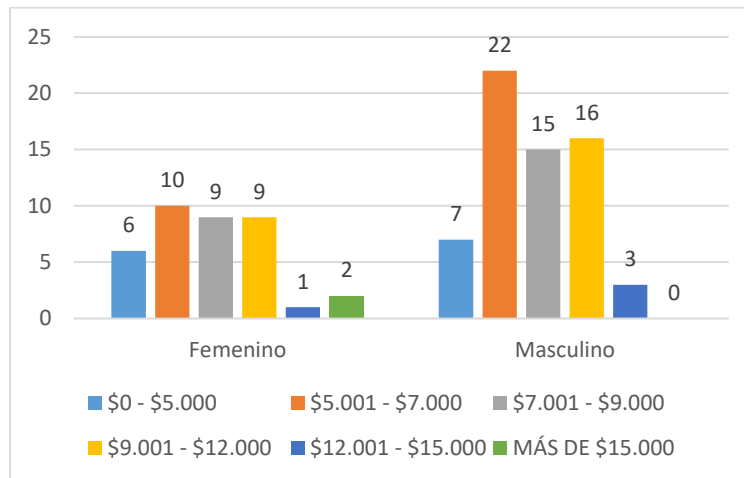


Fuente: Elaboración propia (2017)

En cuanto a la disposición a visitar un restobar con temática de videojuegos se observa que, aunque las mujeres jueguen en menor proporción videojuegos con respecto a los hombres como se puede observar en el gráfico N°41, un 86,49% de ellas visitaría un restobar de estas características dando a entender que la temática resulta llamativa a pesar de que no se esté inmerso en la cultura gamer en su totalidad.

Por otra parte, un 84,13% de los hombres encuestados tuvo una respuesta positiva cuando se le consultó si es que estaba dispuesta a visitar un restobar con temática de videojuegos.

Gráfico 43: Consumo promedio por visita vs Sexo



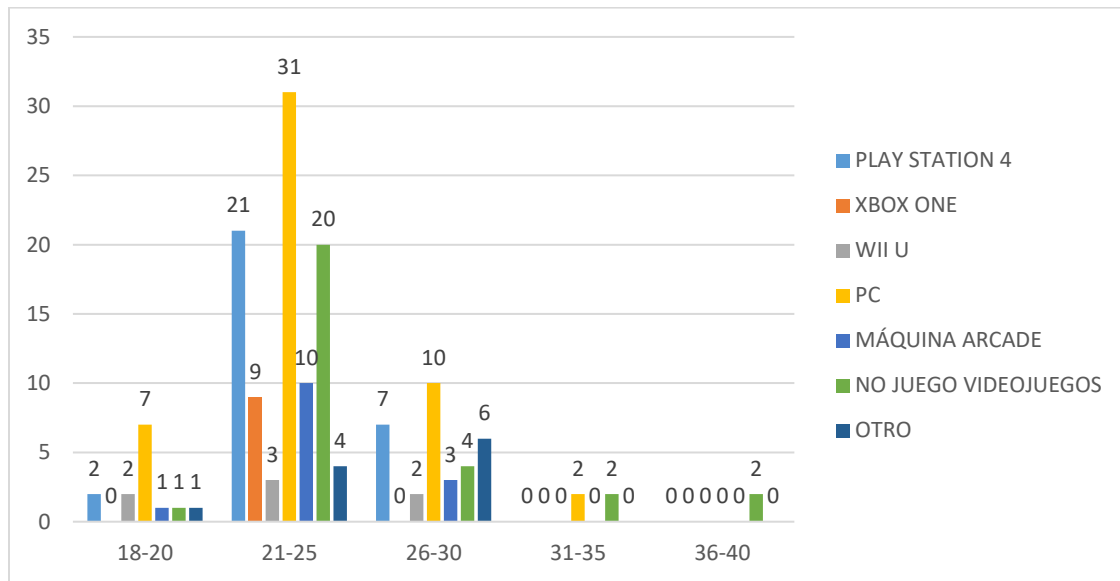
Fuente: Elaboración propia (2017)

Otro análisis realizado en cuanto a la relación que se establece entre el género de los encuestados y otros factores corresponde al consumo promedio que los encuestados estaban dispuestos a gastar en cada visita al local.

Se observa que en el caso de las mujeres la distribución en los hipotéticos consumos promedio es relativamente equitativa, puesto que el rango comprendido entre los \$5.001 y \$7.000 posee un 27,03% de las preferencias, mientras que los grupos entre \$7.001 y \$9.000 y entre \$9.001 y \$12.000 obtienen un 24,32% cada uno.

Los hombres por otra parte poseen preferencias un tanto distintas, por ejemplo, la opción correspondiente al grupo comprendido entre los \$5.001 y \$7.000 alcanza la mayoría considerable de las respuestas con casi un 35%, por otra parte, la opción que considera un gasto por visita mayor a los \$15.000 no tuvo respuestas, mientras que los grupos entre \$7.001 y \$9.000 y entre \$9.001 y \$12.000 poseen porcentajes muy similares a los que se presentan en el caso de las mujeres.

Gráfico 44: Preferencia de videojuegos vs Edad



Fuente: Elaboración propia (2017)

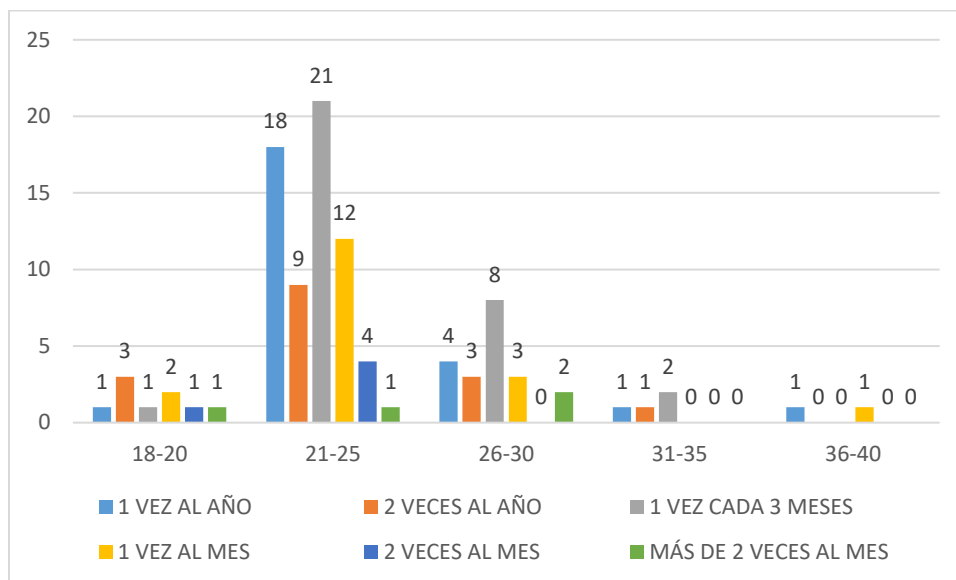
En lo que respecta a relación que existe en la preferencia de videojuegos y la edad de los encuestados se desprende que, independiente del grupo de edad en que se encuentren, la principal plataforma utilizada por quienes juegan videojuegos corresponde al computador, de hecho, en el grupo etario que va desde los 18 a los 20 años, el computador alcanza un 50% de las preferencias, en el grupo comprendido entre los 21 y 25 años esta opción alcanza un 31,63% de las preferencias, mientras que en el grupo entre 26 y 30 años es de un 31,25%. A esta plataforma le sigue la Play Station 4 de Sony que se posiciona como la segunda consola más jugada por los encuestados.

Por otra parte, se observa un fenómeno significativo con respecto a la consola Xbox One de Microsoft y es que las 9 personas, es decir, todas las que seleccionaron esta opción, se encuentran en el grupo etario entre los 21 y 25 años.

Además, se puede señalar que, aunque la cantidad de personas encuestadas mayores de 30 años no resulta ser un número significativo, podría reafirmar el hecho que a partir de

esa edad la frecuencia en la jugabilidad y la jugabilidad en si disminuyen radicalmente.

Gráfico 45: Periodicidad de visitas vs Edad



Fuente: Elaboración propia (2017)

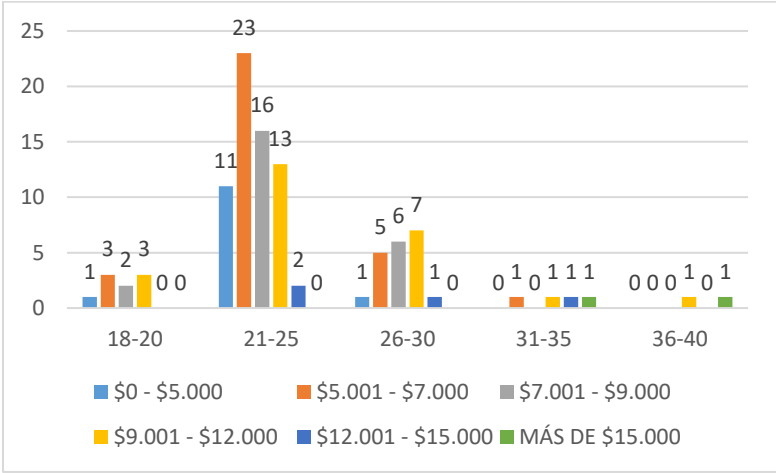
Al momento de analizar cuál sería la periodicidad de las visitas al local con respecto a la edad de los encuestados, un tercio de los que se encontraban en el rango etario 18-20 años seleccionaron la opción correspondiente a 2 veces al año, mientras que un 22,22% de ellos visitaría el restobar una vez al mes.

En el rango etario comprendido entre los 21 y 25 años, la periodicidad de las visitas aumenta considerablemente siendo la opción 1 vez cada 3 meses la opción con mayor porcentaje, equivalente a un 32,31%, seguido de la opción 1 vez al año con un 27,69% (este alto porcentaje se explica probablemente debido a que la mayoría de las personas que no visitarían un restobar de estas características se encuentran en este grupo etario y por ende es probable que hayan seleccionado esta opción), en tercer puesto de preferencias se encuentra la opción de visitar el restobar una vez al mes con un 18,46% de las preferencias.

Al igual que en el rango etario anteriormente estudiado, en el rango que va de los 26

a los 30 años también la opción que obtuvo el mayor porcentaje de las respuestas corresponde a visitar el restobar 1 vez cada 3 meses con un 40%, además cabe señalar que este rango se encontró el 50% de las personas que visitarían el restobar más de 2 veces al mes.

Gráfico 46: Consumo promedio por visita vs Edad



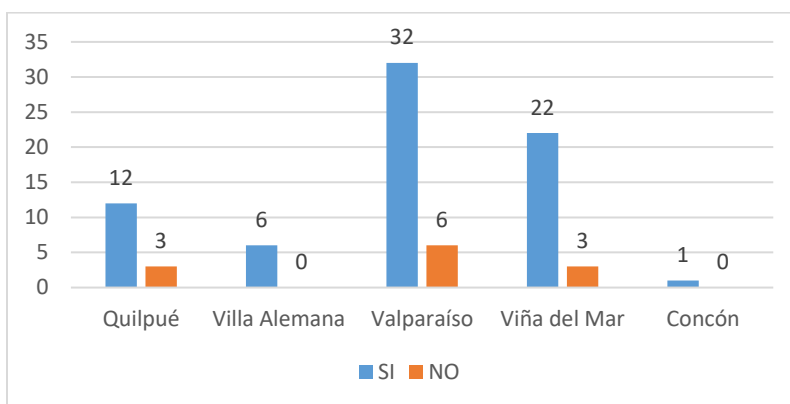
Fuente: Elaboración propia (2017)

Cuando se analiza el comportamiento de los encuestados en cuanto a su grupo de edad y el consumo promedio por visita que tendrían en el local se observa que quienes poseen entre 18 y 20 años consumirían en igual porcentaje (un 33,33%) entre \$5.001 y \$7.000 y entre \$9.001 y \$12.001.

En el grupo etario comprendido entre los 21 y 25 años nuevamente el rango que va desde los \$5.001 a los \$7.000 obtuvo el mayor porcentaje, equivalente a un 35,34%, le sigue el rango que va de los \$7.001 a los \$9.000 con un 24,62% de las respuestas y como tercera con un 20% de las preferencias se encuentra el rango entre \$9.001 y \$12.001.

Para quienes se encuentran en el rango etario de los 26 a los 30 años los rangos de consumo anteriormente señalados se encuentran distribuidos de forma muy equitativa acaparando el 90% de las respuestas.

Gráfico 47: Disposición a visitar un restobar con temática de videojuegos vs Comuna de residencia.

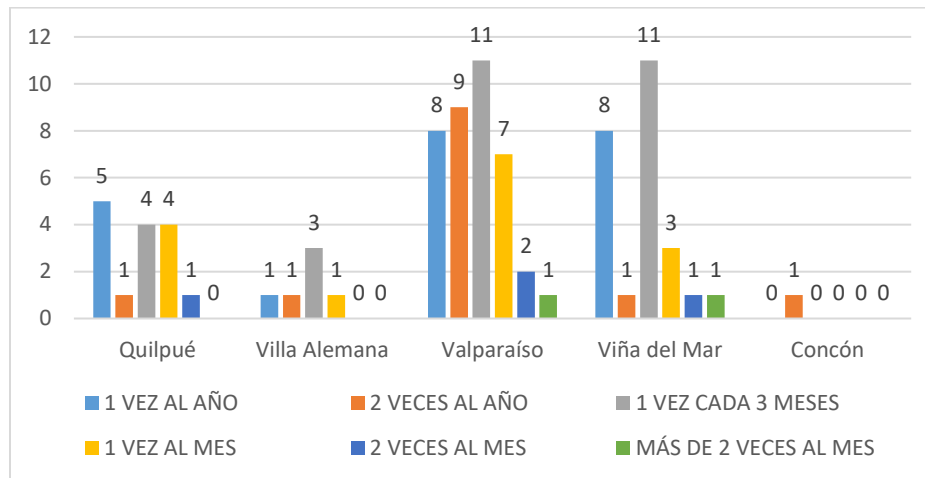


Fuente: Elaboración propia (2017)

También se realiza un análisis en la relación existente entre la comuna de residencia de los encuestados y su disposición a visitar un restobar de estas características observándose que la comuna de Quilpué presenta el menor porcentaje de respuestas positivas con respecto al resto (aunque sigue siendo un porcentaje sumamente alto) con un 80%, mientras que las comunas de Valparaíso y Viña del mar presentan niveles de aceptación del 84,21% y 88% respectivamente, por otra parte las 7 personas pertenecientes a las comuna de Villa Alemana y Concón estarían dispuestas a visitar un restobar con temática de videojuegos.

En general, independiente de la comuna de residencia de los encuestados estos se encuentran dispuestos a visitar un restobar con una propuesta como la mencionada en este informe.

Gráfico 48: Periodicidad de visitas vs Comuna de residencia



Fuente: Elaboración propia (2017)

Cuando se les consultó a las personas sobre cuantas veces estarían dispuestos a visitar el restobar, las respuestas según la comuna de residencia de estos fueron las siguientes: De aquellas personas residentes en la comuna de Quilpué, solo un 33,33% visitaría el restobar más de una vez cada 3 meses, y a su vez el mismo porcentaje lo visitaría solo una vez al año, lo cual se explica principalmente porque de los encuestados que tuvieron un respuesta negativa al momento de consultarle si estarían dispuestos a visitar un restobar de estas características fue un porcentaje no menor de personas en esta comuna.

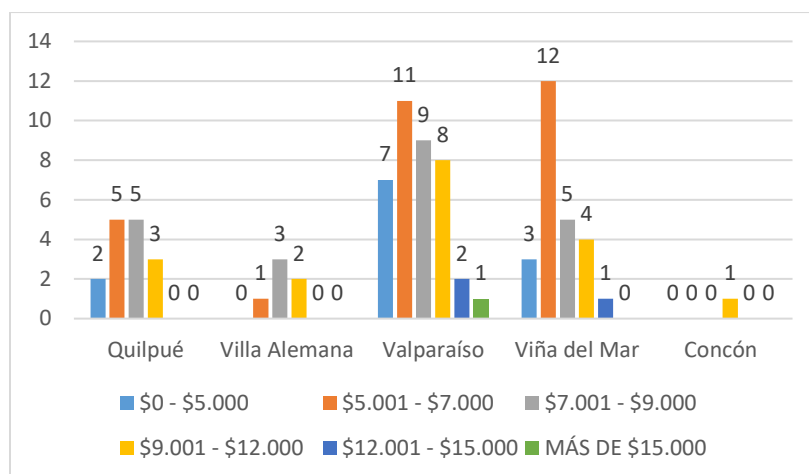
De las 6 personas pertenecientes a la comuna de Villa Alemana, el 50% respondió que visitaría el restobar una vez cada 3 meses.

Por otra parte, los encuestados residentes en la comuna de Valparaíso en un 28,95% también optaron por la opción de ir a local una vez cada 3 meses, mientras que un 23,68% de estos dijo visitarlo 2 veces al año, además cabe señalar que un 26,32% de las personas residentes de esta comuna visitarían el restobar con una periodicidad de 1 vez al mes o más.

En el caso de los residentes de la comuna de Viña del Mar, un 44% de las respuestas hizo alusión a visitar el local una vez cada 3 meses, correspondiendo a una mayoría

considerable, le siguió la opción de una vez al año con un 32%, mientras que solo un 20% de los encuestados afirmó que iría una o más veces al mes.

Gráfico 49: Consumo promedio vs Comuna de residencia



Fuente: Elaboración propia (2017)

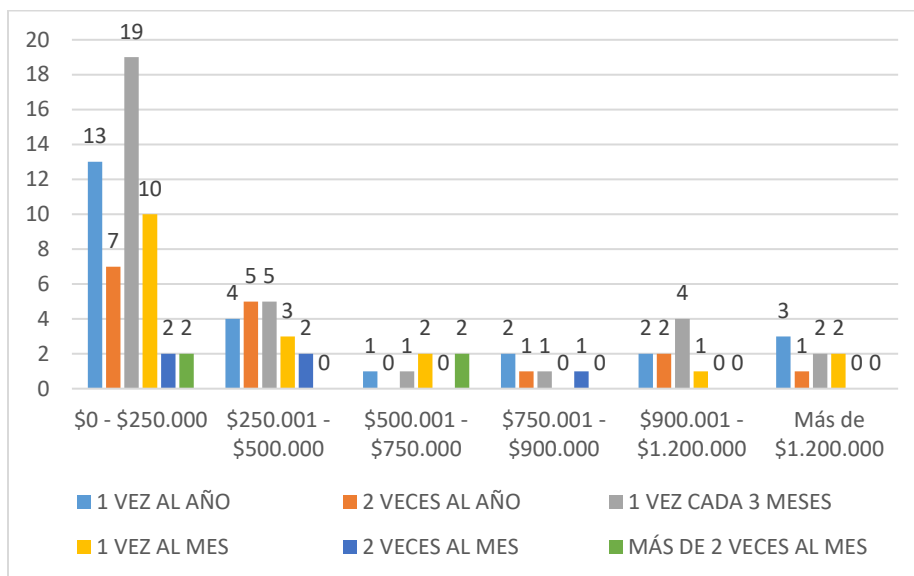
Con respecto al consumo promedio que estarían dispuestos a gastar los encuestados por visita al restobar se observa que, en primer lugar, un 75% de los encuestados de la comuna de Quilpué gastarían promedio entre \$5.001 y \$9.000, mientras que un 20% tendría un consumo que va de los \$9.001 a los \$12.000.

Con respecto a los encuestados de la comuna de Villa alemana, un 83% de estos se encuentra en los rangos de consumo comprendidos entre los \$7.001 y los \$12.000.

Al analizarse la tendencia de respuestas en las comunas con mayor cantidad de encuestados (Valparaíso y Viña del Mar) se observa que en ambos casos el rango de precios que estarían dispuestos a consumir en cada visita que posee el mayor porcentaje de respuestas corresponde al que va de los \$5.001 a los \$7.000 con un 28,95% y un 48% respectivamente, luego continua la paridad en la segunda preferencia correspondiente al rango de los \$7.001 a los \$9.000 quienes poseen un 26,68% y un 20% respectivamente, mientras que la tercera opción con más respuestas fue el rango de consumo que abarca desde los \$9.001 a los

\$12.000.

Gráfico 50: Disposición a visitar un restobar con temática de videojuegos vs Salario



Fuente: Elaboración propia (2017)

Otro análisis que se realiza de modo de definir la relación existente entre las distintas variables obtenidas a partir de las respuestas dadas en la encuesta corresponde a la relación que se establece ente el salario de los encuestados y la periodicidad en las visitas al restobar.

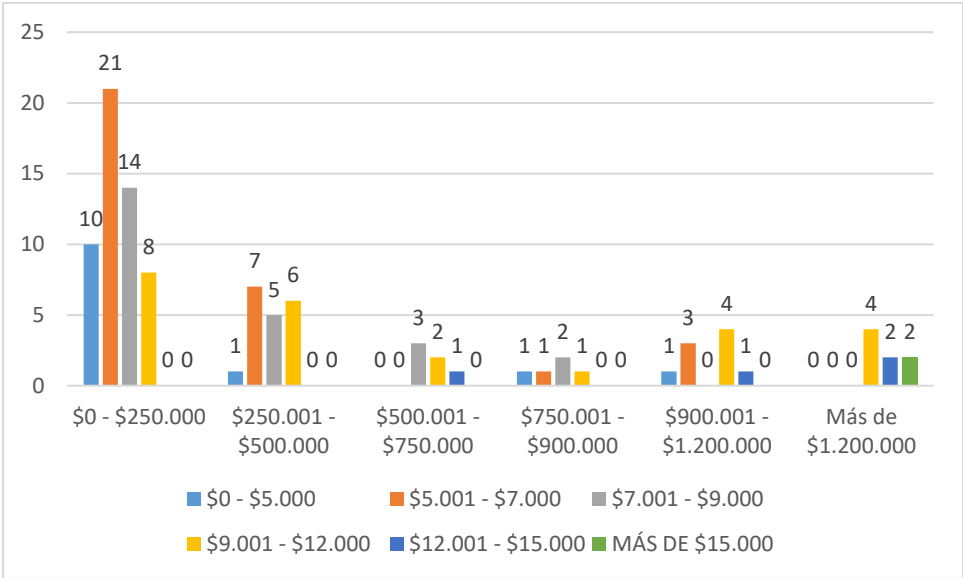
Las personas que poseen un salario igual o menor a los \$250.000 en un 35,85% visitarían el restobar una vez cada 3 veces, mientras que un 37,74% de estos lo haría menos de 2 veces al año y un 26,42% visitaría el restobar 1 vez al mes o más.

En cuanto a las personas que poseen un salario comprendido entre los \$250.001 y los \$500.000, tanto la periodicidad que indica visitar el restobar 2 veces al año como la que indica visitarlo 1 vez cada 3 meses poseen igual porcentaje equivalente a un 26,32%, lo cual indica que estas dos opciones poseen la mitad de las respuestas de este grupo.

Los 2 rangos salariales que le siguen al indicado anteriormente poseen respuestas dispersas que no permiten concluir de modo concreto, por otra parte las personas que poseen

un salario que va de los \$900.001 a \$1.200.000, en un 55,56% visitarían el local al menos 1 vez cada 3 meses, mientras que aquellos con un salario mayor al \$1.200.000 en un porcentaje no menor (un 37,5%) visitarían el restobar solo una vez al año lo cual tiene directa relación con la edad de aquellos personas que reciben ese salario y que por ende no poseen una motivación elevada por el mundo de los videojuegos.

Gráfico 51: Consumo promedio vs Salario



Fuente: Elaboración propia (2017)

Finalmente, otra de las relaciones estudiadas corresponde a la que se establece entre el salario de los encuestados y su hipotético consumo, se observa que, en primer lugar, las personas que poseen ingresos iguales o menores a los \$250.000 en un porcentaje importante, equivalente al 26,42%, presentan un consumo promedio que va de los \$7.001 a los \$9.000, sin embargo, el mayor porcentaje de las personas que presentan este salario corresponde a un consumo promedio entre los \$5.001 y los \$7.000, equivalente al 39,62%. Por otra parte, no hubo personas que tendrían un consumo mayor a los \$12.000.

En cuanto a las personas que poseen salarios entre los \$250.001 y los \$500.000, estos

presentan un considerable aumento en el porcentaje que consumiría promedio entre \$9.001 y \$12.000, alcanzando un 31,58% (que en el segmento anteriormente mencionado fue de un 15,1%), sin embargo, el consumo promedio que mayor cantidad de respuestas obtuvo fue el rango de consumo entre \$5.001 y \$7.000 con un 36,84%.

Si se consideran las personas que poseen ingresos superiores a los \$900.001 se corrobora la tendencia que indica que el mayor porcentaje en cuanto a consumo promedio se concentra en un gasto mayor a los \$9.000 por visita, donde por ejemplo en las personas que poseen un salario comprendido entre los \$900.001 y \$1.200.000, un 44,44% de ellos consume en promedio en cada visita entre \$9.001 y \$12.000, además las personas que poseen un salario mayor a \$1.200.000 en su totalidad consumían más de \$9.000 por visita.

6.10 Principales conclusiones y aprendizajes

6.10.1 Priorizar la calidad de los productos ofertados

A partir del estudio realizado se observa que las personas, pese a que pueden ser fuerte o moderadamente atraídas por la propuesta de videojuegos que posee el restobar consideran como foco central al momento de volver a visitar un lugar la calidad de los productos ofertados, lo cual lo hace ser un punto en el cual se deben doblar esfuerzos definiendo parámetros de calidad acordes a los requerimientos de los clientes y que posiblemente se vea relacionado con un cantidad importante de sustitutos que son una amenaza latente en todo momento.

Es por ello que la elección de proveedores, cocineros y personal debe ser realizada de manera sumamente minuciosa de modo de garantizar una carta que destaque en el mercado y no “desentone” con la propuesta temática, ambientación, música y diseño del restobar.

6.10.2 Fidelizar al cliente por medio de una propuesta llamativa y satisfactoria en todas las aristas.

Uno de los puntos importantes que se desprenden del análisis del comportamiento de la demanda corresponde a que las personas que se encuentran en el segmento objetivo están dispuestos a vivir nuevas experiencias y visitar restobares temáticos con propuestas más allá del servicio de comida como son la posibilidad de interactuar con videojuegos, pese a ello un porcentaje no menor de personas siente que la propuesta es una alternativa que no se mantendrá en el tiempo, es decir, las visitas no serán con una periodicidad acorde a lo que se espera, por este motivo se hace imperioso que el restobar dese el primer día cuente con todo lo necesario para hacer que el cliente se sienta a gusto, dicho de otro modo, al momento de

ponerse en marcha el funcionamiento del local este debe contar con una carta completamente dotada, sistemas de pago establecidos y que den distintas posibilidades al cliente, videojuegos suficientes, mesas equipadas y todos los pisos y/o cuartos del local con sus terminaciones además de personal comprometido con otorgar la mejor atención. De este modo, se busca que el cliente cambie su percepción del local y deje ser una opción pasajera integrándolo a la propuesta.

6.10.3 Contar con una amplia oferta de consolas tanto en cantidad como en disponibilidad de modelos.

Como indica el nombre de la propuesta, el restobar con temática de videojuegos además de tener una ambientación basada en el mundo gamer (pudiéndose extrapolar a películas, comics y animación además) y contar con una carta original y diseño del local, los videojuegos son un factor preponderante, por ello estos deben ser un implemento que debe estar a disposición en todo momento de los clientes, puesto que como se corroboró en las entrevistas y focus group, una de las problemáticas presentes en este tipo de locales es la disponibilidad de consolas puesto que en muchas ocasiones los clientes deben esperar por un periodo de tiempo considerable lo cual en ocasiones no permite tener una experiencia óptima, por esta razón es importante contar con una cantidad de consolas acordes a la demanda del local.

Debido a que para el restobar esto podría tratarse de una inversión inicial muy grande existen alternativas como las optadas en distintos restobares con la misma temática en Europa, los cuales han implementado un sistema en el cual la cantidad de tiempo que los clientes pueden utilizar las consolas dependerá del consumo de estos, además de poseer sistemas de turnos óptimos haciendo que los tiempos de espera disminuyan.

En relación con este mismo punto, gracias a la encuesta realizada se observa que el computador es un medio sumamente utilizado por los jóvenes para jugar, por ello se debe contar con un salón equipado con estas características además de las tradicionales consolas de videojuegos de Sony, Microsoft y Nintendo.

6.10.4 Alta valoración del servicio integral otorgado

El análisis de demanda muestra que además de la calidad de los productos ofertados en el restobar, el servicio integral toma un papel preponderante para los clientes al momento de elegir un restobar y más aún en el caso de una de estas características.

Partiendo del punto que la temática propuesta podría pertenecer a un nicho de mercado reducido (aunque la ida a terreno y los números muestren lo contrario), para el local es fundamental que los clientes estén satisfechos con el servicio entregado, es por esto que desde el momento que los clientes deciden entrar al local (incluso desde antes con una fachada llamativa e información que atraiga a las personas que transiten por el sector) con un trato cordial y dándole facilidades al cliente para desenvolverse en el local. Ya en el local, otro punto clave de modo de ofrecer un servicio de excelencia es lograr una coordinación entre la cocina y los garzones con el fin de optimizar los tiempos de espera entre comidas y como se mencionaba en el punto anterior que los videojuegos estén a disposición de los clientes en los distintos ambientes que pudiese haber. (que fue un punto comentado en el focus gruop realizado)

Cabe señalar además que se debe dar a entender al cliente que el restobar posee canales de comunicación, lo cual se encuentra ligado a los medios de difusión y captación de clientes, considerando que para el restobar es importante la retroalimentación con los clientes, aunque, este tema en algunas ocasiones no resulta de su interés.

7 MODELO DE NEGOCIOS

Para la realización de la propuesta de modelo de negocios se utiliza como referencia el modelo CANVAS propuesto por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, en el cual se determinan 9 módulos que darán la base de la estructura del negocio definiendo las actividades y recursos a utilizar.

El modelo para el restobar con temática de videojuegos constará de tres etapas, cada cual de estas será de un año de duración en base a recursos tanto temporales como de inversión monetaria, el detalle de las principales actividades a realizar en cada una de estas etapas se muestra a continuación:

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento e inversión inicial. • Arriendo o compra de terreno para emplazamiento. • Tramitación de permisos, patentes y autorizaciones. • Diseño del recinto (Ingeniería básica) • Construcción o arreglo y mejoras del local. (mejora en iluminación, sanitarios, techo paredes y piso.) • Compra y distribución en local de mobiliario y equipos. • Contratación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión y mejoras en ambientación y diseño. (Escenario) • Compra y mejoras de mobiliario e insumos (consolas de videojuegos) • Instauración de negocio, venta de merchandising de la marca. • Ampliación de la carta y menú. • Certificaciones y actualización de normas de calidad. • Puesta en marcha de tarjeta de socio. • Consolidar alianzas con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del local. • Recapacitación del personal frente a modificaciones existentes. • Creación de una aplicación para smartphones. • Evaluación de certificaciones. • Evaluación de estrategias comerciales.

<p>personal operativo y administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de servicios de telefonía e internet (incluye Transbank). • Capacitación del personal. • Establecimiento de alianzas con proveedores estratégicos. • Compra de insumos, herramientas y productos para venta en local. • Impulso de publicidad por medio de redes sociales. • Desarrollo de competencias, eventos • Análisis y evaluación de estrategias utilizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor impulso en publicidad. (gigantografía, ampliar medios de difusión) • Instauración del servicio Delivery. 	
--	---	--

7.1 Segmento de mercado

Al momento de definir el segmento objetivo del restobar se pueden distinguir dos grandes sub-segmentos, el primero corresponde a hombres y mujeres adultos jóvenes, es decir, que se encuentren en el rango etario comprendido entre los 18 años y los 35 años correspondiente a un 37,37% de la población de la región. Se consideran estas edades puesto que en primer lugar en el local se comercializará alcohol por lo que está dirigido en principio a personas mayores de edad, además en cuanto a la cota superior de este rango, en base a la investigación realizada y las encuestas se observa que a partir de los 35 años existe un decaimiento progresivo en la frecuencia de uso y compra de videojuegos además de que comienza a perder su atractivo para una gran parte de ellos, considerando que la totalidad de encuestados que tenían esta edad, tanto en la encuesta exploratoria como en la encuesta de validación afirmaron no jugar videojuegos.

Por otra parte, se puede considerar como sub-segmento a todas aquellas personas, tanto hombres como mujeres de todas las edades que sientan alguna afición por los videojuegos, películas o la animación, en este caso no se define una edad en particular puesto que el restobar apunta además a llegar a niños que gusten de la cultura *gamer*, así como los padres que acompañan a sus hijos en su afición y que deseen compartir de una velada familiar. Para ello el local cuenta con una distribución horaria que se adecua a la edad de los clientes, tomando como referencia lo que realizan distintos locales como Insert Coin o Eat N Play, que comienzan su horario de atención alrededor de las 14:00 y que luego de las 19:00 pasan a ser un local solo para mayores de edad como se pudo observar tanto en las visitas como en la entrevista en el caso de Insert Coin, todo esto con el fin de aumentar el rango de potenciales clientes y ser una alternativa transversal.

Se apunta a un segmento de personas que hayan cursado estudios medios y/o superiores y que posean un sustento económico ya sea porque se encuentran en periodo laboral o si son dependientes del dinero suministrado por los padres. Bajo esta premisa los segmentos socioeconómicos a los cuales se busca captar corresponden al B, C1a, C1b y C2, que corresponde a la totalidad de encuestados y entrevistados a lo largo de la investigación.

En cuanto a las preferencias de estos, se apunta a personas que visiten restobares temáticos con el fin de pasar un momento de entretenimiento ya sea con amigos, familiares o en pareja y que posean una cierta afición por los videojuegos, las películas y/o series de animación, pese a esto, también podrían ser personas interesadas en vivir nuevas experiencias en lugares con una ambientación y propuesta no convencional. Otro punto importante en cuanto a las motivaciones de las personas y que se pudo observar en el análisis de demanda realizado hace alusión a que se apunta a personas que disfruten de comidas que, aunque en la etiqueta se consideren “comida chatarra”, estén preparadas con altos estándares de calidad en cuanto a preparación e ingredientes, este factor crítico de éxito de hecho fue el que obtuvo la mayor nota en cuanto a valoración en la encuesta de validación realizada a 100 personas, obteniendo un 6,3 en la escala de 1 a 7¹⁰¹.

Se puede establecer como potenciales clientes a extranjeros además de los chilenos puesto que en el rango de edad descrito anteriormente las aficiones y motivaciones al momento de visitar un restobar temático son muy similares, además de ser un negocio que se puede encontrar en gran parte del mundo como se observó en el estudio de los casos de éxito internacionales, donde restobares con temáticas similares han tenido una muy buena acogida en México, Estados Unidos y España, por ejemplo. Para ello se hace imperioso que,

¹⁰¹ Para mayor detalle ver Gráfico N°30 y Tabla N°17. Páginas 265 y 266.

en un plazo de tiempo no tan extenso desde la puesta en marcha del local, se cuente con personal capacitado para atender en el idioma inglés, esto debido a la gran cantidad de turistas extranjeros que visitan la región cada año además de los estudiantes de intercambio que se encuentran en esta.

Por otra parte, se pretende segmentar a las personas que visiten el restobar en tres grandes grupos, clientes frecuentes, clientes habituales y cliente ocasionales como se observa en la figura N°11 que representa la pirámide de valor para el local.

Los clientes frecuentes son aquellos que poseen mayor valor para el local puesto que corresponden al sustento central del negocio al ser personas que lo visitan constantemente y a los cuales se debe potencial en lo que respecta a su fidelización. Este segmento correspondería a hombres y mujeres de entre 21 y 35 años amantes de los videojuegos y que por lo demás posean un sustento económico fijo que les permita visitar el lugar acompañados de amigos y parejas, desde este punto la encuesta de validación define que un 83,33%¹⁰² de las personas que visitarían el restobar una vez al mes o más se encuentran en este rango etario. Además, estos son principalmente de las comunas de Viña del Mar y Valparaíso debido a la proximidad con el local, las personas encuestadas correspondientes a estas comunas y que además visitarían el local al menos una vez cada tres meses corresponde a un 80,43%¹⁰³.

Los clientes habituales poseen un alto potencial para el restobar puesto que se puede potenciar la relación con estos, corresponden a personas de todas las edades que gusten de visitar el local cada cierto tiempo, en el caso de menores de edad, jugar sus videojuegos favoritos acompañados de bebidas y comestibles junto con sus padres, y por otro lado,

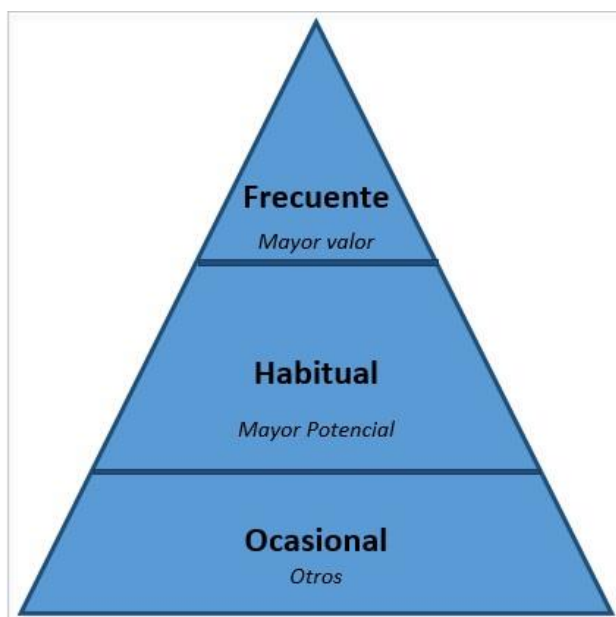
¹⁰² Para mayor detalle ver Gráfico N°45. Página 282.

¹⁰³ Para mayor detalle ver Gráfico N°48. Página 285.

jóvenes mayores de 18 años estudiantes de educación media o superior que cada cierto tiempo cuenten con los recursos para visitar el restobar temático a pasar un momento de esparcimiento con amigos, familiares o en pareja. Estos pueden pertenecer a todas las comunas y provincias de la región. Cabe señalar que en la encuesta de validación realizada se determinó que un 85% de los encuestados afirmó que visitaría un restobar de estas características alguna vez lo cual reafirma el potencial que posee la propuesta.

Finalmente, se encuentran los clientes ocasionales, quienes son aquellas personas que transitan por el sector y que se ven atraídas por conocer el local debido a la novedad que representa para el mercado en base a su ambientación, fachada y temática.

Figura 11: Segmentación de clientes



Fuente: Elaboración propia (2017)

7.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del restobar radica en varios aspectos, en primer lugar, se pretende posicionar como un centro de encuentro y entretenimiento para todos los jóvenes de la región, tanto hombres como mujeres que disfruten o sientan alguna afición por la cultura *gamer*, las películas y/o la animación, para ello el restobar ofrece una fachada original y una ambientación que haga que las clientes se “trasladen” a otro lugar, (situación que fue catalogada como uno de los aspectos que más llamaba la atención de los restobares temáticos por parte de los clientes en el estudio de mercado realizado, siendo comentado dicho aspecto en las entrevistas y el *focus group*, donde en este último un 66,67% de los participantes destacó este punto como lo que más les gustaba), que sientan que están en un lugar fuera de lo que normalmente conocen, desde los pasillos y mesas decoradas con elementos de la temática, hasta el ofrecimiento de una carta dinámica en la cual cada pedido haga alusión a algún personaje, objeto, lugar u otro elemento del mundo de los videojuegos.

Para lograr esto, se pretende además otorgar un servicio de excelencia en el cual el cliente se sienta partícipe del lugar en todo momento, se dispondrá desde la etapa 1 del modelo consolas de videojuegos en cada una de las mesas disponibles, estando la posibilidad por orden de llegada de elegir alguna consola de Sony (Play Station 3 y Play Station 4), Microsoft (Xbox One) o Nintendo (Wii U y Nintendo Switch), aunque se pretende tener todo tipo de consolas es importante señalar que a partir de la encuesta realizada, un 30%¹⁰⁴ de las preferencias apuntaron a la Play Station 4. Por otro lado, existirá la posibilidad de participar de juegos cooperativos en línea en una sala especialmente diseñada para los juegos de computadora más populares, si se considera que el 50% de los encuestados que participaron

¹⁰⁴ Para mayor detalle ver Gráfico N°36. Página 273.

de la encuesta de validación realizada preferían el computador para jugar, este punto se hace de suma importancia puesto que los e-sport o deportes electrónicos han tomado gran importancia en los últimos años. Se espera que para la segunda etapa del modelo se cuente con una mayor cantidad de juegos y consolas de video, lo cual irá acompañado de la ampliación y el uso eficiente de los espacios del local. Cabe señalar que en la encuesta de validación de los factores críticos de éxito del restobar, la calidad del servicio y la excelencia en cuanto a este obtuvo la segunda mayor nota de valoración con un 6,0.

El restobar además ofrecerá una carta que (en base a las principales preferencias de las clientes obtenidas en las encuestas de validación realizadas) contará principalmente con papas fritas, pizzas, sándwiches y tablas para compartir que obtuvieron un 79%, 70%, 70% y 54% de las preferencias respectivamente, aunque también existirá una opción de sushi y quesadillas que obtuvieron porcentaje menores (41% y 26% respectivamente) pero de igual forma se consideran como una opción. En cuanto a tragos se ofrecerá todo tipo bebidas y jugos naturales y licores y barra nacional en la primera etapa del negocio, aunque para la segunda etapa la carta se podría ampliar aún más, sin embargo, desde el comienzo existirá la opción de tragos temáticos con referencias a la cultura *gamer* principalmente, aspecto comentado en las entrevistas y el *focus group* realizado.

Otro punto de suma importancia en la propuesta del negocio será las relaciones y comunidades que se puedan generar en el local, por esta razón se contará desde la primera etapa del negocio con la organización y desarrollo de distintas competencias y/o actividades de videojuegos en el local, de modo de hacer participar a todos los clientes que se encuentren en este en los momentos que se realicen. Además de estas competencias esporádicas en las cuales los clientes podrán ganar premios o promociones, el restobar pretende ser un centro

en el cual se organicen eventos de mayor convocatoria y más elaborados en cooperación con algún auspiciador o comunidad de modo de preparar días en el mes en que se participe en estos eventos previa inscripción compitiendo por premios y trofeos. Al preverse que en una segunda o tercera etapa el restobar cuenta con un escenario, este permitirá además de la realización de las actividades anteriormente mencionadas, ofrecer conciertos en vivo de bandas locales y/o concursos de karaoke, todo esto asociado principalmente y en la mayoría de los casos al mundo geek y de los videojuegos.

Estos aspectos del servicio son incluidos en base al estudio y análisis de la oferta realizada, en el cual se observa que los casos de éxitos de restobares de la misma temática en el país han elaborado dichas propuestas, lo cual les ha permitido tener clientes fieles y que disfrutaran de las actividades realizadas puesto que permite apaciguar la monotonía y agregar una propuesta de valor al restobar. Además, se destaca que en la validación de factores críticos de éxito realizada en el presente estudio, el factor alusivo a tener una propuesta complementario obtuvo una nota 5,4 en cuanto a valoración por parte de las personas.

Con respecto a este mismo punto, en la segunda fase del modelo se pretende poner en marcha un sistema asociado a potenciar la fidelización de los clientes y que corresponderá a una tarjeta de socio que permitirá a los clientes acumular “puntos” por compra o acceder a descuentos y promociones exclusivas. Este mecanismo se prevee tomando como referencia al restobar “GGWP” de España, observado en la investigación de la oferta y éxitos internacionales, cuyo sistema implementado ha tenido una muy buena acogida por parte de los clientes que frecuentan el local.

La propuesta de valor del restobar incluirá en las siguientes etapas, es decir, en los dos años posteriores al primero de funcionamiento, la instauración de un servicio de delivery

en el cual, todos los productos ofrecidos en el local puedan ser pedidos a domicilio en un rango de calles a establecer en su momento, posterior a ello se pretende desarrollar una aplicación para smartphones que esté disponible tanto en sistemas operativos Android como IOS, y que permita a los clientes acceder de una forma más eficiente y rápida a todas las novedades, promociones o eventos especiales a realizarse en el restobar, además de complementar el servicio delivery por medio de la aplicación. Todo esto vendrá a potenciar la relación y la interacción con los clientes que en una primera instancia será a través de las redes sociales que como se observó en la encuesta exploratoria realizada en el análisis de demanda, un 86,15% de los encuestados afirmó utilizar Facebook para comunicarse con los locales¹⁰⁵.

Otro aspecto que contempla la propuesta en las fases posteriores es la puesta en marcha es la venta de merchandasing asociado al local, permitiendo a los clientes adquirir souvenirs o productos que se comercializan en el mismo restobar como vasos exclusivos, artículos de cocina, entre otros, como lo han hecho distintas franquicias de restobares temáticos como Hard Rock Café e Insert Coin por ejemplo.

¹⁰⁵ Para mayor detalle ver Gráfico N°21. Página 255.

7.3 Canales de entrega

En cuanto a los canales que permitirán la entrega de información a los clientes de los servicios y productos ofertados en el restobar, además de permitir que los clientes entreguen su valoración de estos, en una primera fase será a través de las redes sociales más utilizadas por el segmento objetivo como los son Facebook, Twitter e Instagram, donde por ejemplo el primero señalado es utilizado por el 100% de los participantes del *focus group* y un 86,15% de las personas en la encuesta exploratoria de la demanda realizada¹⁰⁶; esto se debe a la comodidad que le otorgan a las personas al permitir utilizarlas desde destinitos dispositivos y en todo momento a través de los smartphones, sin embargo, también se pondrá especial énfasis en el portal web del local puesto que como se observó en una primera instancia en la investigación de mercado realizada, corresponde a un medio de comunicación bastante utilizado para tanto obtener información como establecer canales de comunicación, obteniendo un 38,46% de las preferencias en la encuesta exploratoria realizada.

Por un lado, las redes sociales cumplen la función de ser el canal de entrega de información en tiempo real como promociones, eventos especiales u otras actividades que podrían realizarse, además de ser un medio de relación directa con los clientes ya que en estos las personas comparten sus experiencias, sensaciones, reclamos y sugerencias con los demás clientes, en cambio la página web del restobar corresponderá al medio oficial, en el cual estará a disposición de los clientes el detalle completo de los productos y servicios del local, es decir, la carta con sus respectivos precios, las consolas y juegos disponibles además de la información básica como la ubicación del restobar, número de contacto, correo electrónico y redes sociales. También se dispondrá de un apartado en el cual el cliente pueda

¹⁰⁶ Para mayor detalle ver Gráfico N°21. Página 255.

hacer llegar sus comentarios complementando la comunicación con las ya mencionadas redes sociales, en la cual además se podrá realizar reservas del recinto y las comunidades puedan gestionar eventos en el local. Cabe señalar que las redes sociales son utilizadas de modo gratuito y que poseen distintos mecanismos y precios en cuanto a publicidad si es que se desea aumentar el espectro de llegada a las personas, por otra parte, el poseer un portal web con dominio “.cl” tiene un costo de \$9.950 al año más gastos por administración y gestión del servidor que aumentarían el costo a unos \$90.000 al año.

En la segunda y tercera etapa del modelo de negocios se pretende potenciar la comunicación con los clientes y la entrega de información a estos por medio de alguna gigantografía en zonas estratégicas (que posee un valor de \$4.165 + IVA el metro cuadrado), publicidad digital pagada en portales web y/o redes sociales. Además, dependiendo del impacto y la evaluación de las estrategias utilizadas en estas etapas, se podrían ampliar los canales de difusión como pueden ser anuncios en revistas y/o periódicos, radio o guías turísticas de la región gestionadas con la municipalidad o el tener participación en bloques de publicidad televisiva. El que estas opciones estén sujetas al éxito y rentabilidad del local se debe al considerable aumento del costo implicado, donde el valor de un anuncio de 30 segundos en radio (Varios Horarios) tiene un costo mensual de \$3.000.000, un anuncio en Televisión (Una tanda comercial en Mega, por ejemplo) un costo de \$1.900.000 y un anuncio en una Revista (The Clinic por ejemplo) posee un valor de \$1.006.250 la media página.

Con respecto a la entrega de los productos y servicios, estos en la primera fase del negocio serán *in situ*, es decir, la venta de los productos se podrá realizar en el mismo local, el cual tendrá a disposición de los clientes medios de pago en efectivo o por medio de Transbank siendo gestionados por los garzones y encargados de turno. En cuanto al último

medio de pago señalado, el operar con dicho instrumento tiene un costo que implica el pago del 1,46% de las transacciones realizada, pudiendo aplicar descuentos que lleguen al cobro de solo un 0,3% de comisión. En una segunda etapa, se permitirá el despacho a domicilio por medio del sistema delivery en el cual el cliente por medio de la página web o llamada telefónica podrá hacer uso de este servicio.

En una tercera etapa se dispondrá de una aplicación para smartphones, lo cual mejorará la eficiencia en la gestión de los pedidos, permitiendo además el pago de los productos y servicios desde esta plataforma, sin embargo, esta opción también se encuentra ligada al éxito de las estrategias comerciales y la rentabilidad obtenida por el negocio producto del costo implicado que se encuentra en un rango muy extenso que va de los \$500.000 a los \$11.000.000 dependiendo de los requerimientos.

7.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes se puede dividir en dos segmentos, uno asociado a la relación antes de que se concrete la venta y otro segmento asociado a la comunicación posterior a la venta o visita al local.

En primer lugar, la relación con los clientes previo a la visita al restobar corresponde a la captación de estos mismos, para ello se hará uso de las plataformas mencionadas anteriormente, es decir, las redes sociales más utilizadas por el segmento objetivo en la actualidad correspondientes a Facebook, WhatsApp e Instagram, esto considerando el actual flujo de usuarios que presentan estas redes sociales en la actualidad y que también se ve reflejado en la encuesta exploratoria realizada que muestra que un 86,15% utilizan Facebook para establecer relación con restobares, mientras que WhatsApp e Instagram obtienen un

12,31% y 10,77% de las preferencias¹⁰⁷. En estos medios el potencial cliente tendrá que decidir si la propuesta demanda su atención y decide visitar el restobar temático pudiendo hacer las consultas o comentarios respectivos a través de ellos, además la exposición del local se complementa con la existencia del portal web oficial que como se mencionó anteriormente su administración y ejecución tienen costos que bordean los \$90.000. En estas plataformas se dará a conocer a los futuros clientes toda la información del local con el detalle de los productos que se comercialicen y de los servicios otorgados.

En esta primera instancia se hará de suma importancia el dar a conocer la existencia del local por medio del boca a boca el cual se propagará a más personas por medio del primer círculo cercano a los dueños y equipo de trabajo del restobar. Se trabajará también en la entrega de flyers afuera del local, cuyo valor es de \$15.000 las mil unidades, así como también en las visitas a las distintas actividades que realicen las comunidades gamers o geeks dentro de la región.

Cuando se encuentre la primera etapa del modelo en curso y se evalué el impacto en la captación de clientes que han tenido las estrategias planteadas, se procede a estar presente en los portales especializados y en los resultados de búsqueda de Google nacional y empresas asociadas, para ello se trabajará con Google Adwords y Google Adsense, que básicamente consisten en programas que permiten crear anuncios que aparecen en las páginas de resultados de búsquedas relevantes de Google y en la red de sitios complementarios, para de este modo la información relacionada al restobar llegue a la mayor cantidad de personas posible. Los costos asociados a la implementación de estas estrategias de masificación de exposición del local van desde los \$70.000 a los \$300.000 incluyendo la administración,

¹⁰⁷ Para mayor detalle ver Gráfico N°21. Página 255.

manejo, control y desarrollo de publicidad.

La segunda y tercera etapa del modelo pretende potenciar la captación de clientes por medio de la incursión en otro tipo de medios de comunicación masiva como los son las revistas y periódicos, radios y guías turísticas de la región gestionadas por la municipalidad, incluso pudiéndose extender a tener anuncios en bloques de publicidad en televisión¹⁰⁸. Además, se pretende poseer una o más gigantografías en zonas estratégicas, cuyo valor es de \$4.165 + IVA el metro cuadrado.

Con respecto a la comunicación y relación con los clientes en el local, esta se desarrollará en base al servicio tradicional, es decir, un anfitrión o anfitriona los recibirá en la entrada respondiendo sus consultas y señalando la disponibilidad tanto de mesas como consolas, los garzones serán los encargados de pedir la orden y hacer llegar el pedido a los clientes siempre atendiendo a sus dudas o comentarios. Al momento de que se ponga en marcha el servicio de delivery en las etapas posteriores, el cliente podrá coordinar mediante llamada telefónica el pedido para ser enviado por medio del equipo de entrega a su domicilio incluyéndose esta opción en la aplicación móvil a desarrollarse en la tercera fase del negocio.

Por otra parte, la relación con los clientes posterior a la entrega del servicio es de suma importancia para el restobar a pesar de que como se pudo observar en la encuesta de validación realizada en el análisis de la demanda, los aspectos relacionados a emitir comentarios y/o sugerencias posterior a la visita o el tener una relación con el local por medio de las redes sociales poseen una valoración dispar por parte de los encuestados, lo cual fue reflejado al momento de realizar la validación de los factores críticos de éxito donde el

¹⁰⁸ Para el detalle de costos asociados ver Anexo 10.7

aspecto asociado a poseer un vínculo con los clientes por medio de las redes sociales obtuvo la ponderación y valor más bajo con un 4,73 mientras que el factor que hace referencia a conocer la opinión de los clientes obtuvo una valoración equivalente a un 5,46¹⁰⁹. Es por esto que se contará con una tarjeta de socio que será ofrecida a los clientes con el fin de que estos puedan acumular puntos o acceder a promociones dependiendo de su “nivel” (el cual vendrá dado en base a consumo y cantidad de visitas al local). Además, se pondrá a disposición de los clientes que lo deseen una encuesta de satisfacción del servicio otorgado sorteando promociones o premios entre quienes la contesten de forma semanal o mensual como lo realizan distintos locales observados en el análisis de oferta.

Todo esto forma parte de estrategias de fidelización de clientes y que por otro lado vienen a complementar los canales de comunicación mencionados anteriormente como redes sociales y portales web.

¹⁰⁹ Para mayor detalle ver Gráfico N°30. Página 265.

7.5 Fuentes de ingresos

En una primera fase, la principal fuente de ingresos del restobar corresponderá a las ventas de los productos ofertados en el local, en cuanto a los medios de pago, el cliente tendrá la opción de pagar en efectivo o con tarjetas débito (Redcompra) y tarjetas de crédito bancarias por medio del sistema Transbank, además se recibirán ingresos de las inscripciones a eventos que se realicen en el local, cuyos precios irán desde los \$1.000 a los \$3.000 en base a la magnitud del evento o actividad y a los premios comprometidos.

En cuanto a los precios de los productos, como se mencionó en el punto asociado a la propuesta de valor, la carta contemplará papas fritas, pizzas, sándwiches y tablas para compartir, los precios asociados a estos productos fluctuarán entre los \$3.000 y los \$8.000, mientras que los tragos y bebidas tendrán valores desde los \$950 dependiendo del tipo de bebestible, siendo este precio base para los 300cc de agua mineral, \$1500 juegos naturales y bebidas y licores con un valor promedio de \$4000. De este modo, la determinación de los precios y el consumo promedio de los clientes tendrá directa concordancia con los precios que estarían dispuestos a pagar en base a las respuestas otorgadas en la encuesta de validación realizada en el análisis de mercado, en la cual un 81% de los encuestados afirmó consumir entre los \$5.000 y los \$12.000 por visita.

En la segunda y tercera fase del modelo, se adicionará como fuente de ingresos a las ventas por medio del sistema de repartos o delivery, además de las concretadas por medio de la futura aplicación móvil para smartphones y la página web por medio del sistema WebPay asociado a Transbank y Paypal para pagos electrónicos. Otro tipo de ingresos vendrá dado por el arriendo del local para la presentación de bandas en vivo y las distintas actividades que pudiesen realizar las comunidades gamers de la región en el restobar. También se pretende

ampliar el espectro de tarjetas de crédito que puedan ser utilizadas por los clientes como lo son las de las casas comerciales y la tarjeta de alimentación de la educación superior otorgada por JUNAEB.

Otro de los negocios que se concretarán en estas etapas posteriores corresponde a la venta de merchandasing asociado a la marca, es decir, souvenirs o productos que se comercializan en el mismo restobar como vasos exclusivos o artículos de cocina que tendrán valores variados dependiendo de su utilidad, tipo y modelo de producto.

7.6 Recursos clave

Los recursos claves del modelo en cuestión se dividen en recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros.

7.6.1 Recursos Físicos

Bienes Inmuebles: Los bienes inmuebles necesarios para la puesta en marcha del restobar corresponden en primer lugar a un terreno que cuente con la cantidad de metros cuadrados adecuados para el emplazamiento de todos los implementos necesarios para el funcionamiento del local, es decir, que sea factible la distribución de 10 a 15 mesas en una primera etapa del negocio, así como también de la posibilidad de instalar mesas en un patio exterior, además el espacio debe ser adecuado para permitir el acondicionamiento necesario para la instalación de todas las consolas de videojuegos que se tendrán a disposición de los clientes, una barra que además funcione como punto de venta y poseer una cocina amplia que permita satisfacer la demanda de una forma eficiente.

Este terreno o construcción debe contar también con los espacios necesarios para la localización de una bodega que sea continua a la cocina, la cual debe tener un tamaño acorde de modo de distribuir los insumos. Además, esta bodega o cuarto debe poseer una cámara refrigeradora para la conservación de los productos que lo requieran como carne, frutas y verduras.

Por otro lado, de debe contar con los espacios suficientes para los baños de hombres y mujeres que tendrán altos estándares de salubridad, es decir, que cuentes con excusados, lavamanos, porta toallas de papel, expendedores de jabón líquido, dispositivos de aromatización, espejos y mudadores.

Cabe señalar que se pretende para la segunda o tercera etapa del negocio ampliar el terreno ya sea teniendo la posibilidad de adquirir algún terreno que este a un costado del emplazado o construyendo un nuevo piso.

Maquinaria e implementos: En el caso de la maquinaria e implementos del local, existen dos segmentos o apartados del restobar que se pueden analizar por separado, la cocina y el punto de venta o salón en el cual se atenderá al cliente.

En el caso de la cocina, al tener la necesidad imperiosa de cumplir con todos los estándares de salud y calidad estipulados por las normas internacionales, esta debe contar con los siguientes elementos: Mesones para la manipulación de los alimentos, refrigerador para la conservación de los productos de uso diario, una amasadora, hornos industriales para el procesamiento de los alimentos, una plancha para la preparación de estos, mesón con implementos para freír, una báscula y balanza electrónica, sistemas de eliminación de olores y humedad, sistemas de ventilación, dispensadores de jugo natural y bebidas y basureros para la eliminación de desperdicios.

Para el salón se contará con mesas y sillas, televisores en cada una de ellas con su respectiva consola de videojuegos, cables y controles respectivos, considerando además un mínimo de 5 computadores en el cuarto especialmente acondicionado para esto. En cuanto a la barra en la cual se encontrará la oferta de tragos, se debe contar con una máquina registradora, un computador y una máquina proporcionado por Transbank.

Instrumentos y herramientas: Estos recursos físicos también pueden ser divididos en aquellos que se requerirán en la cocina y otros en el salón de ventas y servicio.

Para la cocina serán necesarios cuchillos, cucharas, tenedores, tenazas y espátulas,

contenedores, ollas, bowls, sartenes y cacerolas de acero inoxidable, guantes térmicos, usleros, coladores, cucharas medidoras, vasos, tazas, azucareros, saleros y pimenteros, además de estanterías.

En cuanto al salón, para las mesas se debe poseer disponibilidad de manteles (si es necesario), porta servilletas y expendedores de salsas como ketchup, mayonesa y mostaza. En la barra se debe contar con los instrumentos necesarios para la manipulación de los tragos, los cuales son hielera, pinzas para el hielo, cocteleras, cuchillo de bar, coladores y dosificadores.

Insumos para la producción: Dentro de los insumos y materias primas necesarias para elaboración de todos los productos ofertados por el restobar se encuentran: Vinagre, aceite, sal, pimienta, azúcar, salsa barbecue, ketchup, mostaza, ají, jengibre, sésamo, pimentón, tomate, lechuga, repollo, cebollas, pepinillos, limones, papas, papas pre-fritas, pan amasado, pan integral, huevos, carne de vacuno, carne de pollo, harina, arroz, paltas, atún enlatado, salsa de soja, queso mantecoso, queso cheddar, pepperoni, choricillo, jamón de pollo, salame y aceitunas. Estos serían los insumos básicos para alimentos pudiéndose agregar más a partir de las recetas elaboradas.

Con respecto a los bebestibles se requiere, agua mineral con y sin gas, frutas para pulpa de jugo, leche semidescremada, cervezas, vino tinto, vino blanco y distintos licores destilados como pisco, ron, vodka, whisky, amaretto, entre otros.

Servicios de calefacción e iluminación: Para los servicios básicos se requiere contar con galones de gas tanto para la cocina como para las estufas en lo que respecta a calefacción y elaboración de los productos. Para la iluminación del local será necesaria la implementación

de un sistema de iluminación en base a luces de bajo consumo energético y luces led, de modo de establecer una luminosidad óptima en todos los espacios del local como pisos, techos, muros y pasillos para que no se genere ningún tipo de inconveniente cuya causal sea una mala distribución de la iluminación del recinto.

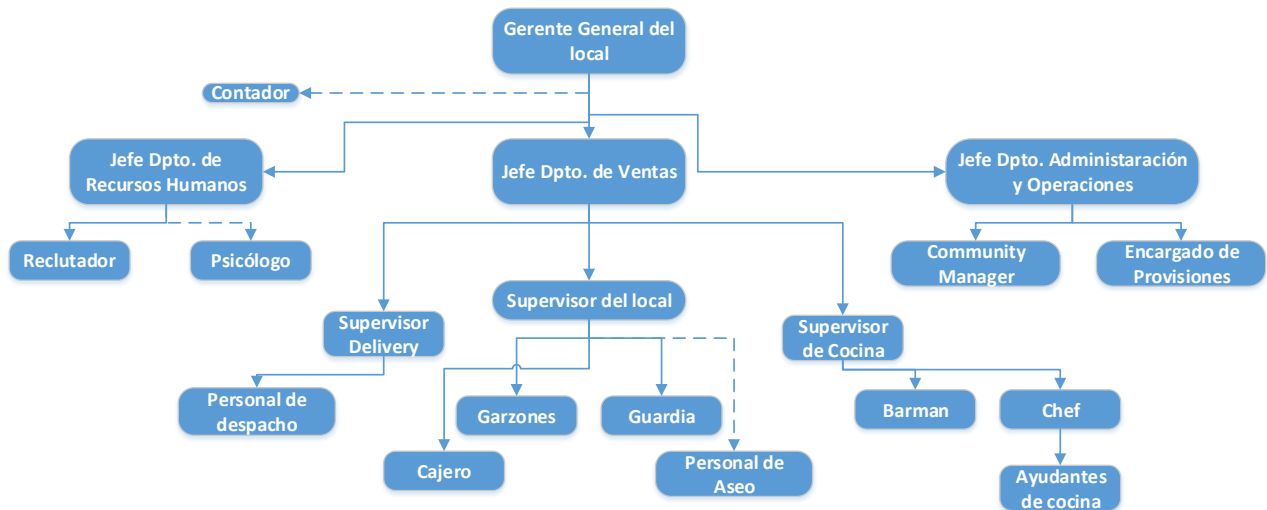
7.6.2 Recursos Humanos

Los recursos humanos forman un papel preponderante en la búsqueda de la entrega del servicio de excelencia que requiere el cliente, para ello se debe contar con un personal altamente capacitado que cumpla con las expectativas de entrega de servicio, respondiendo consultas y estando atentos a comentarios y solicitudes de una forma agradable y cordial.

Aunque los garzones corresponden a “cara visible” del restobar puesto que ellos son quienes poseen relación directa con el cliente, existe una cantidad no menor de personas que permiten el adecuado funcionamiento del restobar como administrativos y cocineros y que son quienes forman el equipo de trabajo que permite entregar productos de alta calidad acompañados de un ambiente grato y cómodo para el cliente por lo que todos deben presentar un alto grado de conocimiento del funcionamiento del negocio.

A continuación, se presenta la estructura organizacional básica propuesta para el modelo de negocios:

Figura 12: Estructura organizacional propuesta.



Fuente: Elaboración propia (2017)

Cabe señalar que más de una función puede ser cumplida por la misma persona. Se prosigue a realizar una breve descripción de cada uno de los cargos y tareas.

Gerente general de tienda: Es quien prosigue a los dueños de la tienda en la escala jerárquica pudiendo ser el mismo dueño, su función es el velar por el correcto funcionamiento del local en todas sus aristas además de ser el responsable de rentabilidad del restobar teniendo a su cargo los tres departamentos existentes, los cuales son el Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Ventas y el Departamento de Administración y operaciones. Su deber es coordinar planes de acción entre todos los involucrados en el negocio además de motivar y liderar el equipo de trabajo. Además, debe supervisar la contabilidad de la empresa teniendo directa relación con un contador externo.

Otro de los requerimientos que podría tener el gerente general es el tratar problemas de los clientes complicados que no puedan ser solucionados por el Supervisor de tienda o el jefe del Departamento de Ventas.

Contador: Corresponde a un agente externo al restobar quien posee relación directa con el Gerente General y es quien se encarga de llevar la contabilidad de la empresa, es decir, definir la estructura de costos de los productos y servicios, emitir comentarios o recomendaciones con respecto a la situación del local, elaborar informes contables y velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Jefe del Departamento de Recursos Humanos: Es quien le sigue al Gerente General en la escala jerárquica y está encargado del correcto desarrollo del departamento descrito. Dentro de sus funciones se encuentran definir y planificar las estrategias del área y que vayan alineadas con la misión y visión del local, encargarse del control de la nómina de trabajadores, administración del personal (revisión y aprobación de vacaciones, licencias médicas y bonificaciones), elaborar y tener un control de los contratos de trabajo y finiquitos del personal. También dentro de sus funciones se encuentra el definir los planes de capacitación requeridos.

Reclutador: Corresponde a la persona encargada de la implementación y mantenimiento de un sistema de evaluación de puestos y la ejecución de las políticas de compensaciones. Además, tendrá que analizar la evolución salarial y el posicionamiento de las remuneraciones en el mercado y costos asociados a la dotación. Otra función de suma importancia corresponde a la publicación de las ofertas laborales en portales como Laborum.com y Trabajando.com, además de estar encargado del perfil de LinkedIn de la empresa teniendo la facultad de elegir a los aspirantes a los distintitos puestos de trabajo, analizando perfiles de cargo y currículums con el fin de elaborar una lista de preseleccionados que será derivada a una empresa externa encargada de la evaluación psico-laboral.

Psicólogo: Es un ente externo al restobar puesto que pertenece a una empresa de evaluación

psico-laboral. Es la persona encargada de definir el perfil psicológico de los aspirantes al cargo que se solicite análisis del requerimiento de los puestos de trabajo, para ello se aplican distintas técnicas de evaluación, además del desarrollo de técnicas de entrevista y aplicación de diversos test psicológicos con el fin de valorar las habilidades y aptitudes de los postulantes. Finalmente elabora un informe que es entregado al reclutador quien debe tomar la decisión de contratación.

Jefe del Departamento de Ventas: Esta persona es quien se encarga de la administración y supervisión del departamento de ventas y es quien prosigue junto con los demás jefes de departamentos al gerente general en la escala jerárquica de la empresa. Dentro de sus principales funciones están el velar por un correcto funcionamiento del local, evaluando las estrategias utilizadas y permitiendo que se desarrollen todas las actividades relacionadas al rubro garantizando el cumplimiento de los parámetros establecidos por la gerencia y el modelo de negocios, para ello cuenta a su cargo con un supervisor del local, un supervisor del servicio de delivery y un supervisor de cocina.

Supervisor de Delivery: Es quien se encarga de la gestión de los pedidos para despacho a domicilio, velando por el cumplimiento de los tiempos de entrega y el correcto funcionamiento de esta área del negocio. Debe coordinar el personal de entrega de modo de optimizar los tiempos de reparto, verificando y haciendo un seguimiento de estos además de atender los pedidos, solucionar dudas y hacer llegar comentarios e inquietudes al jefe del departamento de ventas. Tiene directa relación y debe estar constantemente comunicado con el Supervisor de cocina.

Personal de despacho: Corresponde a la(s) persona(s) que se encargan de hacer llegar los pedidos al domicilio de los clientes y velar por la llegada a destino en óptimas condiciones,

además tienen la facultad de cobrar el dinero correspondiente al pedido en el caso de que este haya sido realizado en la modalidad “cobro contra entrega”, es decir, en el momento de la entrega de los productos se hace efectivo el pago por parte del cliente.

Supervisor del local: Es supervisado directamente por el jefe del Departamento de Ventas, su principal función es velar por el correcto funcionamiento de las operaciones del local en cuanto al servicio mismo, por lo que debe gestionar el inventario y recursos disponibles, la disponibilidad de mesas y el correcto funcionamiento de las consolas de videojuegos, Al ser el encargado de la administración y supervisión de que todas las actividades y el responsable que estas se estén llevando a cabo de manera correcta, se encuentra a cargo del personal de servicio (garzones), seguridad (guardia), sistemas de pago (caja) y personal de aseo, estando la opción que este último sea personal subcontratado. Es quien también se encarga de coordinar las reservas y evaluar los eventos que se pudiesen realizar en las dependencias del restobar.

Personal de Servicio (Garzones): Aunque en la escala jerárquica no se encuentra en un nivel elevado ni participan en la toma de decisiones administrativas y estratégicas del restobar, su labor tiene un papel preponderante puesto que son la primera “cara visible” del local y son quienes tienen comunicación y relación directa con los clientes por lo que son los responsables de entregar un servicio de excelencia tomando las ordenes de los clientes, haciéndoles llegar los productos solicitados y las cuentas con el costo del servicio otorgado una vez finalizada su estadía en el local, siempre respondiendo a las inquietudes o comentarios de los clientes con cordialidad, conocimiento y amabilidad de modo de que estos se sientan a gusto en su visita al restobar.

Otra de las funciones que deberá realizar el personal de servicio es que por medio de

turno sean los anfitriones en la entrada del local con el fin responder a las consultas de clientes y derivarlos a una mesa, para ello debe estar en contacto directo con el supervisor del local.

Personal de seguridad (Guardia): Al ser un local que funciona de noche y cuenta con la venta de bebidas alcohólicas, se debe contar con un guardia de seguridad que se encargue de la vigilancia y protección de los bienes muebles e inmuebles del local además de la seguridad de las personas que se encuentren en el recinto evitando actos delictuales o que perjudiquen el ambiente y la integridad de los clientes, teniendo la facultad de monitorear los sistemas de vigilancia cuando se requiera.

Cajero: Se ubicará en un sector de la barra, lugar en donde se encontrarán los elementos necesarios para hacer efectivo el cobro de los productos y el servicio otorgado se encargará de recibir el dinero en caso de que el pago sea en efectivo o de realizar las transacciones en las máquinas dispuestas para el uso de tarjetas de crédito y débito (pudiendo integrar la tarjeta JUNAEB en etapas posteriores) y siempre entregar la boleta respectiva. Además, al final de su turno debe ser capaz de realizar arqueo de caja y generar el documento de venta y movimientos del periodo.

Personal de aseo: Corresponden a personal subcontratado, es decir, externo a la organización, que se encargará de realizar el aseo de los espacios del recinto, velar por la limpieza de todas las instalaciones, incluyendo el sector de la cocina, y baños en los cuales deberá higienizar limpiar pisos y ventanas, vaciar papeleros y reponer el material pertinente (papel higiénico, toallas de papel y jabón). Este personal de aseo trabaja en horarios establecidos por turnos en horarios fuera de servicio, puesto que durante los horarios de atención el aseo de la cocina y salón debe correr por cuenta de cocineros y garzones respectivamente.

Supervisor de cocina: Es supervisado directamente por el jefe del Departamento de Ventas y debe poseer conocimientos de gastronomía acabados, es decir, ser capaz de realizar labores de chef si la situación lo ameritase. Dentro de sus funciones se encuentran coordinar las operaciones realizadas por el personal de cocina velando por un óptimo uso de los recursos e insumos suministrados, además de velar por la seguridad e higiene de quienes trabajan en el área, debe aportar con comentarios y sugerencias con respecto al menú estableciendo un vínculo de comunicación oportuno y expedito con el chef. Además, debe asegurarse del cumplimiento de las normas sanitarias y coordinar en conjunto con el supervisor de delivery la preparación de los pedidos.

Barman o Barwoman: Es la persona encargada de preparar las bebidas, tragos y concktails utilizando recetas e insumos en base a su experiencia y las suministradas por el supervisor de cocina. Además, se encarga de reponer y solicitar insumos, limpiar su lugar de trabajo y ayudar al supervisor de cocina con el inventario de los productos utilizados en el bar.

Chef: Es el cargado de la organización general de la cocina, elaborar y componer los menús, tener un control y hacer los pedidos de materia prima, ser responsables de los espacios de la cocina y la utilidad de las máquina e implementos, capacitar y coordinar a sus ayudantes, supervisar la cocina a la hora del servicio y asesorar a supervisor de cocina. También dentro de las funciones del chef se encuentran la preparación de la comida, el garantizar que la calidad de los alimentos e ingredientes utilizados y la limpieza de los espacios de trabajo.

Ayudantes de cocina: Son quienes apoyan al chef en la preparación de las comidas realizando distintas actividades dentro de las que destacan, ayudar a preparar los alimentos limpiando y pelando frutas y verduras o cortando el pan y la carne por ejemplo, medir y mezclar ingredientes, preparar los platos para servir, controlar los insumos e informar al chef

supervisor de cocina cuando se necesite hacer más pedidos, desempaquetar y almacenar las especies en refrigeradores y despensas, mantener la cocina y el lugar de trabajo limpio y en orden y lavar los platos y colocarlos en el sitio adecuado. Se comunican con los garzones cuando el pedido está listo.

Jefe del Departamento de administración y operaciones: Le sigue al Gerente general en la escala jerárquica y posee el mismo nivel que los demás jefes de departamento. Dentro de sus funciones se encuentran, en lo que respecta a marketing, crear planes de fidelización, realizar investigaciones de mercado y dar propuestas obtención de nuevos y potenciales clientes, crear ideas de publicidad y promoción para la marca. En cuanto a la administración operacional del recinto se encarga de definir el presupuesto semestral y anual del local, además de controlar, monitorear y velar por la correcta ejecución de los gastos e ingresos, generación de KPI's para el control del proceso de presupuesto, revisión de la correcta ejecución de las actividades afines al rubro, analizar y definir estrategias de distribución de los espacios del local, decoración y fachada. Para realizar sus labores administrativas cuenta a su cargo con el apoyo de un encargo de provisiones y un Community manager.

Community Manager: Corresponde a la persona encargada de la gestión y administración de todas las redes sociales del restobar, interactuando y comunicándose con los clientes por medio de esta vía, debe estar al tanto de la actualidad y los gustos y preferencias de los consumidores además de la vanguardia en tecnología y formular estrategias de captación de clientes. A grandes rasgos sus funciones corresponden a incorporar todas las redes sociales del restobar y gestionar la página web, evaluar alternativas e investigando los costos asociados a publicidad y propaganda cibernética e informar al jefe del departamento respectivo.

Encargado de provisiones: Es quien gestiona la compra de materias primas y los insumos necesarios para el funcionamiento del local y el procesamiento de los alimentos, evaluar las alternativas del mercado y cotiza las mejores alternativas estableciendo informes detallados que son entregados al jefe del departamento, además de llevar un control de las boletas y facturas, cuya gestión debe coordinar con el contador.

7.6.3 Recursos Tecnológicos

Son todos aquellos recursos que, debido a su nivel tecnológico, permiten un óptimo procesamiento de los pedidos, la mejora en la eficiencia de la entrega del servicio y la correcta operación del negocio. Dentro de los recursos tecnológicos con los que contará el local se encuentran los descritos a continuación.

Telefonía e Internet: Se implementará en el local un servicio de telefonía e internet para el normal desarrollo de las operaciones, se contratará una compañía en base a un estudio de las alternativas del mercado, seleccionando la opción que se adecue de mejor manera a los requerimientos del restobar en cuanto a la velocidad de descarga y carga, conectividad y dispositivos. Con respecto al sistema Wifi que dispondrá el local, este será de libre acceso para los clientes siendo la clave suministrada al momento de solicitar algún servicio y cambiada con una periodicidad semanal de modo de tener un control de seguridad adecuado.

Sistema de Vigilancia y Seguridad: Corresponden a cámaras de vigilancia conectadas a través de un sistema interno de vigilancia que permitirá el control de los accesos y será un apoyo sustancial para el personal de seguridad. Además, esto incluye un servicio de alarmas y de seguridad cibernética de modo de proteger toda la información que se registre en el local.

Sistema de sonido: Corresponde a parlantes y elementos como altavoces que permitirán poseer un sistema de sonido envolvente en todos los salones y que otorgue una experiencia adecuada para los jugadores y los clientes en general. Esto viene a complementar los sistemas de sonido incluidos en los televisores que estarán en el local.

Software de ventas: Es un software que permitirá el ingreso los pedidos de forma sencilla, rápida y ordenada, aliviando la carga operativa del personal y evitando inconvenientes. Cabe señalar que este podría estar incluido en el software administrativo dependiendo de cuál sea el utilizado, previo estudio de las alternativas del mercado.

Software administrativo: Para el óptimo funcionamiento de todas las actividades operacionales del restobar se hace de suma importancia contar con un software de administración de restaurantes que permita que en una misma plataforma se pueda llevar un control contable, control de inventarios, ventas y servicios otorgados, administración del personal y proveedores de una forma eficiente y sencilla, la posibilidad de tener un control administrativo en distintos dispositivos es una alternativa que se hace de suma utilidad en los tiempos actuales, además de poder generar distintos reportes y documentos.

Dentro del mercado existen diversas alternativas que cumplen esta función destacando SmartRestoBar, E-Resto, G-Food, SoftRestaurant y CBiz, plataformas que son utilizadas en la actualidad por distintas empresas y cadenas de restaurantes nacionales e internacionales como Restaurant el Rinconcito, Restaurant Queriko y Subway. Además, dentro de las alternativas existen tanto desarrolladores chilenos como extranjeros.

Aplicación para smartphones: En una tercera etapa del modelo de negocios se pretende contar con el desarrollo de una aplicación para dispositivos móviles tanto Android como IOS

que permitirá a los clientes acceder de una forma más eficiente y rápida a todas las novedades, promociones o eventos especiales a realizarse en el restobar, además de complementar el servicio delivery por medio de la aplicación.

7.6.4 Recursos Financieros

Estos recursos corresponden a los que serán necesarios para el financiamiento de todos los recursos mencionados anteriormente. Al ser una inversión inicial considerable, la puesta en marcha del local y futuros retornos asociados vienen condicionada por la capacidad de financiamiento de este que viene dado en muchas ocasiones por agentes externo.

Bajo este panorama, existen distintas fuentes de financiamiento a las cuales se puede optar, en primer lugar, existe la posibilidad de financiarse en base a dineros propios y ahorros o de la reinversión de utilidades una vez puesto en marcha el negocio. Por otra parte, se encuentran las fuentes de financiamiento externo, dentro de las que se encuentran créditos bancarios o de instituciones financieras (créditos de inversión a corto, mediano y largo plazo, préstamos hipotecarios y línea de crédito), dineros provenientes de fondos privados (obligaciones o bonos emitidos por empresas privadas, factoring y Leasing), financiamientos colectivos (crowdfunding), Sociedades de Garantía Recíproca, capitales de riesgo e inversionistas Ángel. La principal desventaja de los créditos otorgados por la banca, instituciones financieras y entes privados es que los dineros otorgados están sujetos a una tasa de interés, pago de amortizaciones o generan problemas contractuales en caso de morosidad.

Dentro de los fondos y concursos públicos destacan Capital Semilla Sercotec, Subsidios Fosis, Capital Abeja Sercotec, Fondos y concursos Corfo, Capital Semilla Corfo y el Go To Market.

7.7 Actividades clave

Las actividades que permitirán una correcta puesta en marcha del local y un adecuado funcionamiento de este son detalladas a continuación.

7.7.1 Formación de la sociedad

La primera actividad clave para el desarrollo y puesta en marcha de un emprendimiento es la formación de una sociedad o empresa individual de responsabilidad limitada, personalidad jurídica que permita la correcta gestión de los recursos y la obtención de los certificados, permisos y patentes necesarias para su funcionamiento.

Realizar Acta de Constitución: Se refiere a la creación y firma del acta de constitución como sociedad dentro de las distintas alternativas existentes actualmente, esta acta debe ser inscrita ante notario pudiendo ser redactada por un abogado o ser solicitada en la misma notaría. El Acta debe incluir los datos del constituyente, de la empresa en cuestión, el capital aportado, el rubro y el plazo de constitución, entre otras.

Publicar en el Diario Oficial: Se debe inscribir en el diario oficial la constitución de la sociedad o un extracto de ella, dicho trámite debe realizarse dentro de los plazos estipulados desde la inscripción de la sociedad, quedando exentas de pago las empresas que cuenten con un capital inicial menor a las 5.000 UF.

Registrar Incorporación Comercial: Consiste en hacer efectivo el registro de comercio para acreditar su existencia como rubro, esto puede ser hecho por el representante legal o los socios, con los cuales deben llevar las escrituras públicas al Conservador de Bienes raíces asociado a la zona de emplazamiento para que este pueda dar fe y de este modo ser inscrita en el Registro de Comercio.

Iniciar Actividad en el SII: Consiste en dar puesta en marcha ante el SII el rubro del negocio de la sociedad, lo que conlleva a la obtención de un Rol Único Tributario (RUT) asociado a la empresa y que posteriormente debe ir acompañado de la declaración de inicio de actividades.

7.7.2 Obtención de permisos y certificaciones

La ley regula el funcionamiento de los recintos por medio de distintas certificaciones, permisos y patentes que permiten su supervisión y garantizan su correcto desarrollo, estos permisos depende del rubro del negocio y la actividad que se desarrolle.

Cabe señalar que en este punto las actividades correspondientes a edificación podrían ser omitidas si es que la decisión recae en la compra de un bien inmueble con las condiciones necesarias en lo que respecta a metros cuadrados disponibles y en el que solo se requiera reacondicionamiento y mejoras.

Certificados de informaciones previas: En el caso de ser necesaria una edificación, se debe solicitar el certificado de informaciones a la dirección de obras municipales, el cual indicará las normas urbanísticas para el uso de suelo y la declaración de utilidad pública que afecta al lugar en el que se emplazará el restobar. De esta forma se la dirección indicará si el domicilio escogido es compatible con el uso comercial que se le dará, además de la factibilidad de construir y/o ampliar el espacio

Certificado municipal de edificación: Corresponde a la obtención del certificado que indica el uso del suelo y las exigencias para construir en una determinada área en base a los instrumentos de planificación territorial de la zona. Se debe presentar en la dirección de obras municipales y el formulario debe ser retirado en el instituto de salud pública de la región.

Permiso de edificación: Es el permiso que se requiere si es que es necesaria la construcción, reparación, alteración, ampliación o demolición de estructuras y obras de urbanización de cualquier tipo, siendo otorgado por la dirección de obras municipales.

Recepción de la obra: En el momento en que las obras estén terminadas y se puedan habilitar completa o parcialmente, es necesaria la solicitud a la Dirección de Obras Municipales de la Recepción Definitiva. En el caso de arriendo de un local establecido, esta actividad es cambiada por la **tramitación del contrato de arriendo** y la recepción de la obra.

Certificado o Comprobante de Agua Potable y Alcantarillado Público: Este certificado es emitido por la Empresa Sanitaria correspondiente a la comuna donde se encuentra el local comercial. En el caso que requiera construir, se deberá pedir a la Seremi de Salud una autorización de las obras de agua potable y alcantarillado. Los Certificados simples, emitidos por la Empresa Sanitaria no tienen costo, pero la entrega del documento puede tardar varios días.

Declaración interior de Gas: Puesto que el restobar utilizará equipos de gas como cocinas u otros artefactos, implica que se deben modificar las instalaciones de gas, las cuales deben certificarse para así obtener la patente comercial definitiva. Las etapas de la realización de un Proyecto de Gas constan de cuatro etapas que son Diseño del Proyecto, Ejecución del Proyecto, Certificación de la instalación y presentar la declaración a la Superintendencia de Electricidad y Combustible (SEC).

Declaración Eléctrica interior: La certificación de instalaciones eléctricas es entregada por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) mediante un procedimiento llamado “TEI”, el cual se define como la Declaración de Instalación Eléctrica Interior, y

debe ser realizada por un Instalador Eléctrico Autorizado, siendo acreditado ante la dirección de obras municipales.

Certificado de la Resolución sanitaria en Chile: Corresponde a uno de los permisos esenciales para el funcionamiento del local puesto que en este existirá la producción, almacenamiento y venta de alimentos y bebidas. Es por ello que se requiere que se establezcan las normativas vigentes impuestas por la Secretaria Regional Ministerial (SEREMI) de Salud respectiva, solicitando un permiso para la instalación del establecimiento de producción, elaboración, preservación, almacenamiento, distribución y/o venta de alimentos. Se debe entregar toda la documentación detallada en el punto 2.8.1.2 del presente informe, siendo el plazo real para la entrega de la Autorización Sanitaria es de promedio 30 días hábiles.

Además, este certificado tiene un costo correspondiente a un arancel que se calcula en base al arancel de los “fines” o “actividades” que se realizan en una instalación, más el 0,5% de la declaración de capital presentado ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) siendo actualizado anualmente cada 10 de enero.

Declaración de emisiones atmosféricas: Consiste en una declaración obligatoria para titulares o representantes legales que posean fuentes estacionarias en sus procesos productivos. En ella se debe indicar todos los aspectos identificatorios y técnicos de las fuentes estacionarias, a las Seremi de Salud de cada región, debiendo renovarse todos los años, en ella se registran las fuentes de emisiones a través del Formulario de Solicitud de Registro.

Patente de alcoholes: Corresponde a un tipo de patente municipal, para obtener esta patente

se debe inscribir en el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y presentar un certificado de antecedentes vigente de quien solicita la patente. Además, la patente debe ser aprobada por el concejo municipal. En cuanto a los precios de estas, son fijadas por la Ley de Alcoholes y su precio varía entre 0,6 UTM y 3,5 UTM, dependiendo de la naturaleza del local.

Patente Municipal: Corresponde al permiso necesario para emprender cualquier actividad comercial que necesita un local fijo. Para obtener dicha la patente, los requisitos varían entre un municipio y otro, pero hay elementos comunes que repiten como los son:

- Escritura de constitución de sociedad, protocolización del extracto y publicación en Diario Oficial, si la solicitud corresponde a una persona jurídica.
- Inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), que lo autoriza a iniciar cualquier emprendimiento comercial, si es que pide patente por primera vez.
- Documento que acredite el título por el que se ocupa el local: contrato de arriendo, certificado de dominio, etc.
- Si la solicitud corresponde a una sucursal o cambio de domicilio, presente el documento emitido por el SII que así lo acredite.
- Si la solicitud corresponde a una sucursal, deberá presentar el certificado de distribución de capital propio emitido por la municipalidad donde opera la casa matriz.
- Si es un cambio de domicilio desde otra comuna, hay que presentar también el balance del último año, la determinación del capital propio y de los trabajadores que laboren en el establecimiento comercial.

- Informe de factibilidad, permiso de edificación y recepción final del inmueble donde se desarrollará el negocio, otorgados por la Dirección de Obras de la Municipalidad.

El pago de la patente es anual y su precio varía en cada municipalidad. El monto por pagar es entre el 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio del negocio, declarado ante Impuestos Internos, con un mínimo de 1 UTM y un máximo de 8.000 UTM al año. El trámite, aunque varía dependiendo de las municipalidades, tiene un plazo de cinco días hábiles, teniendo una vigencia anual.

Se pretende que a medida que avancen las etapas del negocio, se trabaje en el desarrollo de los mecanismos necesarios para obtener el certificado en las Normas: ISO 22000, ISO 9001 e ISO 14001 además de cumplir con normativas asociadas a la seguridad laboral.

7.7.3 Definir y obtener financiamiento

Esta actividad toma un papel preponderante si es que no se cuentan con recursos propios para comenzar un emprendimiento y la puesta en marcha del negocio, para ello en primer lugar se debe elegir un tipo de financiamiento de entre todas opciones existentes en el mercado, tanto de entes públicos como privados, como lo son los créditos bancarios, inversionistas, préstamos o fondos concursables (El detalle de las opciones de financiamiento se encuentra en el punto 7.6.4 del presente informe) y que se adecuen además al contexto de la empresa satisfaciendo los requerimientos solicitados.

Una vez definido y seleccionada la fuente de financiamiento se procede a la recopilación de antecedentes y documentos requeridos de modo de cumplir con todas las condiciones impuestas por el prestamista. Se solicita el préstamo entregando los documentos

y haciendo efectiva la postulación al financiamiento elegido en la entidad correspondiente firmando el contrato según sea el caso y recibiendo el capital solicitado.

7.7.4 Acondicionamiento del local

La etapa de acondicionamiento del local corresponde a realizar todas las mejoras necesarias en el recinto posterior a la compra del terreno y edificación o al arriendo de un recinto en particular, para esto será necesario realizar un acondicionamiento completo que vaya acorde a los requerimientos del restobar. Se incluye además el diseño de la plata y lugares de trabajo.

Acondicionamiento de la cocina: En primer lugar, una vez definido el lugar físico, se realiza una inspección para definir posibles mejoras o reparaciones de modo de que el lugar quede en óptimas condiciones para el servicio. Se definen las reparaciones y mejoras con el fin de adaptar los espacios al servicio propuesto, considerando además las proyecciones a futuro y circunstancias especiales que se pudiesen generar una vez iniciado el giro, posterior a esto se debe elaborar un presupuesto que evalúe el costo de las mejoras a implementar, considerando la cotización de los materiales y mano de obra que efectuará el trabajo de modo de que cuando se tenga seleccionadas las alternativas se realice la inversión y se de paso al comienzo de las obras que incluirá la distribución de las cocinas, despensas e implementos que se utilizarán en esta.

Acondicionamiento del salón de ventas y servicio: Para el acondicionamiento del salón de ventas y servicios se incluyen las etapas previas como la inspección del lugar, cotización y presupuesto de alternativas, compra de materiales y contratación de mano de obra. Esta actividad consiste además en el adecuar los espacios de trabajo de modo de que se puedan distribuir todos los bienes muebles con los que contará el restobar (mesas, sillas, televisores,

juegos de video, entre otros), permitiendo el flujo óptimo de personas al interior del recinto y velando por mantener la calidad del servicio distribuyendo de la mejor forma posible estos elementos.

Acondicionamiento de Sanitarios: Al igual que en las actividades anteriormente descritas, consiste en la inspección del lugar, cotización y presupuesto de alternativas, compra de materiales y contratación de mano de obra, de modo de elaborar un plan de mejora y reacondicionamiento de los sanitarios que cumpla con normas de higiene pertinentes en este tipo de establecimientos, esto podría traer más o menos trabajo dependiendo de si es necesario el reacondicionamiento de los sanitarios definiendo uno para los hombres y otro para las mujeres si es que no existiese esta distinción en los espacios previamente.

Acondicionamiento de Pisos, techo y pasillos: De igual forma que para el reacondicionamiento de la cocina, baños y sala de ventas y servicios, será necesaria una inspección de todo el inmueble incluyendo pisos, techo, pasillo y escaleras si este fuese el caso, de modo localizar e identificar fallas estructurales y aplicar las mejoras respectivas.

Implementación de Iluminación: Para la iluminación del recinto será necesaria la implementación de un sistema de iluminación en base a luces de bajo consumo energético y luces led, de modo de establecer una luminosidad óptima en todos los espacios del local como pisos, techos, muros y pasillos para que no se genere ningún tipo de inconveniente cuya causal sea una mala distribución de la iluminación del recinto, para ello las instalaciones deben realizar por mano de obra capacitada y contando con materiales e instrumentos de calidad.

7.7.5 Adecuamiento y diseño de interiores y exteriores

Este punto toma un papel muy importante en la propuesta del negocio puesto que, al tratarse de un restobar con temática de videojuegos, este debe poseer elementos característicos que los diferencien de un restobar tradicional, siendo uno de los aspectos vitales en permitir otorgar una experiencia innovadora la ambientación y diseño del local.

Para lograr una experiencia única cada detalle del salón, es decir, pasillos, techos, paredes y el piso mismo deben tener referencias al mundo de los videojuegos, las películas y la animación, incluyendo también los baños y en parte la cocina. Para esto se dispondrá de colores referentes a los personajes más emblemáticos de la cultura *gamer* como el rojo referente a Mario Bros, el verde haciendo alusión a Yoshi o el color amarillo haciendo referencia a Pikachu de Pokémon. Además, las paredes dispondrán de cuadros e ilustraciones realizadas por artistas nacionales de todo tipo de elementos referentes a los ya mencionados, el techo tendrá adornos de distintos tipos mientras que algunos pasillos también tendrán pequeños guiños y referencias. Se pretende que todos los elementos del restobar sean originales y llamativos incluyendo las mesas, porta servilletas o los envases de salsas dispuestos en las mesas.

Un factor importante en el diseño y la adecuación del local es que la distribución de las mesas y sillas permitan el tránsito expedito de los clientes y permitan comodidad al momento de utilizar las consolas de videojuegos, esto está directamente ligado con la red eléctrica que dispondrá el restobar que debe dar cabida a todas las pantallas con las que se contará. Se debe tener presente por otro lado que en etapas posteriores del negocio se pretende instaurar un escenario por lo que deben estar las condiciones para su correcto funcionamiento.

Otro punto importante en el diseño del restobar corresponde al diseño de exteriores, el poseer una fachada llamativa que atraiga la atención de las personas que transiten por el lugar y que refleje el espíritu y la propuesta del local.

7.7.6 Definición de insumos y productos a comercializar

Será tarea del departamento de ventas y del departamento de administración y operaciones que en conjunto se coticen y seleccionen los proveedores e insumos a utilizar en el restobar incluyendo la compra y adquisición de estos, además de establecer y gestionar políticas de inventario y almacenamiento. Los productos ofertados serán diseñados por un equipo de trabajo que dispondrá de los elementos creativos para definir nombres y recetas de los platos y tragos a ofrecer al cliente de modo que estos resulten llamativos y originales y que tengan la temática del restobar.

7.7.7 Determinación del equipo de trabajo

Será tarea del departamento de recursos humanos la determinación del equipo de trabajo, para ello se debe realizar distintas tareas que deben ser cumplidas por el jefe del departamento y el reclutador, entre estas se encuentran establecer los requerimientos de personal, elaborar un perfil para los postulantes, publicar el aviso de las vacantes en los distintos portales especializados, realizar las respectivas evaluaciones y derivar a entrevistas realizadas en el análisis psico laboral de los postulantes con el fin de seleccionar el personal, notificarlos y comenzar las tramitaciones contractuales.

7.7.8 Manuales y protocolos

Una de las formas que se tiene para que el desarrollo de la actividad laboral sea bajo un ambiente adecuado y cómodo tanto para el equipo de trabajo como para los clientes es el

cumplimiento de las tareas en base a manuales de ejecución que abarcan una serie de ámbitos que se presentan en el entorno laboral. Es por ello que será tarea de los jefes de cada uno de los departamentos y en supervisión del gerente, confeccionar manuales de conductas, protocolos y funciones de las actividades para que los trabajadores estén en conocimiento de la forma correcta de realizar sus labores.

Además, no se debe dejar de lado el aspecto medioambiental en el cual los individuos de la organización deberán trabajar en conjunto en pos de cumplir con requerimientos sanitarios y medioambientales, de este modo se hace de suma importancia el conocimiento o implementación de un Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS), que consiste en un grupo conformado por distintos miembros de la organización que, mediante la participación conjunta, desarrolla actividades relacionadas a contribuir en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

7.7.9 Implementación de tecnologías

La implementación y actualización constante de las tecnologías utilizadas en el restobar serán de gran ayuda a la hora de optimizar los procesos productos y de entrega de servicios, a continuación, se detallan las tecnologías a implementar en las distintas etapas del modelo.

Implementación de Telefonía e Internet: Corresponde a la contratación de un servicio de telefonía e internet (incluyendo Wifi) que permita el normal desarrollo de las operaciones, se contratará una compañía en base a un estudio de las alternativas del mercado, seleccionando la opción que se adecue de mejor manera a los requerimientos del restobar en cuanto a la velocidad de descarga y carga, conectividad y dispositivos.

Implementación de Sistemas de Vigilancia y Seguridad: Corresponden a la localización de cámaras de vigilancia conectadas a través de un sistema interconectado de vigilancia que permitirá el control de los accesos y será un apoyo sustancial para el personal de seguridad. Además, se deberá cotizar alternativas asociadas a un servicio de alarmas y de seguridad cibernética de modo de proteger toda la información que se registre en el local.

Implementación de Sistema de sonido: Previo análisis y cotización de las alternativas presentes en el mercado se debe realizar la instalación de parlantes y elementos como altavoces que permitan poseer un sistema de sonido envolvente en todos los salones, lo cual vendrá a complementar los sistemas de sonido incluidos en los televisores que estarán en el local.

Implementación del Software de ventas y administrativo: Se requiere la implementación de un software que permita el ingreso los pedidos de forma sencilla, rápida y ordenada, aliviando la carga operativa del personal y evitando inconvenientes, además de contar con un software de administración de restaurantes que permita que en una misma plataforma se pueda llevar un control contable, control de inventarios, ventas y servicios otorgados, administración del personal y proveedores de una forma eficiente y sencilla y tener la posibilidad de tener un control administrativo en distintos dispositivos. Para esto se debe realizar un análisis de las diferentes alternativas del mercado para su posterior contratación y puesta en marcha.

Aplicación para smartphones: Como se mencionó con anterioridad en una tercera etapa del modelo de negocios se pretende contar con el desarrollo de una aplicación para dispositivos móviles tanto Android como IOS que permitirá a los clientes acceder de una forma más eficiente y rápida a todas las novedades, promociones o eventos especiales a realizarse en el

restobar, además de complementar el servicio delivery por medio de la aplicación. Para ello se deberá contactar a un desarrollador de aplicaciones de modo de trabajar en conjunto en la formulación de la aplicación en base a las condiciones y requerimiento de funcionalidad.

7.7.10 Relación con clientes internos

Los clientes internos corresponden básicamente a todo el equipo de trabajo que compone a la organización por lo que las relaciones establecidas con estos y entre estos determinará en muchas ocasiones la calidad del servicio otorgado, siempre acompañado del cumplimiento de las normas y procedimientos estipulados para el desarrollo de sus funciones laborales. Por esta razón las actividades que conciernen a la relación con el cliente interno que se desarrollarán incluyen la existencia de ciertos bonos por productividad que se medirán en base a la percepción en la calidad del servicio otorgada por los clientes u otras bonificaciones en fechas especiales como los aguinaldos de fiestas patrias y navidad. Además, se velará por el buen ambiente laboral respetando todas las normas relacionadas a los derechos de los trabajadores teniendo una relación cercana y cordial con cada uno de ellos atendiendo siempre a sus sugerencias y comentarios.

Para las etapas posteriores del modelo de negocios descritos se considerará la realización de una fiesta o paseo anual como retribución del trabajo realizado durante el periodo laboral.

7.7.11 Relación con clientes externos

Las actividades afines a este punto tienen directa relación con el cumplimiento de los procedimientos y protocolos de atención al cliente estipulados, puesto que esto permitirá brindar un servicio que incluya una experiencia única, personalizada y con altos estándares de calidad.

El contacto con el cliente tiene que ser eficiente y se debe notar la capacidad y preparación del personal de servicio y todos los involucrados para de este modo hacer una experiencia agradable a los clientes tanto por los productos degustados como por el ambiente que se genere el local. La relación con los clientes externos incluye además la constante preocupación por el servicio postventa y la búsqueda de la fidelización de estos por medio de las distintas herramientas que se tendrán a disposición desde la primera etapa del modelo y las posteriores a estas como promociones, descuentos, y el programa de “suscripción” o tarjeta de socio mencionado en la propuesta de valor.

7.7.12 Desarrollo de Publicidad

Esta actividad estará presente en todo el proceso del negocio, inclusive desde antes de que se dé marcha al negocio ya que será la forma de captar a los primeros clientes y motivar y convencer a los clientes potenciales de visitar el restobar.

Se hará uso principalmente de las redes sociales más utilizada por el segmento objetivo en la actualidad correspondientes a Facebook, Twitter e Instagram, en las cuales se pondrá a disposición de los clientes toda la información relacionada al restobar además de promocionarlo dentro de las comunidades que tienen una afición por los videojuegos. Para potenciar la publicidad se trabajará también en la entrega de flyers afuera del local, así como también en las visitas a las distintas actividades que realicen las comunidades gamers o geeks dentro de la región.

Cuando se encuentre la primera etapa del modelo en curso y se evalué el impacto en la captación de clientes que han tenido las estrategias planteadas, se procede a estar presente en los portales especializados y en los resultados de búsqueda de Google nacional y empresas asociadas, para ello se trabajará con Google Adwords y Google Adsense, que básicamente

consisten en programas que permiten crear anuncios que aparecen en las páginas de resultados de búsquedas relevantes de Google y en la red de sitios complementarios, para de este modo la información relacionada al restobar llegue a la mayor cantidad de personas posible.

En una segunda y tercera etapa del modelo se potenciará aún más la captación de clientes y publicidad por medio de la incursión en otro tipo de medios de comunicación masiva como los son las revistas y periódicos, radios y guías turísticas de la región gestionadas por la municipalidad, incluso pudiéndose extender a tener anuncios en bloques de publicidad en televisión. Además, se pretende poseer una o más gigantografías en zonas estratégicas.

7.8 Asociaciones clave

7.8.1 Asociaciones o alianzas estratégicas con proveedores y agentes externos

Corresponden a las alianzas que se serán de suma importancia para las decisiones estratégicas y operativas y que corresponderán principalmente a la relación establecida con proveedores.

Proveedores de bebestibles: Los bebestibles que se ofrecerán en el restobar son una parte fundamental del negocio puesto que es una de las fuentes de ingresos que mayores réditos pudiese generar puesto que son el acompañamiento de los productos comestibles y muchas veces son consumidos en más de una ocasión en la misma visita, además se contará con una sección exclusiva de tragos temáticos orientados a hacer la experiencia aún más original por lo que la calidad de las bebidas alcohólicas debe ser la óptima. Por esta razón es que se deberán definir alianzas con proveedores de agua mineral, bebidas gasificadas, jugos y

bebidas alcohólicas de modo de coordinar el suministro de provisiones de una forma eficiente.

Proveedores de insumos alimenticios: El establecer alianzas estratégicas con proveedores de insumos alimenticios, es decir, abarrotes, insumos agrícolas y de fuente animal, toma un papel preponderante para el negocio puesto que permitirá una coordinación eficiente del control de insumos con los que dispondrá el local y garantizar el stock disponible, además de permitir generar economías de escala en el corto y mediano plazo al disminuir los costos unitarios de producción.

Proveedores de implementos de cocina: La renovación programada de los implementos de cocina se debe realizar de modo de garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos de calidad en la elaboración de los productos a comercializar y un correcto funcionamiento de estos, para ello se debe establecer alianzas comerciales con este tipo de proveedores que se encargue del equipamiento, accesorios e insumos gastronómicos de restaurantes, bares y restobares.

Entes y/o empresas especializadas en videojuegos: Este punto es de suma importancia en lo que respecta a dar a conocer el local y posicionarlo en la región puesto que implica el generar asociaciones con personas o empresas que estén inmersos en el mundo de los videojuegos o la cultura geek, de este modo se podrá estar presente con publicidad en tiendas y comunidades estableciendo vínculos que puedan incluir ofertas especiales, promociones y acuerdos de publicidad y promoción conjunta.

7.8.2 Asociaciones o alianzas con empresas complementarias

Corresponden a las alianzas que permitirán el correcto funcionamiento del rubro,

dentro las cuales se encuentran las descritas a continuación:

Empresas externas de seguridad y personal de aseo: Se deberá contar con personal subcontratado o externo que realice las tareas de aseo del local en horarios en los cuales no se atiende clientes y otro que se encargue de la seguridad del local. Esto permitirá mejorar la eficiencia en el desarrollo de las actividades descritas y reducir los costos y tiempos de contratación del personal.

Mantenimiento de recintos y equipos: Al igual que con las actividades descritas anteriormente, el mantenimiento del local y los equipos que se utilicen también deberá ser realizado por personas externas al restobar por lo que el establecer alianzas con empresas asociadas a este rubro se hace necesario y beneficioso, en primer lugar porque las personas encargadas de realizar este tipo de tareas corresponden a especialistas capacitados que cuentan con los conocimientos técnicos y por otro lado, se ameniza la situación contractual de este tipo de trabajadores pudiendo cumplir un rol fiscalizador siendo la evaluación de resultados tarea de la empresa contratista.

Empresa de reclutamiento (Psicólogo laboral): Es necesario generar una asociación con una empresa de reclutamiento que cuente con un psicólogo labora puesto que este ente externo al restobar se encargará de la evaluación psico-laboral de los postulantes a los distintos cargos que se tengan disponibles, además se encarga de definir el perfil psicológico de los aspirantes al cargo y la elaboración de un informe que es entregado al reclutador quien debe tomar la decisión de contratación.

Asociación con Transbank y Paypal: Como se ha mencionado en la propuesta de valor, el local se debe caracterizar por entregar la mayor comodidad al cliente y esto incluye los

métodos de pago asociados, para ello se debe contar con el sistema Transbank que permite el uso de tarjetas de débito y crédito como forma de pago. También se pretende en etapas posteriores del negocio que se puedan realizar compras a través de internet tanto en la aplicación móvil que se desarrollará como en la página web de local, por lo cual PayPal es una opción muy utilizada en los pagos electrónicos al proteger a los usuarios y gestionar sus compras.

7.9 Estructura de costos

Este punto hace referencia a todos los costos asociados a la puesta en marcha y correcto desarrollo del negocio. El financiamiento de estos costos podrá ser realizado a partir de las distintas alternativas descritas en el punto 7.6.4. Todo lo relacionado al desarrollo de la propuesta de valor y la generación de utilidades tiene costos asociados que consideran tanto los recursos claves como las actividades claves a realizar.

Dentro de los recursos claves necesarios se encuentran:

- Compra o arriendo del terreno
- Maquinaria e implementos
- Instrumentos y herramientas
- Insumos para la producción
- Servicios de calefacción e iluminación
- Recursos humanos
- Telefonía e Internet

- Sistema de Vigilancia y Seguridad
- Sistema de sonido
- Softwares de venta y administrativos
- Aplicación para smartphones

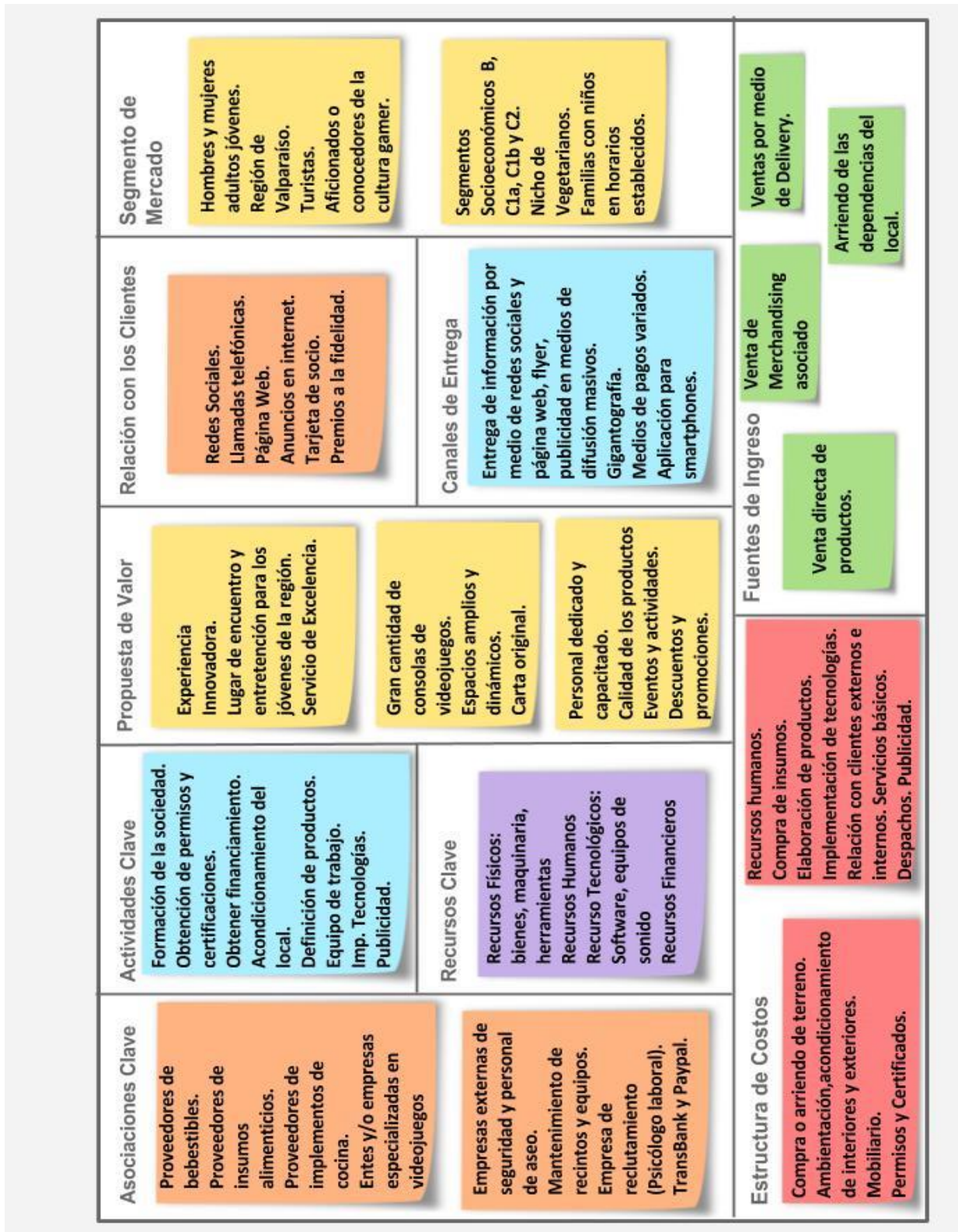
En cuanto a las actividades claves que incurrirán en costos asociados y que no se encuentran en el listado de recursos definido anteriormente se encuentran:

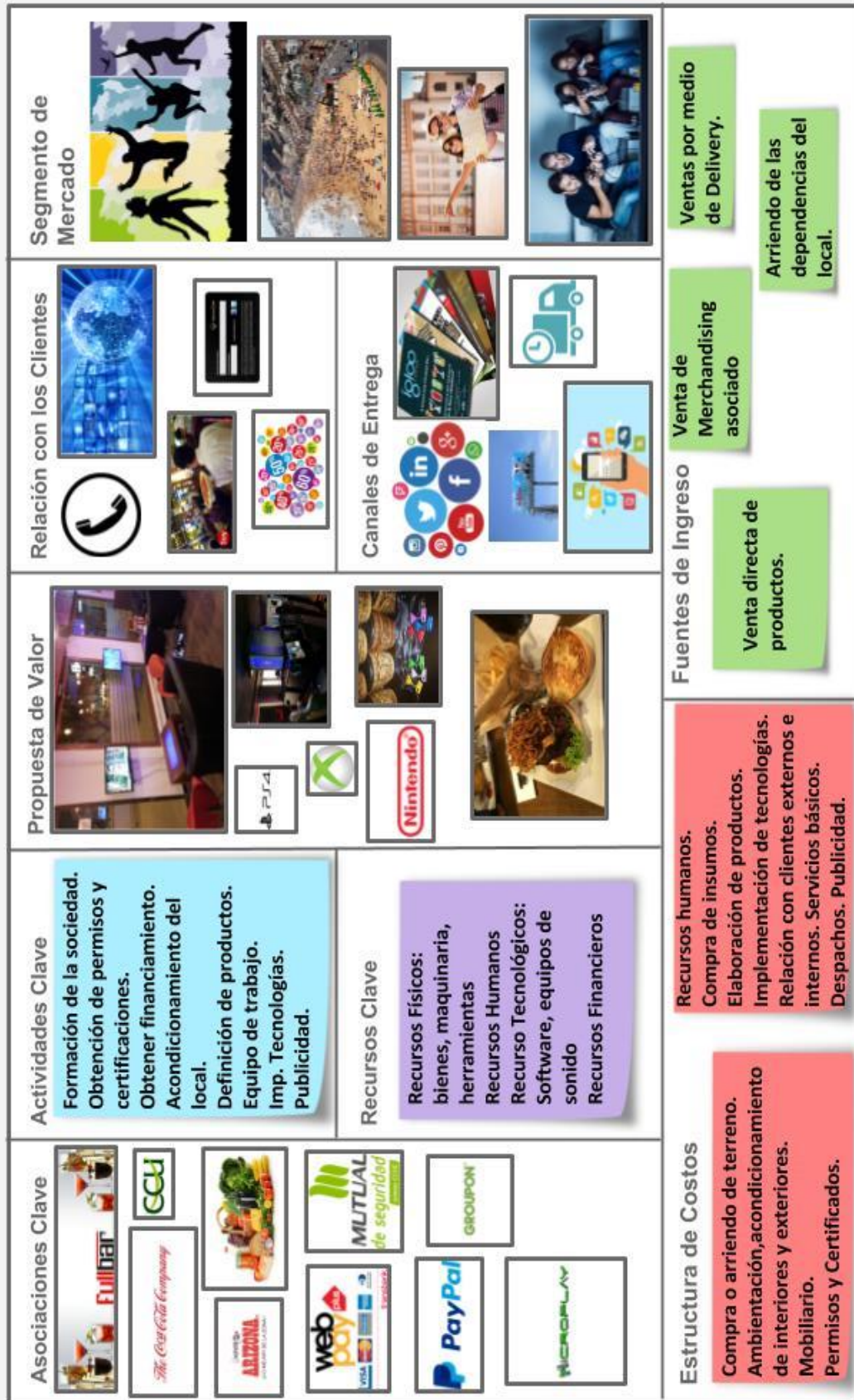
- Costos asociados a la formación de la sociedad
- Permisos y patentes
- Obtención de Financiamiento
- Ambientación y acondicionamiento del local
- Relación con clientes externos (Subcontratos y asociaciones)
- Publicidad

La determinación y conocimiento de estos costos permitirá que el modelo de negocios propuesto sea estipulado de una mejor manera y cuente con todas las aristas necesarias para su evaluación y desarrollo de futuras etapas del emprendimiento.

El detalle y resumen de los costos asociados se encuentra en el anexo 10.7 del presente informe.

7.10 Modelo propuesto





8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizado el estudio y análisis del modelo de negocios propuesto, se procede a señalar las principales conclusiones de la investigación.

En primer lugar, la industria de los restaurantes y bares es una industria sumamente segmentada, lo cual quiere decir que el público objetivo al cual apuntan los distintos locales varía significativamente dependiendo de la misión de estos, así como de sus recursos y capacidades, considerando también la ubicación geográfica en la que se encuentran, siendo un factor preponderante el flujo de gente que transita por las afueras del local.

En base a una publicación del departamento de estudios de la Cámara de Comercio de Santiago, Tendencias del Retail en Chile, y complementado con información de estadísticas de empresas por rubro económico otorgada por el Servicio de Impuestos Internos (SII), se describe en cifras el comportamiento del rubro económico “Hoteles y Restaurantes”, observándose que ha ido aumentando paulatinamente el número de empresas que conforman el rubro económico, que en el año 2008 era de 38.263 y que ha subido en 12.828 empresas en 7 años, alcanzado la cifra total de 51.091 para el año 2015. Además, el nivel de ventas de los restaurantes ha estado en constante crecimiento junto con la oferta, alcanzado para el año 2015 un total de ingresos por ventas de 173.231.000 unidades de fomento.

Por otra parte, la industria de videojuegos en el país está creciendo en forma considerable; el total de capitales por exportaciones que ingresaron al país gracias a este mercado fue de alrededor de US 16 millones en 2015, lo que representa un crecimiento de 43% respecto de 2013 y de 19% en relación con el año 2014, cuando ingresaron cerca de US 9 y US 13 millones, respectivamente.

Este escenario da a entender que la diversificación del negocio por medio de la adopción de los gustos del consumidor y adoptando públicos objetivos a los cuales apuntar, es la tendencia que seguirá en los años venideros, es decir, existe la oportunidad tangible de emprender uniendo ambos aspectos permitiendo definir una propuesta innovadora y llamativa para los clientes y que para ello debe estar acompañada de un modelo de negocios acorde a las exigencias del mercado.

Del análisis del macro entorno (Análisis PESTA) se desprende principalmente que en el aspecto económico se prevé que el PIB aumente gradualmente pasando de entre un 1,5% y 2% del 2016 a un 1,75% y 2,75% de variación porcentual para el año 2017, aunque un factor importante serán las elecciones presidenciales y parlamentarias en noviembre del presente año, las cuales podrían cambiar el panorama debido a la injerencia directa de las políticas públicas en la confianza empresarial y la percepción del mercado.

Además, el uso de la tecnología en la industria de los restaurantes, bares y restobares ha tenido una proliferación en los últimos años, siendo un punto que los locales han implementado paulatinamente, para de este modo entregar un servicio que satisfaga a la totalidad de sus clientes. Es así como el uso de la tecnología como medio de control y personalización de los clientes ha tomado fuerza, dando cabida en la actualidad a que un grupo de desarrolladores nacionales se encuentre elaborando softwares que permiten crear una cuenta para cada usuario y que registra datos como sus gustos, preferencias o incluso hábitos de visita (con quien va acompañado al local), lo que ha permitido otorgar el servicio de una manera más eficiente y personalizada. El costo asociado a contar con estas plataformas varía considerablemente dependiendo de los requerimientos y características propuestas, es así como por ejemplo una aplicación móvil posee valores que van desde los \$500.000 a los

\$11.000.000 y la gestión de un software administrativo alcanza un valor promedio de \$730.000.

En cuanto al aspecto medioambiental, un problema que deben afrontar los locales productores y comercializadores de alimentos es elaborar sus procesos siguiendo las normas ambientales pertinentes, lo cual implica dirigir ciertos esfuerzos en la búsqueda del cumplimiento de estos compromisos, con respecto a este punto las empresas pueden certificarse mediante la norma ISO 14001 que permite que las organizaciones puedan formular una política y objetivos considerando los requisitos legales y la información sobre impactos ambientales significativos.

Con respecto al estudio de las 5 fuerzas de Porter que determinan el micro entrono, se determina que el atractivo de la industria es medio, puesto que, aunque existen factores que presentan un alto grado de competitividad como lo es la Amenazas de competidores potenciales puesto que las barreas de entrada a la industria poseen un carácter moderado, el Poder de negociación de proveedores es más bien bajo si se considera que el número de proveedores es elevado y los costos que implica el cambio de estos son más bien bajos, lo cual equilibra la atraktividad de la industria, sin embargo, si esto se ve desde el punto de vista del aprovechamiento y posibilidad de potenciar los factores de rivalidad equitativos por medio de una propuesta de valor convincente, permite que su atractivo suba considerablemente.

Por consiguiente, se pueden destacar las oportunidades que otorga la industria como es el ser un mercado en expansión debido a la presencia de varias zonas turísticas de tanto la comuna de viña del mar como de Valparaíso y que cada año recibe nuevos competidores que ven de estas localidades, centros sumamente atractivos para comenzar un negocio de este

estilo, además las proyecciones económicas del país en cuanto a crecimiento de los sectores industriales y servicios son muchos más optimistas que hasta hace un par de años, esto implica que la demanda en la industria en la cual se estará formando parte crezca en un futuro cercano.

Por otra parte, los consumidores actuales a los cuales se apuntaría están dispuestos a considerar nuevas formas de entretenimiento, es así como el restobar con temática de videojuegos pasa a ser una apuesta innovadora en la región, al no existir hasta hace poco tiempo ninguna propuesta de esta índole.

En cuanto al análisis de la oferta, luego del estudio de los casos de éxito internacionales y nacionales, además de las principales características de la oferta presente en la región de tanto competencia directa como sustitutos, se observa que se hace de suma importancia para los restobares el saber definir de manera eficiente los espacios que se utilizan, puesto que existe una gran cantidad de clientes que principalmente se reúnen los fines de semana, haciendo que el tener una distribución adecuada de los espacios sea sustancial al momento de que los clientes se encuentran en el lugar, de este modo se evita que existan conflictos en cuanto a falta de mesas o espacios de recreación.

Uno de los grandes factores diferenciadores dentro de los restobares temáticos, además de la propuesta temática propiamente tal que plantean, es el ofrecer a los clientes una carta innovadora y por sobre todo con una calidad que permita que este punto sea un factor preponderante para los clientes al momento de elegir un restobar y lo cual se ve potenciado dependiendo de la originalidad en sus productos en cuanto a servicio y estética. Este factor debe estar acompañado del precio puesto que, en este tipo de locales, según las opiniones recopiladas de los encargados en las entrevistas realizadas, enfocaron su público objetivo en

un nicho de mercado como lo son los *gamers* pero que luego se amplió a un público más general.

Para los restobares el conocer las motivaciones y tendencias del mercado forma parte clave en el proceso de ofrecer una propuesta que satisfaga a cabalidad lo que requiere y exige el cliente, para ello los locales deben estar en constante contacto con los clientes por medio de los medios de comunicación masivos que utilicen el segmento objetivo al cual se apunta, en este caso particular y el de los restobares en general, el público joven utiliza principalmente las redes sociales, lo cual es validado posteriormente en el estudio de la demanda.

Otra de las conclusiones y lecciones que se desprende del análisis de la oferta fue que en el transcurso de la investigación se aprecia que uno de los puntos importantes de los restobares con temática de videojuegos que han sido exitosos en su propuesta, es que han sabido explotar los servicios complementarios a la experiencia en sí (que implica el servir una carta de alimentos y tragos acompañado de la posibilidad de darle a clientes el compartir jugando sus consolas de videojuegos favoritas y escuchando la música característica de esta cultura), el proponer la realización de eventos en sus dependencias o la organización por parte del mismo local de concursos, permite a los clientes integrarse de mejor manera en el local, participando y haciendo de la visita un conjunto de posibilidades de entretenimiento.

A partir del estudio realizado de la demanda se observa que las personas, pese a que pueden ser fuerte o moderadamente atraídas por la propuesta de videojuegos que posee el restobar, lo cual se observa considerando que un 85% de los encuestados visitaría el restobar pero un 25% sólo lo haría una vez al año, consideran como foco central al momento de volver a visitar un lugar la calidad de los productos ofertados (factor que obtuvo la mayor

ponderación al momento de definir los factores críticos de éxito en la encuesta de validación realizada con una valoración de 6,3), lo cual lo hace ser un punto en el cual se deben doblegar esfuerzos definiendo parámetros de calidad acordes a los requerimientos de los clientes y que posiblemente se vea relacionado con un cantidad importante de sustitutos que son una amenaza latente en todo momento. Es por ello que la elección de proveedores, cocineros y personal debe ser realizada de manera sumamente minuciosa de modo de garantizar una carta que destaque en el mercado y no “desentone” con la propuesta temática, ambientación, música y diseño del restobar, lo cual es definido claramente en los recursos claves del modelo.

Otro de los puntos importantes que se desprenden del análisis del comportamiento de la demanda corresponde a que las personas que se encuentran en el segmento objetivo están dispuestos a vivir nuevas experiencias y visitar restobares temáticos con propuestas más allá del servicio de comida como son la posibilidad de interactuar con videojuegos, pese a ello un porcentaje no menor de personas siente que la propuesta es una alternativa que no se mantendrá en el tiempo, es decir, las visitas no serán con una periodicidad acorde a lo que se espera (un 25% de los encuetados planteó el visitar el restobar solo una vez al años), por este motivo se hace imperioso que el restobar cuente desde el primer momento con una carta completamente dotada, sistemas de pago establecidos (efectivo y pago con tarjetas de débito y crédito) y que den distintas posibilidades al cliente, videojuegos suficientes, mesas equipadas y todos los pisos y/o cuartos del local con sus terminaciones además de personal comprometido con otorgar la mejor atención.

Como indica el nombre de la propuesta, el restobar con temática de videojuegos además de tener una ambientación basada en el mundo *gamer* (pudiéndose extrapolar a

películas, comics y animación además) y contar con una carta original y diseño del local, los videojuegos son un factor preponderante, por ello estos deben ser un implemento que debe estar a disposición en todo momento de los clientes, puesto que como se corroboró en las entrevistas y *focus group*, una de las problemáticas presentes en este tipo de locales es la disponibilidad de consolas puesto que en muchas ocasiones los clientes deben esperar por un periodo de tiempo considerable lo cual en ocasiones no permite tener una experiencia óptima, por esta razón es importante contar con una cantidad de consolas acordes a la demanda del local. También, gracias a la encuesta realizada se observa que el computador es un medio sumamente utilizado por los jóvenes para jugar considerando que un 51% de los encuestados optaron por esta alternativa, por ello se debe contar con un salón equipado con estas características además de las tradicionales consolas de videojuegos de Sony, Microsoft y Nintendo.

Cabe destacar además que el segundo factor de éxito mayormente valorado por los clientes corresponde al otorgar un servicio integral de excelencia que cubra todas las aristas del negocio y el servicio entregado, lo cual se vio reflejado en la encuesta de validación obteniendo un 6,0 de un máximo de 7.0.

Finalmente, se puede concluir que el modelo de negocios planteado busca incluir todas las aristas necesarias y que serán factores preponderantes al momento de poner en marcha el negocio, como lo son el tener un segmento objetivo determinado, poseer canales de entrega efectivos y variados, asociaciones estratégicas tanto operativas como complementarias y una determinación de actividades a realizar y costos asociados, incluyendo las fuentes de financiamiento necesarias, todo esto con el fin de evitar que aspectos del servicio no sean previstos y afecten el funcionamiento del mismo.

Por esta razón se hace énfasis en la propuesta de valor que indica el convertirse en un centro de encuentro y entretenimiento para todos los jóvenes de la región, tanto hombres como mujeres que disfruten o sientan alguna afición por la cultura *gamer*, las películas y/o la animación, para ello el restobar ofrece una fachada original y una ambientación que haga que las clientes sientan que están en un lugar fuera de lo que normalmente conocen, desde las mesas decoradas con elementos de la temática, hasta el ofrecimiento de una carta dinámica en la cual cada pedido haga alusión a algún personaje, objeto, lugar u otro elemento del mundo de los videojuegos.

Se pretende que el restobar sea considerada una verdadera alternativa para los jóvenes de la región y que vean en este la posibilidad de compartir experiencias disfrutando de sus aficiones y el servicio y productos que se ofrezcan.

La principal recomendación que se puede realizar al trabajo realizado radica en evaluar económicamente el proyecto de modo de establecer indicadores económicos que indiquen la rentabilidad de este. Para ello se deberán trabajar las técnicas y herramientas que proporcionan la Evaluación de Proyectos y el Desarrollo y control de este, es decir, comenzando por un estudio de prefactibilidad que permitirá determinar los indicadores económicos, para decidir la inversión, además de servir para planificar, analizar e individualizar todas las variables de un proyecto, identificando eventuales puntos críticos y evaluando todas las posibilidades de no éxito, seguido de un estudio de factibilidad que en gran parte se encuentra realizado en el modelo propuesto por lo que se debería complementar finalmente si es que se pretende poner en marcha la inversión y el proyecto en sí, que incluye desde el momento de su puesta en marcha la formulación también de mecanismos de medición de la eficiencia en las estrategias comerciales utilizadas y los resultados obtenidos.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Adimark, G. (2015). Los chilenos y la alimentación.
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Palermo Business Review.
- CCS. (2016). *Tendencias del Retail en Chile*. Cámara de Comercio de Santiago.
- Chantepié, P., Michaud, L., Simon, L., & Zackariasson, P. (2014). *The rebound of videogame industry*.
- Chile, B. C. (2016). Informe de Política Monetaria Septiembre 2016.
- Clark, X. (2016). Empleo Trimestral N° 215.
- Criteria Research. (Diciembre 2015). *Análisis a la segmentación económica por ingreso y tamaño de hogar en base a la encuesta CASEN 2013*.
- De Prato, G., Feijóo, C., & Simon, J. P. (2014). *The Road to E-Services: Online and Mobile Games as Enablers. Trends and Applications of Serious Gaming and Social Media*.
- INN. (1997). *Norma Chilena Oficial Nch-ISO 14.001.Of97 - Sistemas de gestión ambiental*. Santiago.
- INN. (2009). *Norma Chilena Nch-ISO 9.001.Of2009 - Sistemas de gestión de la calidad*. Santiago.
- Kloter, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing. 14a ed.* México: Person Eduacion.
- Louella, M. (2011). *Finding a Balance in Global Research, Marketing*.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados. 5a ed.* México: Pearson Prentice Hall.

Marchand, A., & Hennig-Thurau, T. (2013). *Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities.*

Ortiz, M. T. (2013). PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA CADENA DE RESTAURANTES.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios.*

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* Free Press.

Porter, M. (2008). *La cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia.* Harvard Business Review América Latina.

Research, C. (2013). Segmentación Socioeconómica por Ingreso y Tamaño del Hogar.

Turismo, S. N. (2015). Anuario de Turismo 2014.

Zikmund, W., & Barry, B. (2007). *Investigación de mercados, 9a ed.* México: CENGAGE Learning.

10 ANEXOS

10.1 Formato Entrevista a expertos

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Preguntas:

1. ¿Cómo valora la calidad del producto y la importancia que le dan los clientes?
2. ¿Cómo valora el servicio íntegro que se debe entregar?
3. ¿Cuál es el segmento objetivo de clientes y por qué?
4. ¿Cómo percibes el interés del consumidor por el servicio otorgado?
5. ¿Qué medio de difusión y captación de clientes utiliza?
6. ¿Cómo ve la posibilidad de invertir en el rubro en base a las leyes presentes y su percepción del mercado?
7. ¿Está en constante comunicación con los clientes? ¿Por qué medio?

10.2 Formato Focus Group

Preguntas:

Indique su Nombre, edad y comuna de residencia

1. ¿Qué entiendes por restobares temáticos?
2. ¿Cómo calificarías el grado de conocimiento que tienen las demás personas sobre este tipo de locales?

3. ¿Crees que los restobares temáticos son suficientes o te gustaría que hubiese más?
4. ¿Cada cuánto visitas este tipo de locales?
5. ¿Qué es lo que más te atrae de este tipo de locales?
6. ¿Por medio de que medios de comunicación haz sabido del(los) locales?
7. ¿Cuáles son las redes sociales que utilizas regularmente?
8. ¿Visitarías un local como el que se ve a continuación? (Ver video)
9. ¿Qué es lo que más te gustó?
10. ¿Cuánto estarías dispuesto a gastar de consumo promedio?
11. ¿Con quién irías? (Amigos, familia, pareja, etc.)
12. ¿Para ti, es importante que el local sepa tu opinión e impresiones? ¿Porqué?
13. ¿Qué te parece la venta de merchandising asociado a la marca? (Ver Imágenes)
14. ¿Valoras el servicio integral por sobre el precio y la ubicación?

Respuestas:

Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5	Persona 6
Jorge Moran, 24 años, Viña del Mar	Camila Beddings, 27 años, Valparaíso	Andrea Aburto, 25 años, Valparaíso	Paulina Freges, 25 años, Valparaíso	Patricio Navarrete, 25 años, Valparaíso	Hector azocar, 24 años, Valparaíso
Un bar cuya característica es que además de tener bebestibles, se incluye algún tema que puede tener relación con videojuegos, juegos de rol u otros.	Un lugar donde venden comida y alcohol y tiene un tema en particular.	Lo veo mas como un lugar de encuentro con una temática en común.	Un lugar que te ofrece una experiencia en torno a un tema.	Lugar donde consumes comida y bebidas alcohólicas bajo un contexto determinado.	Lo mismo que han dicho, pero puedo agregarle también que es un lugar donde se comparte con gente en común.
En general solo conocen el insert coin porque está en Santiago, creo que hay pocos locales y no son conocidos.	Creo que que de mediano conocimiento porque la otra vez me llamé la atención que una vez le preguntamos a un tipo en el metro si conocía el Insert Coin y si sabía, por lo que hay gente que yo no sabía que si conocía este tipo de locales.	Estereotipan a los locales pensando que son de mala muerte, y hay muchos locales que si tienen buena condiciones.	Depende el lugar en el que esté emplazado el restobar, lo calificaría como algo nuevo por lo que no son muy conocidas, es innovador y entretenido.	Bajo. Entiendo que es una temática en particular, porque por ejemplo toda la gente ñoña sabe del Insert Coin pero si preguntas a una muestra "x" no lo va a conocer, es muy segmentado.	Poco, un 3 de 7, es decir, bajo porque cuando se busca un restobar no se fijan mas bien con quien van a compartir, si no más bien el precio y la ubicación del lugar.
En general en esta región, hay solo en Quilpué y no hay en viña ni en Valparaíso (aunque en Valparaíso si hay) por lo que hay poco y me gustaría que hubiese más opciones y más central.	Que hayan muchos más, porque sale de lo común y es una temática distinta a ir a lo típico de siempre, puedes hacer cosas distintas.	Me gustaría que hubiesen más de las temáticas que me gustan, pero siempre es una buena experiencia entrar a un lugar extraño que salga de lo común, por ejemplo, a mi me gusta ir a restaurant con distinta gastronomía, osea restobar sería algo similar.	Lo mismo que la Andrea, te ofrecen mas variedad, me gustaría que hubiese muchos más en Viña que en Valparaíso porque lo encuentro más peligroso. Sale de lo común, básicamente todo esta centrado en comida y bebida y si te ofrecen un tema lo hace mas interesante.	Si me gustaría , quizás la gente que no tiene la oportunidad de carretear en lugares que no son lo comun no tienen tantas alternativas para poder disfrutar de la vida bohemia.	Me gustaría que hubieran mas si por las misma razones que mencionaron los demás.
No he ido aún pero tengo toda la disposición de ir a uno.	Como 2 veces al año.	Si he ido a la Rocola ayer y he visitado más.	Voy cerca de 2 veces al año e igual cuesta diferenciar si es temático o no.	Considerando lo que dijo Andrea, voy unas 5 veces al año.	He ido solo a uno en Austria que era de temática irlandesa, por lo que solo fui esa vez.
En realidad es por el ambiente... entre jugar solo y poder jugar con más gente y además se puede conocer gente con gustos en común.	Lo que más me gusta son las cartas personalizadas con respecto a la temática.	Me gusta la ambientación, la experiencia es lo que más me llama la atención.	Centrarlo en un solo punto... yo creo que la experiencia de inmersión, como sumergirte en otra realidad totalmente diferente.	Es más que nada encontrar gente con intereses en común, considerando que te gusta ese tipo de locales con esa temática, por ejemplo, cuando suena el "opening" de una serie en los de videojuegos.	Lo que más me gusta es que te permite transportar a otro mundo.
Facebook	He sabido del boca a boca, amigos que me han dicho.	Boca a boca, por facebook, por instagram y por televisión.	Boca a boca y facebook.	Mismo caso que dijieron las chiquillas con respecto a eso pero se suma, no se como sería, osea por la publicidad que proyecta la fachada del local.	Por facebook.
Facebook, twitter.	Facebook, instagram y WhatsApp.	Todas. facebook, instagram, twitter, WhatsApp.	WhatsApp e instagram.	Facebook y WhatsApp.	Facebook principalmente y WhatsApp.
Si iría.	Sí	Sí	Obvio todo el rato	Obvio que sí	Sí
Me gustan las comunidades de gente, la comida aunque la considero cara.	La carta y la comida, la temática que tienen estos.	La mesa de pool y me gustó la temática del bar.	Me agrada que tenga diferentes ambientes donde compartir, de repente puedes ir a recrearte a la mesa de pool como mencionó Andrea, me gusta cambiar de ambiente pero dentro del mismo local.	Una buena temática se define por destacar un tema, en este se notaba la prolijidad o llamar la atención a los detalles de la verdadera temática del local.	Los juegos, el flipper me gusta, mientras esperas puedes jugar, lo veo diferenciador porque así mis sobrinos pueden jugar mientras.
No más de \$5.000	Entre \$5.000 y \$8.000.	Estaria dispuesta a gastar como \$8.000.	Yo creo que como \$7.000.	Alrededor de \$7.500	\$6.000.
Iría con amigos.	Con mi pololo.	Con mis amigos del wall Street.	Iría con alguien que compartiera el mismo interés.	Tal como decía Paulina , con alguien con quien compartir intereses.	Con mis sobrinos.
Sí, porque es caro, para que ajusten los precios a la demanda.	Si es importante aunque después no les interese mucho. Porque me gusta opinar.	Si igual es importante porque así tienen una excusa para poder mejorar.	Si por experiencia que te va salir cara, es una inversión. En realidad en todos los servicios deberían ofrecer feedback, por ejemplo que sepan si la calidad de servicio disminuye.	Más que sea importante o no el feedback sería bueno saber si realmente utilizan la información.	Si pienso que es importante por los costos de calidad externos, una mala experiencia implica costos para la empresa.
Me es indiferente porque no compraría.	Me gusta pero lo encuentro de un precio muy elevado.	Me encanta, pero considero que es un poco caro porque se aprovechan de la exclusividad.	Me agrada porque te permite llevarte un recuerdo como lo hacen los zoologicos por ejemplo.	Me parece bien, pero falta mas variedad, el precio igual está bien pero si hubiese cosas más baratas sería aún mejor	Me parece importante, pero depende los precios, osea si hay trato preferencial a los que consumen, promociones por consumo y cosas así.
Valorar mas precio y ubicación porque puede realizar lo mismo en mi casa por menos plata.	Sí, porque si el lugar lo merece da lo mismo lo que cueste, por ejemplo, mientras la comida sea rica vale la pena.	Si completamente porque si un local es bueno, eres capaz de ir como sea y eso suele pasar cuando algo llama mucho la atención, el gasto no se toma en cuenta.	Si obvio, opino lo mismo que Andrea, si va a costar caro igual son cosas que prefiero pagar por tener un buen servicio, si tengo que recorrer kilómetros lo haré porque es un sacrificio que vale la pena.	Depende porque igual debe haber un óptimo, igual debe ser alcanzable la ubicación.	Tiene que haber una ponderación de los 2 factores, alcanzar un equilibrio.

10.3 Formato de Entrevista (Análisis de demanda)

Preguntas:

1. ¿Has ido a un restobar temático?
2. Si es así, ¿De qué temática?
3. ¿Cuándo fue la última vez que visitaste uno? (En caso de no ser temático, las siguientes preguntas van orientadas hacia cualquier restobar tradicional)

4. ¿Qué te gusta más?
5. ¿Qué no te gusta?
6. ¿Qué tipo de comida consumes regularmente en este tipo de locales?
7. ¿Vas solo o acompañado?
8. ¿Crees que es importante la comunicación previa y posterior a la visita con quien otorga el servicio?
9. ¿Visitarías un restobar con temática de videojuegos?

Respuestas:

10.4 Formato Encuesta exploratoria

Restobar temático

1. ¿Cuál es su sexo?

Femenino

Masculino

2. ¿Cuál es su grupo de edad?

17 o menos

18-20

21-25

26-30

31-35

36-40

41 o más

3. ¿Cuál es su comuna de residencia?

Quilpué

Villa Alemana

Valparaíso

Viña del Mar

Otro (especifique)

4. ¿En cuál de los siguientes grupos se encuentra su salario?

\$0 - \$250.000

\$250.001 - \$500.000

\$500.001 - \$750.000

\$750.001 - \$900.000

\$900.001 - \$1.200.000

\$1.200.001 - \$1.500.000

Más de \$1.500.000

5. Aproximadamente ¿Con cuanta periodicidad visita restobares temáticos?

- Menos de 1 vez al año
- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 1 vez cada 3 meses
- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- Más de 2 veces al mes

6. ¿A cuánto corresponde su consumo promedio en cada visita a este tipo de locales?

- \$0 - \$5.000
 - \$5.001 - \$7.000
 - \$7.001 - \$9.000
 - \$9.001 - \$12.000
 - \$12.001 - \$15.000
 - Más de \$15.000
-

7. Al momento de elegir un local, ¿Cuál de estos factores prioriza?

- Ubicación
- Precios
- Calidad en los productos ofertados
- Ambientación y diseño
- Calidad del servicio
- Comunicación con los clientes

Otro (especifique)

8. ¿Qué medio(s) utilizas para comunicarte con los locales antes y/o después de una visita?

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Whatsapp
- Email
- Web site

Otro (especifique)

9. ¿Calificas u otorgas tu opinión de la visita a un restobar por medio de alguna plataforma?

- Sí
- No

10.5 Formato de validación factores de éxito

10. Defina su valoración para los siguientes factores, indicando en la escala de 1 a 7 su percepción, donde 1 es nada valorado y 7 es muy valorado 

	1	2	3	4	5	6	7
Ubicación del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenciación y originalidad de sus productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los productos ofrecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrece un servicio integral de excelencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuenta con personal capacitado e identificado con el local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logra un vínculo con los clientes por medio de Redes Sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procura conocer la opinión de los clientes post-venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posee una propuesta complementaria (Shows en vivo, promociones por fidelidad, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.6 Formato Encuesta de validación

Restobar temático - Validación

Gracias por responder esta breve encuesta!

1. ¿Cuál es su sexo? 

Femenino

Masculino

2. ¿Cuál es su grupo de edad? 

18-20

21-25

26-30

31-35

36-40

41 o más

3. Cuál es su comuna de residencia? 

- Quilpué
- Villa Alemana
- Valparaíso
- Viña del Mar
- Concón

Otro (especifique)

4. ¿En cuál de los siguientes grupos se encuentra su salario? 

- \$0 - \$250.000
- \$250.001 - \$500.000
- \$500.001 - \$750.000
- \$750.001 - \$900.000
- \$900.001 - \$1.200.000
- Más de \$1.200.000

5. ¿Juegas videojuegos? y si es así, ¿Cuál(es) de las siguientes plataformas prefieres? 

- Play Station 4
- Xbox One
- Wii U
- PC
- Máquina Arcade
- No juego videojuegos
- Otro (especifique)

6. ¿Visitarías un restobar con temática de videojuegos? 

- Si
- No

7. Aproximadamente ¿Con cuanta periodicidad visitarías un restobar de estas características? 

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 1 vez cada 3 meses
- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- Más de 2 veces al mes

8. ¿Cuál de los siguientes tipos de alimentos consumirías en el local? 

- Sandwiches
- Papas fritas
- Tablas
- Pizzas
- Quesadillas
- Wraps
- Sushi
- Otro (especifique)

9. ¿Cuánto estarías dispuesto(a) a consumir promedio en cada visita? 

- \$0 - \$5.000
- \$5.001 - \$7.000
- \$7.001 - \$9.000
- \$9.001 - \$12.000
- \$12.001 - \$15.000
- Más de \$15.000

10.7 Detalle de la estructura de costos. Modelo Canvas

Opción	Ubicación	Superficie	Valor UF	Valor Final
Arriendo del local	2 oriente / 9 Norte	1.126 m2	340	\$9.010.000
	Calle San Martin	448 m2	290	\$7.685.000
	Avenida Benidorm	500 m2	200	\$5.300.000
Compra	Calle San Luis	151 m2		\$160.000.000
	4 poniente / 2 Norte	261 m2		\$360.000.000

www.doomos.cl

Maquinaria e implementos	
<u>Cocina</u>	Costo Unitario
Mueble Cerrado con lavamanos	\$299.990
Mueble Colgante (Acero)	\$235.300
Campana de cocina (Acero)	\$129.000
Congelador 520 Lts	\$279.990
Lavafondo	\$149.990
Balanza 40 Kilos	\$14.300
Embutidora 30 Lts	\$89.825
Extractor de Aire	\$79.430
Locker de 3 cuerpos	\$49.990
Basurero 120 Lts	\$21.990
Horno a gas 3 Cámaras	\$952.990
Horno de pizza	\$299.990
Calentador Hervidor 20 Lts	\$49.990
Churrasquera a gas / 2 quemadores	\$282.815
Cocina 4 platos	\$486.000
Freidora a gas	\$399.990
Extractor de jugos	\$26.865
Cortador de verduras y frutas	\$54.990
Olla a presión digital	\$25.209
Deposito gastronómico	\$5.100
<u>Salón y Barra</u>	
Meson para Bar	\$239.000
Estantería para bar	\$175.000
Expendedora de jugo	\$299.990
Caja Registradora	\$99.990
Mesa	\$35.900
Silla	\$15.900
Consola Play Station 4	\$200.990
Consola Xbox One	\$229.990
Wii U	\$250.000
Nintendo Switch	\$299.990
Televisor LCD 32 Pulgadas	\$150.000
Computador	\$300.000

<http://www.todostore.cl>

<http://www.mercadolibre.cl>

Instrumentos y herramientas	
Implementos de cocina	\$250.000
Elementos del salón	\$100.000
Insumos para la producción	\$1.000.000-\$1.800.000
Iluminación	\$150.000-\$250.000
Recursos Humanos	
Remuneraciones Trabajadores	\$6.000.000-\$7.000.000
Bonificaciones	\$600.000-\$700.000

Telefonía e Internet	\$62.700
Sistema de Vigilancia y Seguridad	\$299.990
Sistema de sonido	\$219.990
Softwares de venta y administrativos	<i>Costo Anual</i> \$729.990
Página Web	\$90.000
Aplicación para smartphones	\$500.000-\$11.000.000
Costos asociados a la formación de la sociedad	\$45.000
Permisos y patentes	
Patente Municipal	\$46.000 - \$300.000.000
Certificado de la Resolución sanitaria en Chile:	0,5% del Capital Declarado
Patente de Alcoholes	\$27.960-\$163.100

<http://empresas.entel.cl>

<http://www.sodimac.cl>

<https://smartrestobar.cl>

<https://sii.cl>

Ambientación y acondicionamiento del local	
	Metro Cuadrado (m2)
Pintura	\$3.000
Techumbre y Cielo	\$6.000
Piso y cerámico	\$5.000
	Hora Hombre
Eléctrico	\$4.000
Gasfiter	\$4.000
Maestro	\$2.500

Publicidad	
1000 Flyers	\$15.000
Google Ads	\$80.000-\$243.200
Pendón	\$53.000
Panel Araña	\$287.000
	Metro Cuadrado + IVA
Gigantografía en vía Publica	\$4.165
Anuncio 30'' Radio (Varios Horarios) Mensual	\$3.000.000
Anuncio en Televisión (Una tanda en Mega)	\$1.900.000
Anuncio en Revista (The Clinic) 1/2 Página	\$1.006.250

<http://www.mercadolibre.cl>

<http://www.inteligenciaweb.cl>

<http://www.tusclicks.cl>

<http://digitart.cl>

<http://www.tarifaspUBLICITARIAS.COM>