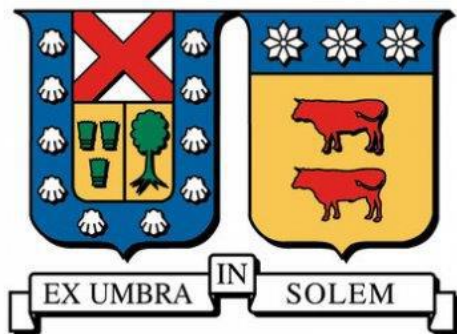




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PIZZERIA CON ENFOQUE

VEGANO EN LA COMUNA DE SAN MIGUEL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

RODRIGO IGNACIO SOTO MALTEZ

PROFESOR GUÍA

LIONEL VALENZUELA

SANTIAGO DE CHILE, 16 DE OCTUBRE, 2022

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO	6
2.	INTRODUCCIÓN.....	8
3.	OBJETIVOS	11
3.1.	Objetivo general	11
3.2.	Objetivos específicos	11
4.	MARCO TEÓRICO	12
4.1.	Vegetariano y vegano	12
4.2.	Comuna de San Miguel	13
4.3.	Plan de negocios	15
4.3.1.	Plan de negocios según Harvard Business (2009).....	16
4.3.2.	Plan de negocios según USAID (2009).....	17
4.3.3.	Modelo de negocio	18
4.4.	Plan de negocios a utilizar	20
4.5.	Misión y visión	20
4.6.	Valores.....	22
4.7.	Objetivos.....	23
4.8.	Plan de Marketing.....	24
4.9.	Plan Operacional.....	25
4.10.	Plan de Recursos Humanos	26
4.11.	Plan Financiero	28
4.12.	Las 5 fuerzas de Porter	30
4.12.1.	Poder de negociación de los clientes o compradores	31
4.12.2.	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	31
4.12.3.	Amenaza de nuevos participantes	32

4.12.4.	Amenaza de productos sustitutos	32
4.12.5.	Rivalidad entre los competidores	32
5.	SITUACIÓN ACTUAL	33
5.1.	La Empresa	33
5.2.	Oferta del producto	35
5.3.	Clientes	36
5.4.	Proveedores	37
5.5.	Información financiera	38
5.6.	Estructura Organizacional	40
5.7.	Proceso Productivo	42
5.8.	Estrategia Actual.....	44
5.9.	Estamentos organizacionales propuestos	45
5.9.1.	Misión propuesta	45
5.9.2.	Visión propuesta	45
5.9.3.	Valores propuestos	45
5.10.	Análisis externo	46
5.10.1.	Análisis PESTA.....	47
5.10.1.1.	Político	47
5.10.1.2.	Económico	50
5.10.1.3.	Social y demográfico	57
5.10.1.4.	Tecnológico	62
5.10.1.5.	Ambiental.....	65
5.10.2.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	70
5.10.2.1.	Competidores existentes	70

5.10.2.2.	Amenaza de nuevos entrantes.....	72
5.10.2.3.	Amenaza de productos sustitutos.....	74
5.10.2.4.	Poder de negociación de los clientes o compradores.....	75
5.10.2.5.	Poder de negociación de los proveedores	76
5.11.	Análisis Interno	78
5.11.1.	Cadena de Valor	78
5.11.2.	Análisis FODA	85
5.11.2.1.	Fortalezas	85
5.11.2.2.	Oportunidades	87
5.11.2.3.	Debilidades	89
5.11.2.4.	Amenazas.....	90
6.	PLAN OPERACIONAL	92
6.1.	Horarios y cargos.....	93
6.2.	Estandarización.....	97
6.3.	Planillas y otros cambios	98
7.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	103
7.1.	Organigrama de la organización.....	103
7.2.	Manual del área de producción.....	105
7.3.	Manual del área de marketing	107
7.4.	Manual del área de recursos humanos.....	108
7.5.	Reclutamiento y contratación	109
7.6.	Remuneración y compensación.....	112
8.	PLAN DE MARKETING	114
8.1.	Producto.....	115

8.2.	Precio	117
8.3.	Plaza	121
8.4.	Promoción.....	122
9.	PLAN FINANCIERO	128
9.1.	Costos	128
9.2.	Historial financiero previo a la página web.....	129
9.3.	Funcionamiento de la página web y comparación.....	132
9.4.	Proyecciones año 2022	135
10.	CONCLUSIONES.....	141
11.	RECOMENDACIONES	143
12.	REFERENCIAS	145

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe tiene como objetivo el diseño de un plan de negocios, el cual tiene como fin establecer bases y mejoras para el proyecto Rigo's Vegan, realizando dicho plan durante el año 2022.

En dicho plan se consideran distintos planes de trabajo, bajo metodologías como la de Harvard o USAID, pero siguiendo en su mayoría la de Karen Weinberger, disminuyendo los riesgos, pero por sobre todo, organizando el trabajo a la hora de la ejecución del proyecto.

La empresa buscará satisfacer las necesidades de los chilenos vegetarianos y veganos que vivan en la comuna de San Miguel y cercanas a esta. Ofrecerá una gran variedad de productos veganos y de gran calidad, esperando convertirse en una empresa conocida durante los siguientes años.

En primera instancia se analiza la situación actual de la empresa, viendo todo lo que ha sido el funcionamiento hasta ahora, de qué ha consistido, cómo ha funcionado, información financiera, proceso productivo y finalizando esta etapa con la propuesta de misión, visión, valores y un análisis tanto interno y externo previo a proceder al plan propiamente tal.

En el plan operacional se actualiza lo que ha sido la operación de la empresa, siendo de forma mayoritaria mejoras. Uno de los factores más importantes es la extensión del horario de trabajo y la reducción de personal. También se pretende estandarizar el producto en todo ámbito, generando un recetario y un paso a paso de los productos que la empresa ofrece.

El plan de recursos humanos se enfoca en definir los cargos de la empresa y un manual para cada uno de estos. Sumado a lo anterior se ve el proceso de reclutamiento, captar y

mantener el talento para finalizar detallando la remuneración y posibles compensaciones presentes y a futuro.

El plan de marketing hace énfasis en las 4 P's, siendo su fuerte la promoción, la cual se hará a través de la contratación de una persona especializada en Instagram, principal red social de la empresa, buscando fidelizar y lograr un alcance mayor al actual, para así aumentar las ventas del negocio.

De manera financiera se hace un repaso de lo que ha sido el funcionamiento y el historial financiero de la organización para entender la composición de estos. Desde estos y, en conjunto con datos otorgados con el plan de marketing, se procede a estimar ventas durante el año 2022, mostrando resultados positivos pero que requieren del trabajo de todas las partes para que funcione, el poco tiempo que ha existido la empresa y los tiempos de pandemia hacen complicado que las estimaciones sean exactas.

Sin embargo, el trabajo finaliza con buenas impresiones. Si bien la empresa se ve que es factible debido al tiempo que ha funcionado, el principal objetivo del plan es expandir la empresa, llegar a estabilizar tanto la operación como los flujos hasta el punto de que efectivamente pueda perdurar en el tiempo sin depender de nadie.

2. INTRODUCCIÓN

El transcurso del tiempo es inevitable, el tiempo pasa y la vida cambia, y a su vez las personas. Cuando el tiempo transcurre, lo que en realidad cambia son las personas, afectando estas al ambiente y las circunstancias en las que se vive. Si bien, no todo cambio significa una situación mejor, cabe destacar que las personas buscan y aceptan el cambio como parte de un proceso que apunta a una situación mejor a la actual, es a esto a lo que apunta el veganismo.

La cultura de la alimentación juega un papel clave en la sociedad y a nivel cultural: sin alimento no se podría sobrevivir. Debido a razones culturales estamos en una sociedad en que el capitalismo es un factor clave en el funcionamiento del mundo. El modelo occidental se ha construido bajo la idea de dualismo en el que dos ideas se contraponen, son opuestas y luchan entre sí. “Nuestra cultura explora y comprende la naturaleza desde la exterioridad, la superioridad y la instrumentalidad” (Muíño et al, 2018), sumándose a esto que el consumo se convirtió en un rol socializador. No solo consumimos por necesidad, sino que también por construir una identidad, poder crear relaciones sociales e incluso expresar valores (Alonso, 2005) y esto se ve representado en nuestro consumo, ya sea ropa, tecnología, comida, etcétera. Así como la culpa cae en el hombre por sentirse dueño, gran culpa cae también en la nueva ciencia económica, en la que la única motivación es la ganancia. De esta forma, y debido a la ciencia económica enfocada en la ganancia, es que la oferta ha sido generada y ofrecida de tal manera que terminó generando una demanda inducida.

Se ha producido un problema con repercusiones dobles. Por un lado, la sobreexplotación del medio ambiente y de los animales para poder seguir generando esta anteriormente señalada oferta, y también la deshumanización y desligamiento que se ha

hecho tanto con la naturaleza como con los animales. Incluso, más del 70% de las tierras agrícolas de la Unión Europea son utilizadas para alimentar el ganado (Bayona, 2019), lo que termina por afectar las tierras y a esto se le debe sumar las emisiones de gases de efecto invernadero que producen, entre otros.

Si bien se podría pensar que las dietas basadas en vegetales son relativamente recientes, la verdad es que las primeras civilizaciones llevaban una alimentación compuesta por estos mismos (Arango, 2016). Luego, con el transcurso del tiempo y el cambio del medio, el hombre tuvo que adaptarse a través de consumir animales, introduciéndose la dieta omnívora.

El transcurso del tiempo, y los cambios que vienen con esto, ha empezado a reflejar la transformación en la forma de ver la industria de la alimentación, específicamente la relacionada con la explotación animal. Cabe destacar que, si bien el vegetarianismo y el veganismo no son lo mismo, ambos suelen seguir la misma línea, que es su razón. Las razones para seguir estas dietas pueden ser variadas, pero la ética suele ser la principal razón. No se está de acuerdo con la matanza y en como las condiciones en las que se mantienen a los animales contribuyen al sufrimiento de estos (Woodyatt, 2019). De esta forma, tanto dietas vegetarianas, veganas o plant-based han estado sumando popularidad entre los jóvenes, haciendo que estén en aumento (Aravena et al, 2020). Incluso en España, desde el año 2018 el crecimiento de los pedidos de comida vegana es de un 23% al 2021 (Ruiz, 2021).

Así como las empresas comenzaron a producir productos basados en planta, la gastronomía en sí debe empezar a darle este enfoque. Encontrar la manera de poder satisfacer las necesidades de comida no envasada, elaborada, fresca y de calidad, acercándose como

mínimo a su equivalente no basado en plantas, para que así las personas interesadas sin necesidad de ser veganas puedan ser satisfechas.

De esta forma, la creación de Rigo's Vegan busca satisfacer la demanda que va en constante aumento de productos veganos, desligándose del sistema capitalista como eje clave de funcionamiento, reemplazándolo por el veganismo y la empatía tanto con animales como clientes será un pilar fundamental.

Se observan tres agentes claros al momento de poder abarcar la problemática con el enfoque deseado. Los que proveedores, Rigo's Vegan y los consumidores. Tanto los proveedores como Rigo's Vegan deben enfocarse en la creación de productos veganos y, los consumidores, en poder enfrentar los estigmas que se tienen ante los alimentos carentes de ingredientes animales, productos veganos. Si bien el estigma cambia con el tiempo, las personas más adultas, por temas culturales, siguen siendo adversas a este tipo de productos.

La empresa deberá combatir, por un lado, creando los productos para así poder ofrecer un alimento que se destaque con respecto a la competencia y también combatir de distintas formas cómo ser bien recibida por los consumidores. Si bien son productos veganos, estos buscan también generar un cambio en las personas y la cultura. Se debe diseñar y enfocar de tal manera que se tenga un plan para poder atraer también a las personas con una dieta omnívora. De esta forma, distintas preguntas salen a la palestra: ¿es viable la idea?, ¿será la demanda de las personas lo suficiente como para poder encontrar un espacio en el mercado sostenible en el tiempo? Además, sabiendo que son productos veganos, ¿podrá la gente ver el valor agregado del producto?, combatiendo así los prejuicios hacía este tipo de comida, ¿podrá Rigo's Vegan competir tanto con pizzerías tradicionales?

3. OBJETIVOS

3.1.Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para una pizzería llamada Rigo's Vegan en la comuna de San Miguel, mediante un análisis estratégico y formulación de una estrategia para evaluar su factibilidad y viabilidad durante el segundo año de funcionamiento en Santiago, con el fin de entregar información relevante para una correcta implementación.

3.2.Objetivos específicos

Identificar el macroentorno y el microentorno de las pizzerías con el fin de discernir una posible estrategia de la empresa mediante un análisis estratégico.

Analizar la industria y el mercado, para así conocer a los consumidores y el estado de la competencia.

Determinar posibles productos complementarios, lanzamiento y precios potenciales para así establecer el negocio.

Definir un plan operacional en el cual se puedan integrar tecnología, permitiendo implementar un buen funcionamiento en la entrega de productos generados mediante un análisis social-tecnológico.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Vegetariano y vegano

Muchos piensan que el termino vegetariano es relativamente nuevo, cuando la verdad no es así, es un movimiento que lleva tiempo en el pensar de las personas y la comunidad.

Según Escot (2019), el ser vegetariano significa tener una dieta basada principalmente en el consumo de frutas y verduras, excluyendo todo tipo de carnes. Si bien se cree que es un movimiento nuevo, cabe destacar que en 1847 se estableció la primera sociedad vegetariana en Inglaterra y años más tarde, en 1850, se estableció la sociedad vegetariana americana, dejando así en claro que este estilo de vida no es nuevo.

Muchas culturas antiguas decidían evitar el consumo animal, predominando las dietas basadas en plantas. Las razones eran el rechazo hacia productos provenientes de animales y el sacrificio hacia estos mismos, hasta los griegos creían en la habilidad cognitiva de estos y que el consumo de animales conllevaba a un impacto negativo tanto en mente como en cuerpo. De esta forma preferían alimentos de origen vegetal, los cuales se creían que eran más sanos y permitían un efecto depurativo (Galbis, 2017). Desde ese entonces en adelante, muchas personas influyentes dejaron en claro su preferencia por este tipo de dietas, como lo podría ser Albert Einsten y Mahatma Ghandi.

En la actualidad hay diversas razones para mantener una dieta vegetariana, las principales son por temas de salud y éticos. Las nuevas generaciones se inclinan y van sumando cada vez más a la ética, y de esta forma les dan paso a nuevos pensamientos, más radicales, como es el veganismo.

El veganismo, conocido también como vegetarianismo estricto, fue acuñado primeramente por Donald Watson en 1944, quien, en una reunión con su esposa y otros compañeros, siendo vegetarianos estrictos, decidieron crear el término “vegan” como representación del origen y final del vegetarianismo (Cora, 2018). De esta forma pasando a crear “The vegan society”, convirtiendo así al veganismo en un movimiento ético, político y social.

Luego de años de influencia, Oxford Dictionary decide incluir la palabra “vegan” en 1986 como “aquella persona que se abstiene de consumir cualquier producto de origen animal; vegetariano estricto” (Oxford Dictionary, 1986).

A pesar de ser dos términos diferentes, el vegetarianismo y veganismo, en su forma más pura, siguen la misma línea. No se pueden considerar como distintos, sino más bien un peldaño más en una escalera. En las generaciones más jóvenes prima cada vez más el tema de la ética con respecto a la explotación animal, así como se espera que el número de vegetarianos aumente (y va en aumento), también se espera que lo haga el número de veganos.

La continua alza de estos movimientos es también observable en el mercado. Las ofertas de tanto restaurantes como negocios para el público vegetariano/vegano ha crecido en un 120% durante el 2013 (Vivanco, 2020). Incluso, se puede ver la creación de empresas, como NotCo, empresa chilena que ha estado creciendo a pasos agigantados, brindando sustitutos basados en plantas como lo serían hamburguesas y leches, sin contar su famosa NotMayo. En esta misma línea vemos como Hellsmann’s se sumó, creando también una mayonesa vegana. Otro claro ejemplo es como la cadena Dominó agregó a su carta en el 2019 un completo 100% veggie, es decir, vegetariano.

4.2. Comuna de San Miguel

La comuna de San Miguel es una comuna ubicada en la parte centro sur de Santiago, la cual es limitada por las comunas aledañas San Joaquín, Pedro Aguirre Cerda, La Cisterna y San Ramón. En tiempos anteriores era una especie de Pangea, pero con el pasar del tiempo y la creación de nuevas comunas, se terminó por segmentar, viéndose reducida por la integración de otras.

El origen de la comuna radica hace cientos de años, cuando, ante el llamado de Diego de Almagro, muchos conquistadores llegarían a Chile, estando entre ellos Gaspar Banda de Aguilera. Gaspar Banda se encontraba siendo perseguido por herejía, liberándose de esta al ofrecer una manda a San Miguel de Arcángel, elevando una ermita en las futuras tierras de la comuna. Dicha ermita sigue existiendo y, debido al acto y la ermita, es que la comuna se llama así.

Aunque a inicios del siglo XX la ciudad de Santiago no era tan grande, a comienzos de 1920 una bonanza económica permitió el asentamiento de personas en la zona sur, que correspondía a San Miguel. De esta forma la comuna fue floreciendo en términos de funcionarios, profesionales y familias de clase media. San Miguel llegó a ser de las comunas más grandes dentro de la región, pero durante la dictadura militar se terminó por dividir en tres: Pedro Aguirre Cerda, San Joaquín y San Miguel.

En la actualidad, la comuna cuenta con un total de 107.954 habitantes, esperando que aumente a 133.059 durante el año 2020 según las proyecciones del Censo (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020), creciendo en un 23,26%, un porcentaje no menor si es que se comparan las cifras, dejando a la vista el crecimiento de la comuna en términos de habitantes.

De esta forma San Miguel es una comuna que cada vez se vuelve más atractiva para las personas, viéndose reflejado tanto en las proyecciones de habitantes como también en los porcentajes de migrantes intra-regionales, llegando este a ser de un 26,4% (Reyes, 2020).

Estos números reflejan el efecto que tienen las distintas causas en la comuna para volverse un buen lugar para vivir. Dentro de las razones, se puede encontrar el plan regulador, autopistas, metro e incluso los espacios públicos, estos mencionados anteriormente le han permitido una mayor conectividad a la comuna, sin destacar también la existencia de la Avenida José Miguel Carrera, conectando comunas aledañas y fomentando el comercio. También se pueden sumar a estas razones la existencia de comercios, centros de salud y escuelas de mayor calidad (Fernández, 2018). De esta forma, según el Índice de Calidad de Vida Urbana que mide áreas como conectividad, viviendas, medioambiente, salud, negocios y condición laboral, San Miguel quedo en el 5to lugar de las 93 comunas existentes, estando a la par de Las Condes, Vitacura o Providencia (Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales, 2018).

Ante lo atractiva que se vuelve la comuna, el crecimiento de esta y su buen posicionamiento, es que es interesante la idea del emprendimiento en San Miguel. Se podrá ir creciendo junto con la comuna, de una manera relativamente segura, ya que se espera que, del crecimiento de la comuna, el negocio, y el comercio en sí, se vean afectados e impulsados por esto. Muchas son las ventajas que presenta la comuna, dejando a la vista la oportunidad de surgir.

4.3. Plan de negocios

En la gran mayoría de empresas sin importar su tamaño, las ideas o proyectos nuevos deben pasar previamente por un proceso en el cual se analiza y planifican. A través de estos se pueden evaluar de manera tanto financiera como comercial, y así ver tanto la viabilidad, factibilidad de este y de la empresa.

Al momento de la creación de una empresa hay conceptos que se deben tener claros, o al menos explorados, pensados y meditados. El mercado al que se dirigirá, el posible público

objetivo, la competencia, políticas, recursos técnicos y económicos necesarios, procesos, etcétera. Estos deben tenerse ya claros o al menos una idea, ya que son parte de los cimientos y pilares bases sobre los que la empresa se sostendrá. La idea del negocio es el inicio, y, por ende, es de suma importancia que esta sea clara y viable, debido a que gran parte del éxito o fracaso del proyecto puede caer sobre esta.

Se destaca que gran parte de los empresarios o emprendedores no les dan la importancia suficiente a las fases iniciales de un negocio, sin entender que gran parte del éxito de este está contenido en estos inicios. Incluso el negocio más grande puede acabar antes de comenzar debido a una idea poco desarrollada o mal definida.

Distintas definiciones existen para lo que es un plan de negocios, tanto personas como instituciones le han otorgado una definición, siguiendo el mismo hilo, pero enfocándose en lo que cada una considere importante. Por ejemplo, Samsing (2017), dice que a través de este se puede ver el potencial de una idea, así como también analizar y poder resolver posibles problemas futuros, dando enfoque en que un correcto plan de negocios será beneficioso a futuro. En cambio, para Weinberger (2009), el plan de negocios es un documento escrito de manera clara, sencilla y concisa, el cual es el resultado de un proceso de planeación. Este documento servirá como guía para la empresa, ya que mostrará tanto objetivos como actividades a realizar para lograr estos mismos. También, es una combinación de forma y contenido. La forma se presenta como lo sería la redacción y estructura y, el contenido, enfocado en el plan en sí mismo como inversión, análisis, oportunidad de mercado y lo que se considere necesario.

4.3.1. Plan de negocios según Harvard Business (2009)

Cada empresa u organización, ya sea un emprendimiento, una pequeña o mediana empresa, un extensa y respetable firma, una corporación, etcétera, necesita de un plan de

negocios. El plan de negocios facilitará y permitirá navegar de manera exitosa a través del entorno en el cual se está presenta, siendo este un entorno competitivo, propio y particular de cada empresa u organización (Harvard Business Publishing, 2009).

La estructura típica de un plan de negocios suele tener presenten:

- Portada y tabla de contenidos
- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Análisis del entorno del negocio
- Antecedentes del sector
- Análisis competitivo
- Análisis de mercado
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Equipo de gestión
- Plan financiero
- Información adjunta e hitos propuestos

Si bien esta es una estructura propuesta, cabe destacar que es una guía de apoyo. No es necesario seguir esta estructura de manera precisa, cada plan puede combinar distintos elementos, pudiendo agregar nuevas secciones o eliminándolas si lo considera necesario. Lo importante del plan de negocios, es que esté presente la información crucial con respecto al negocio, para que así los lectores tengan un correcto entendimiento del plan y de la organización misma.

4.3.2. Plan de negocios según USAID (2009)

Un plan de negocios, independiente de la empresa que sea, es necesario para poder evaluar la probabilidad de éxito, reducir incertidumbre y riesgo de cualquier actividad que no está planificada. En él se podrá analizar el entorno, fijar objetivos, ver el modelo de negocios y estrategias para satisfacer las necesidades de potenciales clientes.

Será un documento escrito, que debe ser claro, concreto y preciso, capaz de convencer a todo posible inversionista o para indicar la situación actual para los dueños de empresas en marcha. Además, debe ser actualizado constantemente, ya que presentará análisis interrelacionados que puede hacer retroceder los procesos y repetir las etapas.

La estructura planteada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para una nueva empresa es:

- Resumen ejecutivo
- Formulación de idea, análisis de oportunidad y presentación del modelo
- Análisis del entorno
- Análisis de la industria, mercado y estimación de demanda
- Planteamiento estratégico: FODA, visión y misión, objetivos, estrategia, ventajas competitivas y alianzas
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan de recursos humanos y diseño de la estructura
- Proyecciones y evaluación financiera
- Conclusiones y recomendaciones

4.3.3. Modelo de negocio

El plan de negocios, como se explicó anteriormente, consta de una estructura la cual se puede presentar de manera más simple en tres partes de un plan:

- Modelo de negocios y sus acciones tanto en la estrategia como en la economía.
- Viabilidad económica- financiera del plan o proyecto.
- Definir la imagen que representará a la empresa ante terceros.

Si bien se suele confundir entre plan de negocio y modelo de negocio, es el segundo el que está contenido en el primero. El plan de negocios es un documento estratégico estático, en cambio, el modelo de negocios es más dinámico y puede ir cambiando mientras se validan o no las hipótesis iniciales.

En palabras simples, Osterwalder lo define como “Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder et al, 2010). La forma de lograr esto es a través de 9 actividades clave: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes. A través de estos nueve módulos del modelo presentado por Osterwalder se forma la base de una herramienta fundamental: el lienzo de modelo de negocio.

La Corporación de Fomento de la Producción dice que el modelo de negocios es clave para el éxito o fracaso en el mercado, en este modelo las capacidades que tiene o está desarrollando la empresa convergen ya sea como una respuesta efectiva o de alto valor a las necesidades de los clientes, facilitando así su disposición a pagar (CORFO, sf). También, expresa que hay cuatro dimensiones claves que son la base de un modelo de negocio: propuesta de valor, captura de valor, recursos de la organización y procesos clave.

Es importante recalcar lo fundamental que es el modelo de negocios, pudiendo ser la diferencia entre el éxito o fracaso de proyectos u empresas. Si bien tampoco hay una estructura de modelo de negocios universal, si hay ciertos atisbos que muestran puntos clave

como lo son el poder ver el valor, poder capturarlo y, a través de los recursos de la organización, poder satisfacer la necesidad del cliente y que este lo dimensione.

4.4. Plan de negocios a utilizar

En cuanto a los planes de negocios, se puede encontrar una gran variedad de estos, cada uno diferente según el autor. A pesar de ser distintos, su composición suele ser parecida en lo que respecta a los puntos a tratar.

El plan de negocios a seguir tocará los puntos fundamentales de todo plan, pero se basará en mayor medida en el plan expuesto por Harvard y la USAID. De esta forma el plan de negocios sería una mezcla entre ambos planes, quedando finalmente:

- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio: situación actual de la empresa.
- Análisis del entorno del negocio: análisis interno y externo.
- Estamentos organizacionales: misión, visión y valores.
- Plan operacional
- Plan de recursos humanos
- Plan de marketing
- Plan financiero
- Conclusiones
- Recomendaciones

4.5.Misión y visión

La misión de una organización es la que señala el norte. Esta da el sentido, la razón de porqué existe la misma y ayuda a responder preguntas como por qué existe, cómo contribuye, qué aporta, para qué existe y por qué hace todo lo que hace. La misión es la que otorga la motivación y es de gran importancia al estar trabajando con seres humanos. Los seres

humanos necesitan un motor que les motive a hacer las cosas, les otorga un sentido y sin este se encuentran perdidos (Torán, 2012).

La misión dentro de una empresa es fundamental para así identificar cuáles son las prioridades, estrategias a utilizar, planes e incluso la asignación de cargos. Nada parece más de Perogrullo que saber cuál es el negocio de una empresa. Una compañía ferroviaria administra trenes, un banco presta dinero y un hospital trata a enfermos. Todo esto parece muy obvio pero la verdad es que la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?” resulta ser complicada y lejos de ser evidente, es por lo que una de las labores de un estratega, el encargado de la estrategia, es responder estas preguntas que parecen ser evidentes y una vez resueltas aclaran el curso del negocio (David, 2013).

La declaración de una misión aclara el propósito de una organización y el negocio de la empresa, es muy común verlas dentro de informes anuales como lo serían las memorias anuales o incluso dentro de los sitios webs de estas. Así como hay una infinidad de empresas, también los hay de misiones, todas distintas entre sí, algunas más extensas que otras, pero todas tratando de rescatar lo de la empresa.

Una visión es un sueño. Esta representa a que aspira la empresa, busca motivar a los miembros de la organización. Dicho esto, define el camino hacia el cual se dirige la organización en el largo plazo y por lo mismo ayuda en la toma de decisiones estratégicas. Todo esto teniendo en consideración el impacto de nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas de clientes y la aparición de nuevas condiciones de mercado (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

Una visión debe responder la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”, ante esto es que la visión da los cimientos para desarrollar la misión de la organización y, si bien ambas deberían existir de manera clara en la empresa, la que se considera fundamental es la visión, la cual debe ser lo más breve posible (David, 2013).

Aunque se puede creer que son parecidas, es importante no caer en esto y entender la diferencia entre ellas, pero es importante que se hayan planteado de manera paralela para que así sean coherentes entre ellas, ya que forman parte importante en la estrategia de la organización.

4.6.Valores

Los valores son los cimientos sobre los cuales se forman actitudes y las preferencias personales. Este mismo enfoque se puede llevar a nivel organizacional dentro de una empresa, construyendo formas de actuar y de pensar dentro de la misma, que estén alineadas con la misión y visión y que velen por el cumplimiento de los objetivos.

Es justo decir que los valores fueron seleccionados tanto por dueños y la administración de la empresa, que se adaptan a la empresa y el enfoque que quieren que tenga. Es válido decir que estos rigen en parte el comportamiento de los empleados de una organización, dándole identidad y uniéndolos a la cultura organizacional. Guían a los empleados, los orientan para percibir, interpretar problemas y tomar decisiones que se adapten a la empresa. Si bien se puede hacer una larga lista de valores organizacionales, muchas empresas tienen de cuatro a ocho, lo que les permite enfocarse en ellos.

En la realidad podemos ver dos enfoques muy distintos, las empresas que tiene valores decorativos para estar a la moda y otras que los ejecutivos están comprometidos con los

valores, les interesa inculcarlos para que se vuelvan parte de la cultura corporativa, es decir, el ADN de la empresa (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

Podemos encontrar tres tipos básicos de valores: principios, creencias y reglas. Los de principio definen la forma de ser de la empresa, otorgándole una identidad. En cambio, las creencias ya no con la forma de ser, sino que con la forma de pensar. Por último, están las reglas, que buscan indicar cómo hacer las cosas y qué límites no se deben pasar (Torán 2012).

Dentro de los más conocidos y destacables podemos encontrar: transparencia, honestidad, coherencia, excelencia, adaptabilidad. A pesar de que algunos pueden ser aplicables a cualquier empresa, también hay valores más específicos y fundamentales para ciertos tipos de organizaciones.

4.7.Objetivos

Los objetivos dentro de una organización definen como los resultados específicos que se logran aportan al logro de la misión y visión. Ante esto es importante que sean específicos, medibles y con fecha límite, ya que no se puede controlar lo que no se puede medir. Sumado a lo anterior, tienen dos temporalidades, a corto y largo plazo y siendo el año el que diferencia si es de un tipo o del otro.

Si bien están estas dos temporalidades, ambas toman tiempo. Es incorrecto pensar que a corto plazo significa uno o dos meses, o incluso tres. Se sabe qué se quiere lograr, pero aún no se tiene claro cómo se logrará, y es a través de los objetivos que este camino deja de ser difuso y empieza a tomar forma. Los objetivos tienen que poner a prueba a la organización para así sacar lo mejor de esta y poder lograr dichos objetivos.

Otra de las clasificaciones distintivas que se puede hacer con respecto a los objetivos es si son objetivos financieros, enfocado en la administración en el aspecto financiero, u objetivos estratégicos, enfocados en el marketing y la competitividad de la compañía. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

Algunos ejemplos de ambos tipos mencionados anteriormente son:

- Incremento de X porcentaje de los ingresos anuales.
- Incremento de dividendos anuales.
- Ganas porcentaje X de participación de mercado
- Tener línea de productos más amplia que los rivales

Como se mencionó, los objetivos permiten acercarnos a la misión y visión de la empresa, pero sumado a esto otorga otros beneficios como puede ser el centrar los esfuerzos dentro de la organización, poder rastrear el desempeño e incluso motivar a los empleados a seguir mejorando, ya sea de manera personal o a nivel organizacional.

4.8. Plan de Marketing

El marketing trata sobre el manejo de la relación redituable con el cliente, es decir, la relación con el cliente que permite recibir utilidades. El objetivo del marketing es la creación de valor para los clientes y que ellos devuelvan este valor agregado de una forma u otra.

Dentro de los principales objetivos que tiene un plan de marketing es relacionado con ventas. Esto se logra a través de la mezcla del marketing: producto, precio, promoción y plaza. A través de estas 4P's se busca mejorar el posicionamiento del producto o servicio dentro del mercado objetivo (Weinberger, 2009).

La primera letra del marketing mix hace alusión al producto. Este se refiere a una descripción del producto, ya sea características, bondades, calidad, en pocas palabras, todo lo referente al mismo. El precio busca responder a la pregunta ¿a qué precio se venderá el producto?, para la respuesta de esta pregunta es necesario ver a la competencia, la sensibilidad al precio por parte de los consumidores y el valor que perciben estos, sumado a cuanto la organización espera recibir por este. Plaza hace alusión al lugar físico de venta (sea uno o más) y cómo llegara el producto a dicho lugar. Por último, se encuentra la promoción: comunicar y dar a conocer el producto para que así el consumidor tenga conciencia de lo que se ofrece (Harvard Business Publishing, 2009).

En la actualidad, a este conocido marketing mix se le decidió sumar algunas aristas para así dar con 7P's. Así sumándole personas, procesos y posicionamiento. El primero nos dice que el foco está en la persona, por lo mismo la experiencia de este debe ser de la calidad más alta posible. Procesos significa atención al cliente, la comunicación y retroalimentación que recibe la marca por parte de los consumidores. El último es la presencia o evidencia físicas, esto representado a través de las instalaciones, uniformes.

4.9. Plan Operacional

Uno de los principales fines del plan de negocios es presentar el proyecto, ya sea a futuros inversionistas, socios o incluso a los actuales dueños para así evaluar una posible participación a futuro en caso de los primeros o para replantearse el negocio en el caso de los dueños. El plan operacional es fundamental para saber si el negocio es sostenible o no, aclara el panorama a nivel de operaciones y producción.

Los futuros inversionistas deben saber si se cuenta con la infraestructura necesaria, la ubicación y si se cuenta con un sistema de producción y distribución. Si no se cuenta con lo anterior es difícil que se sepa la viabilidad y sostenibilidad del negocio, por muy bueno que sea el producto o servicio ofrecido (Weinberger, 2009).

Algunos de los puntos importantes a tratar en un plan operacional son:

- Objetivos de producción. Muy relacionado con el plan de marketing, ya que se debe establecer según la demanda estimada y la capacidad de producción.
- Procesos de producción. Todo esto en base a los atributos del producto o servicio. Se debe definir cuál es el flujo de operaciones, los estándares de calidad y los factores críticos para cumplir con estos estándares.
- Estándares de producción. Tener claro que es lo que vuelve a la producción eficiente y que logre satisfacer tanto la demanda como la rentabilidad esperada de los inversionistas.
- Presupuesto de inversión. Incluir aquí todos los activos que permitirán la transformación de los insumos en el producto o servicio final (Weinberger, 2009).

4.10. Plan de Recursos Humanos

El personal es el elemento clave del éxito empresarial, ahí es que reside la importancia de un plan de recursos humanos de calidad que mejoraría la forma de trabajar de los empleados y, de la misma forma, se lograría una ventaja competitiva.

Es necesario tener claridad de las principales funciones que requiere el negocio, esto permitirá saber cuántas personas son necesarias para un buen funcionamiento y los cargos que se necesita, así como también la descripción de estos y las tareas que tendrán.

Un organigrama al momento de hacer un plan de recursos humanos deja ver de manera gráfica la estructura de una organización, permite saber cómo se han agrupado tareas, sumado a cuáles son los niveles jerárquicos dentro de la misma (Weinberger, 2009).

Ilustración 1: Ejemplo de organigrama



Fuente: Plan de Negocios, Weinberger, 2009, USAID.

Dentro de este plan también está las estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal, la cual permite acercar y retener a las personas más adecuadas para la organización. Luego de esto viene la estrategia de inducción, capacitación y evaluación, la capacitación es necesaria por razones claves: una mejor capacitación se ve reflejada en un aumento de la productividad sumado a que motiva a los trabajadores para que cubran las expectativas que se les tiene.

Como último punto a tratar dentro del plan está la política de remuneración y compensación. Esto tiene relación con el pago de sueldos y los beneficios que otorga la empresa. Algunas de las utilidades que tiene el contar con una política son:

- Atraer y mantener al personal talentoso.
- Mantener equidad y lograr satisfacción.
- Motivar a los trabajadores premiándolos.

Recursos humanos es una pieza fundamental dentro de la organización, por lo mismo es necesario invertir en esta área. Aquí se puede lograr una muy importante ventaja competitiva, haciendo que la organización se diferencia por el talento de su gente.

4.11. Plan Financiero

Una vez finalizado el análisis de todos los áreas y planes anteriores, el último a desarrollar es el análisis financiero. Ya se sabe que un producto puede ser comprado por gran cantidad de gente, pero es necesario saber si el negocio puede cumplir uno de los objetivos básicos de todo negocio: rentabilidad y liquidez. En el caso de que hubiera un posible inversionista esto le permitirá ver su retribución económica una vez vista la viabilidad económica del proyecto.

Es importante señalar que un plan financiero de una empresa en marcha es distinto al de una nueva empresa. El primero parte a través de un análisis de la situación financiera actual de la empresa, mientras que el otro tiene que recopilar datos, supuestos y políticas que guiarán estas proyecciones financieras. Para una empresa que cuenta con historia financiera, la información otorgada tiene que ser precisa y lo más sincera y clara posible, aquí caerá la confianza de los inversionistas.

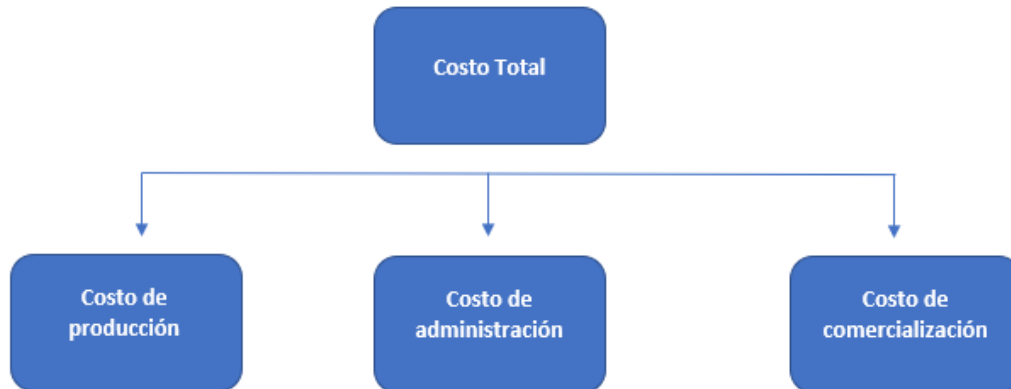
Datos y supuestos será una pieza clave para la proyección, si bien no necesariamente se cumplirán, se tiene que saber qué información y supuestos se utilizaron como base para la proyección, como lo serían un volumen de venta, un precio de venta o los costos.

En el análisis de costo se encuentran tres principales tipos de costo:

- Producción: materiales directos, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

- Administración: son los costos en los que se incurre para el funcionamiento general de la empresa.
- Comercialización: relacionado a la venta y en todo aquello que se incurra al momento de vender el producto o servicio.

Ilustración 2: Ramificación de los costos.



Importante es también el punto de la inversión inicial para nuevos proyectos o uno que busque una inyección de capital. Ante esto los más destacados son redes personales tales como familiares o amigos y la ayuda de sistemas financieros como lo serían bancos a través de créditos.

La proyección de flujo de caja permite acercarse a el punto final de este análisis. Aquí se ven todos los ingresos y egresos del proyecto, cualquier movimiento de dinero que implique el proyecto.

Ya realizadas proyecciones correspondientes, se debe ver el análisis de ganancias y pérdidas, sumado al balance general proyectado para así poder finalizar con el análisis de sensibilidad y riesgo.

El análisis de sensibilidad permite posicionarse en distintos escenarios cambiando variables como lo podrían ser el precio o la variación de los ingresos. Con el análisis se podrán responder a preguntas como:

- ¿Cuán sensible es el plan de negocios a los cambios que se pueden producir en el entorno?
- ¿Cuán rentable es en condiciones diversas?
- ¿Qué aspectos son los que observar cuidadosamente? (Weinberger, 2009)

Todas las situaciones son riesgosas, pero con un correcto plan de negocios se logra saber mucha más información permitiendo una imagen más clara del panorama, se logra reducir el riesgo y la incertidumbre y permite que se actúe de manera adecuada ante diversos escenarios posibles.

4.12. Las 5 fuerzas de Porter

Al hablar tanto de planes como herramientas que se pueden utilizar dentro de una organización, las 5 fuerzas de Porter otorgan una visión estratégica del sector donde se espera tener presencia, ofreciendo una mejor imagen del entorno en el que se estará.

En una primera instancia es normal que se crea que la competencia de un sector está relacionada de manera directa con los competidores presentes en el sector mismo, pero la verdad es que el éxito y la rentabilidad de la empresa depende de mucho más que solo esto. De esta manera, Michael Porter otorga un modelo en el cual se pueden ver 5 fuerzas que afectan al sector y a la empresa: clientes, proveedores, competencia, posibles entrantes y

productos sustitutos. Así es como, a través de las fuerzas, se puede definir la estructura de un sector y ver la naturaleza de este y cómo interaccionan las distintas fuerzas en él. (Porter, 2008).

4.12.1. Poder de negociación de los clientes o compradores

El poder de negociación de estos cae en que tan organizados estén, pudiendo ponerse de acuerdo para los precios a pagar o a quien comprar, afectando de manera significativa a la empresa.

Unos clientes con alto poder de negociación pueden obligar a la empresa a hacer cosas que en un escenario normal no harían, como lo podría ser el bajar los precios o exigir calidad en el producto/servicio ofrecido. Así es como en un sector en que el poder de estos sea alto, suele no ser atractivo, debido a que termina afectando a la rentabilidad de las empresas.

Algunos escenarios en donde el poder de negociación de estos sea alto es: hay pocos compradores, los productos no se diferencian o los compradores se pueden integrar hacia atrás, presionando y amenazando a las empresas del sector.

4.12.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Al igual en el poder de negociación de los clientes, acá depende de que tan organizados estén los proveedores, sumado a que tan importante es el producto ofrecido. La atraktividad del sector radicaré en la organización de los proveedores, a mayor organización menor será el atractivo, pudiéndose sumar a esto el si los insumos ofrecidos son claves y la existencia de sustitutos de este.

Existe una constata lucha con los proveedores, ellos desean cobrar los precios más altos posibles y la empresa el menor precio posible. La balanza quedará del lado que tenga más

fuerza. Algunos factores para considerar son: cantidad de proveedores existentes, nivel de organización y poder de decisión con respecto al precio por parte del proveedor.

4.12.3. Amenaza de nuevos participantes

La posibilidad de nuevos competidores en el mercado viene junto con el deseo de estos de adquirir participación de mercado, lo que termina afectando tanto precios como costos. De esta forma, las barreras de entrada son claves para definir el grado de la amenaza, mientras más difícil sea entrar, significa que las barreras son mayores.

Algunas barreras identificadas por Porter son: economías de escala, diferenciación, inversión de capital, costos para clientes al cambiar de proveedor, acceso desigual a canales de distribución y las políticas gubernamentales.

4.12.4. Amenaza de productos sustitutos

La competencia dependerá de que tan reemplazables sean los productos en una misma industria, es decir, la existencia de sustitutos. Un sustituto cumple la misma función o similar que el producto ofrecido por el sector.

De esta forma, el atractivo del sector dependerá de la existencia de sustitutos, ya sean reales o potenciales. Algunos factores para tener en consideración son: cantidad de proveedores, sustitutos cercanos, diferenciación del producto, el precio de los sustitutos y la propensión del consumidor a sustituir.

4.12.5. Rivalidad entre los competidores

Está definido por la suma de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad entre competidores termina definiendo la rentabilidad que se tendrá en el sector, a mayor cantidad de competidores, más rivalidad y, por ende, menor precio ofrecido.

La rivalidad puede tomar muchas formas, como lo podrían ser disminución de precios u ofertas, nuevos productos y campañas publicitarias, todo esto teniendo efectos sobre la rentabilidad de la empresa. También están presentes las barreras de salida, factores que impiden o dificultan la salida de empresas del sector. Algunos ejemplos de esta son activos difíciles de vender debido al sector en el que se está, compensaciones o incluso el choque emocional que podría tener el salir del mercado.

5. SITUACIÓN ACTUAL

5.1. La Empresa

Rigo's Vegan es una empresa chilena que nace a través de dos hermanos, quienes a través de un enfoque vegano, deciden emprender en un contexto de pandemia el año 2020. Experimentando dentro de la casa logran sus primeras pizzas veganas, las cuales con el impulso de su padre empezaron a venderse desde la cocina de la casa hacia sus familiares, amigos, conocidos y luego, pasado un tiempo, a clientes desconocidos propiamente. En la actualidad Nicolás, el hermano mayor, es el representante legal y ante esto es que tiene mayor cargo y responsabilidad. Rodrigo, el menor de la familia, se encuentra terminando su carrera universitaria y, si bien cumple algunas labores, está mucho menos involucrado, tomando algunas labores administrativas y trabajando dentro de la cocina.

Estos dos hermanos buscaban hacer más llevadera la pandemia y se pusieron a experimentar en la cocina, deteniéndose en las pizzas y logrando que fuera un panorama de

fin de semana. Con el tiempo lograron un producto de calidad el cual decidieron empezar a vender y recibió buenos comentarios de los primeros clientes, una buena retroalimentación clave para continuar. Desde ahí en adelante todos los fin de semanas se empezó a vender, aumentando de a poco sus ventas, haciendo que se volviera necesario ampliar el horario de trabajo e introduciendo y sumando nuevas personas a este proyecto.

Cabe destacar que, como se mencionó anteriormente, este proyecto parte desde la cocina del hogar, trabajando con el horno prestado de un familiar y con una inversión inicial de ambos hermanos para las materias primas como harinas, ingredientes y gas. El dinero recibido los primeros fin de semanas fue dividido entre ambos hermanos 50% cada uno pero luego se decidieron guardar el dinero mínimo para las compras de materia prima de la proxima semana, logrando que se pudiera mantener la operación semana a semana y, al día de hoy, las ventas generadas durante la semana permiten que se compre toda la materia prima, así como también pagar los sueldo de los trabajadores.

Ilustración 3: Mapa ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps

En la actualidad, ya no se trabaja en la cocina del hogar, Rigo's Vegan cuenta con su propia cocina. Aún no cuenta con local comercial propiamente tal, pero desde la cocina se trabaja para que los pedidos sean despachados o retirados. También, se cuenta con un total de 9 personas en el equipo, los cuales logran que la empresa funcione en sus horarios de venta de miércoles a domingo y dejando el martes para la preparación y producción.

5.2. Oferta del producto

La empresa se dedica a la venta de alimentos veganos, como su nombre lo indica. En un momento se llamó Rigo's Pizza ya que es su principal enfoque, pero luego fue cambiado para no acotarse a futuro y actualmente vende más productos para complementar la experiencia. Algunos de estos son palos de ajo y queso, pannuozos, rollos de canela, brownies y lasañas.

Las pizzas presentes en la carta son un total de 12 variedades, con distintos ingredientes, teniendo incluso distinta salsa base (pomodoro, pesto y crema) buscando tener variedad que permita abarcar todos los gustos. Hechas en un horno a 300 grados Celsius, se busca un equilibrio entre una pizza de alta calidad, que perfectamente pueda competir con las de cadenas de pizzerías.

Tabla 1: Variedad ofrecida de pizzas

Pizzas	
Nombre	Ingredientes
Margherita	Pomodoro, mozzarella, albahaca, aceite de oliva infundado con albahaca, parmesano vegetal casero.
Napolitan Style	Pomodoro, mozzarella, tomate, cebolla blanca, aceituna negra, aceite de oliva infundado con ajo y orégano.
Only Basic No Shit	Pomodoro, mozzarella, champiñón parís, choclo, pimentón verde y aceite de oliva infundado con ajo.
The Rustic	Pomodoro, mozzarella, champiñón parís, tomate cherry, albahaca y aceite de oliva infundado con albahaca.
Oh! Sweet Heaven	Pomodoro, mozzarella vegetal, cebolla caramelizada, seitán tipo carne casero y aceite de oliva infundado con tomillo.
Sausage Bang	Pomodoro, mozzarella vegetal, chorizo vegetal, cebollín, aceite de oliva infundado con tomillo y parmesano vegetal casero.
Royal Garden	Pomodoro, mozzarella vegetal, espárragos, fondos de alcachofa, champiñón parís y aceite de oliva infundado con tomillo.

Fugaza Explosion	Doble mozzarella vegetal, cebolla blanca, cebolla morada, aceituna negra, aceite de oliva infundado con ajo y orégano.
White Passion	Crema vegetal, mozzarella vegetal, champiñón parís, albahaca, aceite de oliva infundado con ajo y jarabe de agave orgánico.
Basilica Family	Pesto casero, mozzarella vegetal, champiñón parís, tomate cherry, aceite de oliva infundado con albahaca y parmesano vegetal casero.
Caprese Time	Pesto casero, mozzarella vegetal, tomate cherry, aceituna negra, albahaca y aceite de oliva infundado con albahaca.
Fake Chicken BBQ	Pomodoro, mozzarella vegetal, seitán tipo pollo casero, tofu ahumado, cebolla morada y salsa barbacue.

Tabla 2: Variedad ofrecida de panuozos

Pannuozos	
Nombre	Ingredientes
The Original Vegan	Seitán tipo carne casero, queso vegetal tipo gouda, lechuga, tomate, cebolla morada, hummus de garbanzos y alioli.
Vegan Chicken King	Seitán tipo pollo casero, queso vegetal tipo gouda, lechuga, cebolla blanca, champiñón salteado, hummus de garbanzos y alioli.
Vegan Steakhouse	Seitán tipo carne casero, queso vegetal tipo cheddar, champiñón salteado con ajo, cebolla caramelizada, pimentón rojo, barbacue y alioli.
Vegan Chicken Party	Seitán tipo pollo casero, queso vegetal tipo cheddar, lechuga, cebolla caramelizada, champiñón salteado con ajo, pepinillo y alioli.

Tabla 3: Variedad ofrecida de repostería

Bakery	
Nombre	Ingredientes
Brownie Fudge	Bizcocho tipo fudge de cacao con chips de chocolate y cubierto de maní. Contiene gluten.
Cinnamon Roll	Masa enrollada con azúcar rubia y canela con topping de almíbar de ron y glaseado. Contiene gluten.

Tabla 4: Variedad ofrecida de otros productos

Otros	
Nombre	Ingredientes
Palos de ajo	Masa semi integral con fermentación de 24 horas con aceite de oliva, ajo y especias. Contiene gluten.
Palos de queso	Masa semi integral con fermentación de 24 horas con aceite de oliva, ajo, queso mozzarella vegetal y especias. Contiene gluten.
Lasagna	Lasaña con salsa boloñesa con proteína de soya, salsa bechamel con champiñones, otras verduras y queso mozzarella vegetal. Contiene gluten.

5.3. Clientes

Actualmente la empresa no cuenta con un registro de clientes o una base de clientes (frecuentes o no), no obstante, el perfil de los compradores son personas naturales en su mayoría. Al tener un enfoque vegano, este es un gran filtro en su clientela debido a los tabúes

que sigue habiendo en la comida basa en plantas, un alto porcentaje de los compradores son personas entre 18 y 35 años que son vegetarianos, veganos o algún tipo de dieta con enfoque parecido. Al ser comida rápida, los clientes suelen comprar una vez al mes aproximadamente.

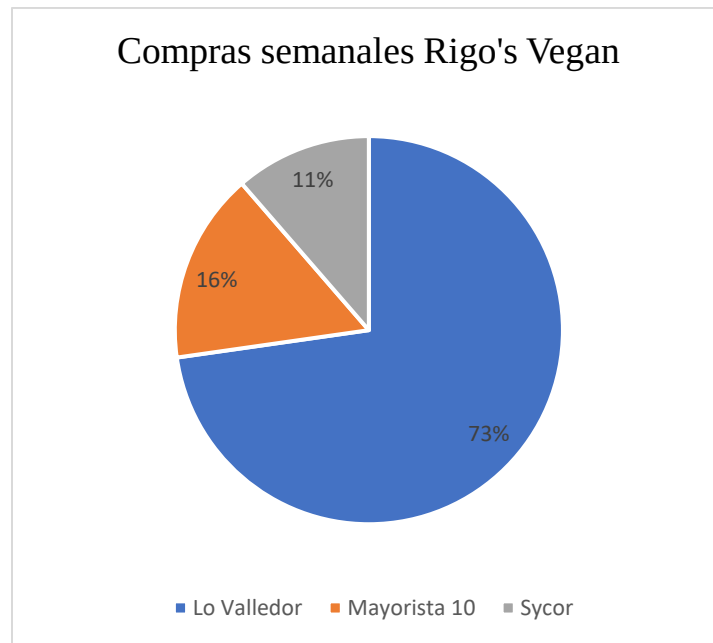
Una de las características de la empresa es encontrarse en la comuna de San Miguel, haciendo que gran parte de su público sea de la comuna. También, la plataforma que se usa para vender, que se encarga también del delivery de los productos, tiene un radio de 5-6 kilómetros a la redonda

5.4. Proveedores

Rigo's Vegan se provee mayoritariamente en la vega de Lo Valledor, ya que los componentes de las pizzas son principalmente vegetales. Aquí se proporciona aproximadamente del 73% de sus compras. Se encuentran los componentes de las pizzas, pastelería, como también guantes, mascarillas e implementos necesarios.

El supermercado entrega productos fundamentales también, las compras de este tipo se hacen en un supermercado mayorista. Aquí se encuentran algunos productos como lo serían aceites, harinas, azúcar, etcétera.

Ilustración 4: Gráfico de compras Lo Valledor vs Mayorista 10 vs Sycor



Importante es también Sycor, el actual proveedor de las cajas, necesarias para la entrega de las pizzas. Al ser un activo altamente necesario, se compra pocas veces y en grandes cantidades para así no quedar desabastecidos. Debido a la actual pandemia suelen tardarse en llegar las cajas, como también su impresión. Entregan los dos formatos que utiliza la pizzería y cabe agregar que se pagó por la plantilla para que las cajas contaran con un diseño personalizado, propio de Rigo's Vegan.

Como último proveedor esta Mercat. Ellos son encargados de suministrar la página web, la cual es, actualmente, el único medio por el cual se vende. Mercat funciona como nexo entre Rigo's Vegan y el cliente final, encargándose de la gestión del pedido y posterior delivery de los productos, funcionando a través de comisión.

5.5. Información financiera

Al ser un emprendimiento que lleva poco más de un año (finales de julio del año 2020), no cuentan con la suficiente información para ver el crecimiento de las ventas a lo largo del tiempo. A pesar de esto, el crecimiento existe y se ve reflejado tanto en la cantidad de pizzas vendidas, en la extensión de los días trabajados como también en la cantidad de empleados. Las ventas desde sus inicios han crecido claramente, pero en el presente no se sabe a ciencia cierta si siguen en aumento, se han mantenido o bajaron.

En términos de ventas e ingresos, los dueños del Rigo's Vegan en la actualidad buscan aumentar ventas, minimizar costos y tener una mejor gestión para así poder tener una mayor ganancia para seguir invirtiendo en el proyecto. Por el momento, la empresa es capaz de pagar sueldos, hacerse cargo de los costos y todo lo relacionado con lo operacional para seguir con el funcionamiento, pero a final de mes el dinero que se recibe como ganancia, es muy pequeño, por no decir nulo.

Como respaldo de ventas se estuvo utilizando un tiempo una planilla de Excel, que permitía ver quién pedía, qué pedía, ver si era despacho o retiro y cuánto era el despacho. Con esto se conseguía un orden en la cocina, permitía una noción de cuanto se vendía a la semana y, por ende, en el mes y cuanto había que pagarle al repartidor.

En la actualidad, se utiliza la plataforma otorgada por la empresa Mercat. Ellos otorgan la página web que permite hacer los pedidos y, además, se encarga de gestionar el reparto. Ellos recopilan esta información, los pedidos que se hacen y las ventas que se van generando. Esta plataforma es online, por lo que permite a ambos dueños ver esta información, pero como se mencionó solo se tiene un aproximado de los costos y, con respecto a las ventas, se tiene algo mucho más aterrizado gracias a la plataforma.

Ilustración 5: Gráfico de ventas previo página web.

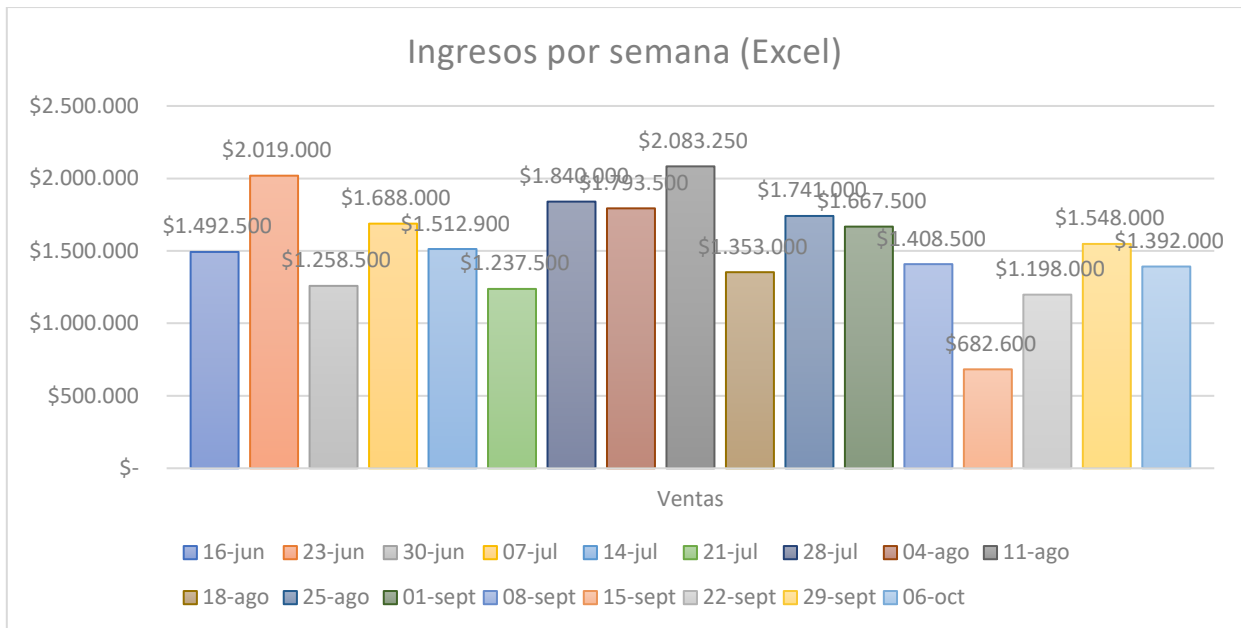
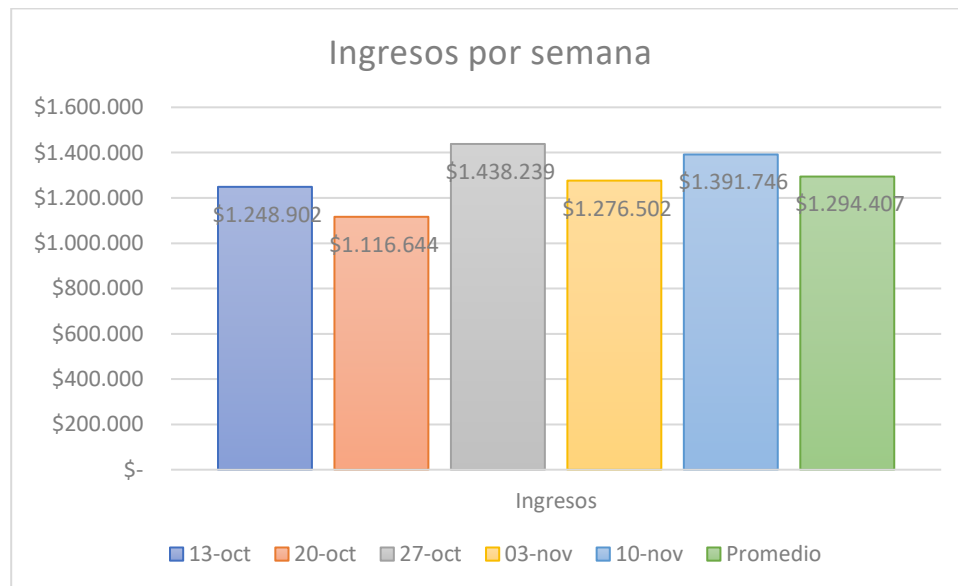


Ilustración 6: Gráfico de ventas con Mercat.



5.6. Estructura Organizacional

En la actualidad, la empresa no cuenta con una estructura organizacional formal que se pueda identificar, fuera de la separación entre trabajadores y dueños (quienes también

trabajan dentro de la empresa). A pesar de esto, si se pueden identificar distintos roles o cargos dentro del personal de cocina, ya que algunos tienen más responsabilidades que otros y que, dentro del proceso de toma de decisiones, algunos influyen.

De manera presencial, la pizzería trabaja con dos turnos. Turnos de mañana (de 11:00 a 16:00 horas) y de tarde (de 17:00 a 22:00), como en los turnos de mañana el flujo de pedidos suele ser menor, trabajan 2 personas. Uno de estos tiene el rol de encargado de turno y el otro de cocinero propiamente tal. Esto mismo es aplicable al turno de tarde, pero los cocineros son 2 o 3, dependiendo del día. El encargado del turno es el responsable de la gestión de este y que las tareas se cumplan, sumado a la resolución de problemas menores que puedan ocurrir durante la jornada.

Las labores otorgadas al personal son traspasadas por los dueños, pero en ningún caso han sido definidas en plenitud y con exactitud, por lo que muchas veces se genera confusión, equivocación y circunstancias que no ocurrirían si las labores de cada cargo estuvieran descritas.

Por el lado de las redes sociales, Rigo's Vegan cuenta con Facebook e Instagram. Instagram es el principal canal de la empresa con los clientes y son ambos dueños los encargados de subir contenido. Ante este escenario, Rodrigo y Nicolás admiten que están en terreno desconocido y solo se guían por intuición o estrategias básicas. Cuentan con material fotográfico de sesiones de fotos pasadas y lo utilizan para subir a la plataforma. En este sentido ambos saben que se puede utilizar de mucho mejor manera la plataforma, aumentando el alcance que tienen con el público, afectando a las ventas del negocio.

Para el proceso de toma de decisiones, los que más influyen y toman las decisiones son los dueños. Sumado a esto, y como es un emprendimiento con un poco más de un año, los dueños saben que no cuentan con la experiencia, por lo que si se necesita también pueden acudir a los encargados de cocina o a Lázaro (familiar que trabaja con ellos) para tener una segunda opinión, pero como se mencionó, la decisión final es tomada por los dueños.

5.7. Proceso Productivo

Para ver el inicio del proceso productivo es necesario saber que Rigo's Vegan atiende a público de miércoles a domingo de 12:00 a 22:00 horas, por lo que el final del proceso productivo ocurre el domingo a esa hora.

Durante el día lunes o martes en la mañana, Nicolás y Rodrigo hacen una revisión del inventario que quedó para calcular las compras que se harán para la semana. Luego de tener una lista de compras, a más tardar el martes en la mañana se procede a ir a Lo Valledor para abastecerse. En Lo Valledor se encuentra gran parte de lo necesario en el inventario, sumado a que hay un local vegano en donde se compra lo más puntual, pero necesario como: crema, quesos, embutidos o tofu.

Este mismo día, se hacen todos los preparativos para que el miércoles se empiece a atender. En la mañana llegan a la cocina de Rigo's Vegan 4 integrantes del equipo, los cuales al llegar ya tienen en la cocina lo comprado en la vega, pudiendo empezar sus labores.

Lo siguiente es ir a un supermercado mayorista para comprar un ingrediente fundamental para la pizzería, la harina. Se compra la harina y algunos extras que puedan ser necesarios y

que no se hayan encontrado en la mañana y luego de esto se vuelve al local para dejar la harina y que comience la creación de las masas.

Durante la jornada laboral de preparación es importante tener una lista de todas las tareas a realizar, como lo serían mise and place, hacer las masas (de pizzas y rollos de canela), las lasañas y los brownies. A lo largo de la jornada se van cumpliendo las tareas y dejando marcadas. Una vez finalizadas todas las tareas se procede a repasar la lista de tareas para que efectivamente nada se haya pasado.

La masa es el producto fundamental dentro de la pizzería. Se cuenta con una amasadora para un buen desarrollo del gluten, el primer paso es poner el agua. Se utiliza un alto porcentaje de hidratación, el cual aporta suavidad y crocancia a la masa final, se prende la amasadora y se pone la levadura. Luego se procede a poner la harina, que es necesario tenga gran cantidad de proteína, un 5% de esta harina es integral para darle un sabor característico. Como último la sal y se deja amasando para luego formar los bollos y dejar fermentar por un mínimo de 24 horas. Cabe destacar que la fermentación de larga duración es un paso primordial en la elaboración.

El mise and place viene de la mano con el ordenar la producción, tabular el producto y poner sus fechas de caducidad. Al trabajar con productor que son mayormente orgánicos, su durabilidad suele ser bastante corta, por lo que se debe tener seguimiento de esta y que el ingrediente a usar este en buen estado.

Como último, y si llega a ser necesario, los encargados de las compras (Nicolás y Rodrigo), van a comprar cajas de pizzas. Esto no suele ocurrir muy a menudo ya que se

compra en grandes volúmenes para evitar quedar desabastecidos. Una vez llegados, se dejan las cajas en las bodegas.

Durante la semana, de manera diaria se mantiene el stock de ingredientes y de masas, sumado a hacer rollos de canela y brownies en las cantidades que se necesite, tanto para mantener en el local, como para venta a otros locales.

5.8. Estrategia Actual

Rigo's Vegan es un emprendimiento que tiene poco más de un año de vida. Los dueños han dejado en claro que gran su rumbo los primeros meses de operación fueron enfocados en estabilizar y aumentar las ventas, invirtiendo más que nada en maquinaria que permitiera facilitar la producción. Recién, llegados al año y con flujos mucho más estables es que tienen intención de poder regularizar todo.

Parte de lo mencionado anteriormente tiene referencia a la estrategia. La empresa no cuenta con una estrategia de negocios propiamente tal. Los requerimientos que han tenido en la empresa son tan diversos que lo invertido en estrategia (ya sea en tiempo o de manera monetaria) ha sido básico. Su principal enfoque ha sido en hacerse más conocidos, de esta manera aumentar las ventas, poder aumentar sueldos y en un futuro más a largo plazo, poder recuperar el capital y obtener ganancias del negocio.

Ante esto, se puede asumir que Rigos's Vegan no cuenta con una estrategia de negocios y tampoco posee los pilares estratégicos del negocio como lo serían misión, visión, valores y propuesta de valor. Por lo mismo, parte del trabajo a realizar con la empresa es la

formulación de estos para contar con una base sólida de trabajo que permita la proyección de la empresa tanto a corto como larga plazo.

5.9. Estamentos organizacionales propuestos

5.9.1. Misión propuesta

Ofrecer un producto de gran nivel gastronómico, buscando los mejores ingredientes, innovando y respetando los procesos de los alimentos, logrando así sabores únicos, deliciosos y libres de crueldad animal.

5.9.2. Visión propuesta

Ser reconocida como la mejor pizza vegana en Santiago, logrando que más personas consuman alimentos veganos y rompiendo los prejuicios formados sobre veganismo

5.9.3. Valores propuestos

Los valores empresariales son un conjunto de principios tanto éticos como profesionales, que la organización se compromete a cumplir durante toda su operación, en cada paso. De por sí tienen la característica de perdurabilidad y están recogidos en un documento público para que cada integrante de la empresa sepa de estos.

Rigo's Vegan no cuenta hoy en día con valores organizacionales, sin embargo, el veganismo y sus mismos valores son un punto de partida para la creación de estos. Los fundamentos (del veganismo) tanto éticos, morales, ambientales y humanitarios permiten orientar qué valores se buscarán como organización.

Los valores propuestos para Rigo's Vegan serán:

- Constancia: como voluntad inquebrantable y continuada en la determinación de hacer una cosa. Es necesario inculcar el valor del trabajo y de la constancia, que terminará viéndose reflejado en beneficios. Esto mismo permitirá un sentimiento de identificación con la empresa.
- Adaptabilidad y aprendizaje: capacidad y conciencia de siempre estar en constante cambio, ya sea para adaptarse o mejorar. Es fundamental de cara al futuro, sumado a que los errores siempre están presentes y se debe saber sobrellevarlos.
- Transparencia y honestidad: estos dos hacen referencia a la claridad. El ser honestos tanto con clientes, proveedores y competencia, pero también transparente a nivel económico. Estas dos como bases para una buena reputación.
- Empatía: como pilar fundamental del veganismo. Empatía hacia los trabajadores para poder construir una buena relación, sumado hacia la empatía que tiene el veganismo con animales, seres sintientes y al medio ambiente.
- Excelencia: con enfoque en la calidad y ofrecer el mejor producto y servicio a un precio competitivo. Esto conlleva a la rigurosidad y mejora en el proceso productivo y lado operacional y administrativo de la organización para así lograr eficiencia y eficacia.
- Trabajo en equipo: importancia de las relaciones, tanto a nivel de gerencia-trabajador como a el trabajo en equipo propiamente tal. Todos como parte de uno mismo, cada uno tiene un rol que cumplir y que trabajando en conjunto se potencia.

5.10. Análisis externo

Como parte del análisis externo, es necesario tomar en cuenta el macroentorno en el que se ha visto posicionado el emprendimiento: político, económico, social, tecnológico y ambiental. El análisis PESTA permite comprender las fuerzas de cambio a las que se está expuesto y así poder aprovechar oportunidades. Como complemento al análisis del macroentorno, y para así lograr un análisis mucho más completo, se desarrollará un análisis del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter.

5.10.1. Análisis PESTA

5.10.1.1. Político

Luego de la vuelta a la democracia en el año 1990, tras el régimen militar de Augusto Pinochet de 17 años, Chile tuvo gobiernos de centroizquierda, para que luego el expresidente Sebastián Piñera tomara el gobierno en los años 2010-2014. Asumió su mandato después de uno de los terremotos más fuertes en Chile, para ser seguido por tsunamis. Luego de su presidencia estuvo Michelle Bachelet, otro gobierno de centroizquierda y llegando a la actualidad volvió a ser electo Sebastián Piñera para los años 2018-2022.

Durante el segundo gobierno de la presidenta Bachelet, se dificultó el sistema político chileno. Hubo distintos procesos judiciales que terminaron afectando a la presidencia, los partidos políticos y empresarios.

Para el gobierno actual de Sebastián Piñera la situación ha sido complicada. El presidente tomó distintas iniciativas y reformas que aún no se han implementado. Esto, sumado al descontento generalizado debido a la desigualdad económica dio como resultado el estallido social del año 2019, logrando lo que se conoció como el peor porcentaje de aprobación obtenido por un presidente desde la vuelta a la democracia, llegando a un 6% (Retamal, 2020).

Bajo el escenario de descontento y protestas reiteradas, el presidente Piñera aceptó organizar un plebiscito, para decidir si se reemplaza la constitución que fue dejada por la dictadura militar. En estas votaciones se logró impuso un cambio a la constitución a través de una convención constitucional.

Para las votaciones presidenciales del año 2021, no hubo mayoría absoluta en primera ronda, por lo que a segunda ronda pasaron José Kast y Gabriel Boric. Se destaca la gran diferencia entre ambos candidatos presidenciales, siendo el primero catalogado como de extrema derecha y el segundo de extrema izquierda. Esta diferencia entre candidatos es una demostración de la polarizada situación política a nivel nacional.

Para la segunda vuelta, se logró una participación del 54,29%, siendo la mayor convocatoria desde la existencia del voto voluntario. El presidente electo fue Gabriel Boric, convirtiéndose en el presidente más joven en la historia de Chile y el jefe de estado con mayor votación que Chile ha tenido (Ortiz, 2021).

Gabriel Boric se proclamó candidato presidencial por el partido Convergencia Social, el cual no se reconoce en sí como un movimiento de extrema izquierda, sino más bien de centro izquierda a izquierda. El partido se destaca por contar con un carácter feminista, socialista, aportando para una vida digna y buscando forjar una nueva relación con el pueblo chileno.

Ante el efecto de la pandemia a nivel económico, el gobierno ha brindado distintas ayudas, tanto para empresas como personas. Algunos ejemplos de esto son distintos fondos concursables para Pymes (por parte de Sercotec), el ingreso familiar de emergencia (tanto IFE laboral como universal). Todo esto buscando reactivar de a poco la economía, buscando distintas políticas que permitan ayudar.

Un punto no menor en los últimos meses es la frontera, los extranjeros y la política de exterior. La llegada masiva de extranjeros ha mostrado lo poco preparado que se encuentra el país para poder recibirlos. Esto genera un escenario complicado, no hay una política migratoria clara, hay una diferencia entre el discurso de jueces y cortes de apelaciones, ausencia de mecanismos selectivos para extranjeros y es que mientras más restricciones se encuentran, más delitos terminan ocurriendo.

En sectores sociales los inmigrantes han sido catalogados como criminales, y esa percepción ha aumentado en los últimos años, a pesar de que los delitos cometidos por extranjeros son menores a los delitos nacionales.

Los inmigrantes se han encontrado con un país que no está preparado para recibirlos, encontrándose con cuidado ineficiente de la frontera, un sistema penal ambiguo ante la política migratoria, diversidad entre jueces y cortes de apelaciones y ausencia de mecanismos de selectividad para los extranjeros. Un claro ejemplo de esto son las expulsiones de extranjeros, lo que señala lo necesario que es una política clara sobre las personas que quieran ingresar al país, partiendo con la situación de las personas sin documentos y las visas. Para esto es necesario una coordinación y cooperación a nivel latinoamericano.

La convención constitucional ha trabajado arduamente por dos años para generar el cambio en la constitución y es en septiembre del 2022 cuando se votará si se aprueba o rechaza esta nueva constitución. Llegando al final de este proceso constitucional salen a la luz varias inquietudes, ya que no todos están a favor.

Si bien los participantes de este proceso saben que un cambio es necesario, no todos están de acuerdo con lo que se está logrando y esto presenta una situación complicada en la

que el rechazo podría ser el resultado de las votaciones el 4 de septiembre, haciendo que el presidente y su equipo se pongan en todos los escenarios posibles si llegase a suceder.

Reformar la actual constitución no es una tarea menor, lleva tiempo, esfuerzo y consenso de todos los participantes para poder lograr una mejor y más representativa constitución. Habiendo ganado el cambio de constitución por una amplia mayoría, es difícil plantearse que esta termine siendo rechazada.

Sin embargo, cabe aclarar, que el que hasta ahora se especule un 55% de rechazo, no significa que no se quiera una nueva constitución. La gente quiere un cambio, pero solo no el que se está planteando y es por lo que tener una solución ante este “eventual rechazo” se vuelve necesario. Aunque tomar alguna medida pueda ser un parche antes de la herida, no es menor tener una primera idea de cual podría ser el camino para seguir si es que el rechazo llegara a ocurrir, y una de las ideas es que el poder regrese al senado, en donde se deberá producir algún acuerdo político que considere a toda clase política. (Romero, 2022).

5.10.1.2. Económico

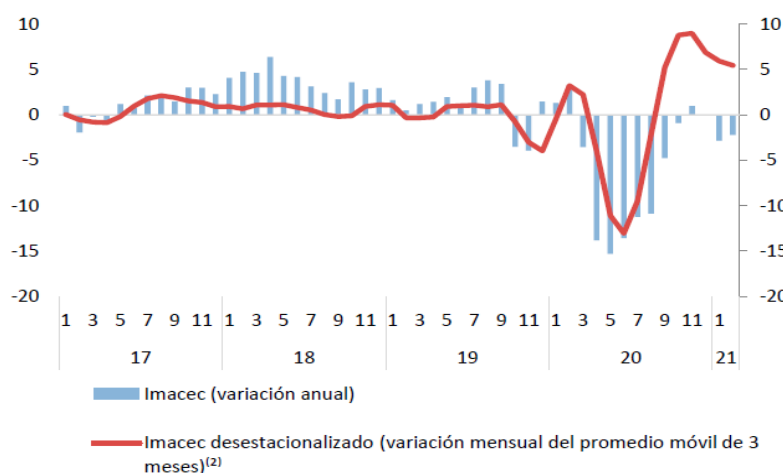
Ante el estallido social ocurrido en Chile durante el año 2019 que demandaba un cambio en la dirección política y social del país, la economía comenzó a verse afectada y este escenario solo empeoró ante la llegada de la pandemia al país durante el año 2020. El Covid-19 afectó a la economía mundial, logrando contracciones gigantescas. En el caso de Chile el PIB se contrajo 6,0% en el 2020, llegando a una de las peores recesiones en décadas. A pesar de esto el relajamiento en las medidas de confinamiento permitió una mejora parcial a finales del año.

A pesar del uso de las reservas fiscales por parte de las autoridades, la deuda pública aumentó en un 5%, llegando a un 33% el 2020 (en comparación a la cifra del año anterior). Esto mismo hizo que la pobreza se viera aumentada, logrando un 12,2%, lo que significó que 780.000 aproximadamente cayeran en la pobreza. Las consecuencias de las restricciones de movilidad y la incertidumbre se vieron compensadas debido a una respuesta política que se vio reflejada en transferencias de efectivo, mantención del empleo, aplazamientos tributarios, retiros tempranos de los fondos de pensiones, entre otros.

El Banco Central para el último trimestre del 2020 informó que el Índice Mensual de Actividad Económica (Imacec, que resume la actividad de distintos sectores, su variación interanual es una aproximación de la evolución del PIB) correspondiente a octubre señala la caída en 1,2% en comparación al año anterior. Esta caída es mucho más cauta si se ven los valores anteriores. A pesar de este “buen escenario”, los economistas esperaban contar ya con una cifra positiva, lo cual no se cumplió.

De acuerdo con la información preliminar, el Imacec de abril del 2020 cayó en un 14,1% en comparación al del año anterior. Ante esto también es importante mencionar que ya había disminuido un 8,7% con respecto al mes anterior y un 12,4% en los últimos doce meses (Banco Central, 2020).

Ilustración 7: Imacec tasas de variación porcentual.



Fuente: Banco Central, 2021.

La caída de la economía chilena es clara, pero el porvenir aun no es tan claro. La economía depende en gran medida de las medidas de confinamiento y del plan Paso a paso a nivel nacional. Sin embargo, claro está las intenciones de reactivarla, lo que se ve reflejado en la flexibilización de las medidas en sectores que se vieron mayormente afectados como el turismo y comercio en general, todo esto con el objetivo de avanzar y contribuir en la recuperación de la economía, como también aumento del empleo (Carrasco, 2020).

Con respecto al desempleo y la desocupación, la tasa de esta última fue de un 12,9%, lo que significó un aumento de 5,3 pp. respecto al mismo periodo del año anterior. Según la información recolectada en la Encuesta Nacional de Empleo (ENE), esto ocurrió debido a la reducción en la fuerza de trabajo y de los ocupados. Con respecto a los desocupados, aumentaron un 46% únicamente por el aumento de los cesantes (Cabrera, 2020).

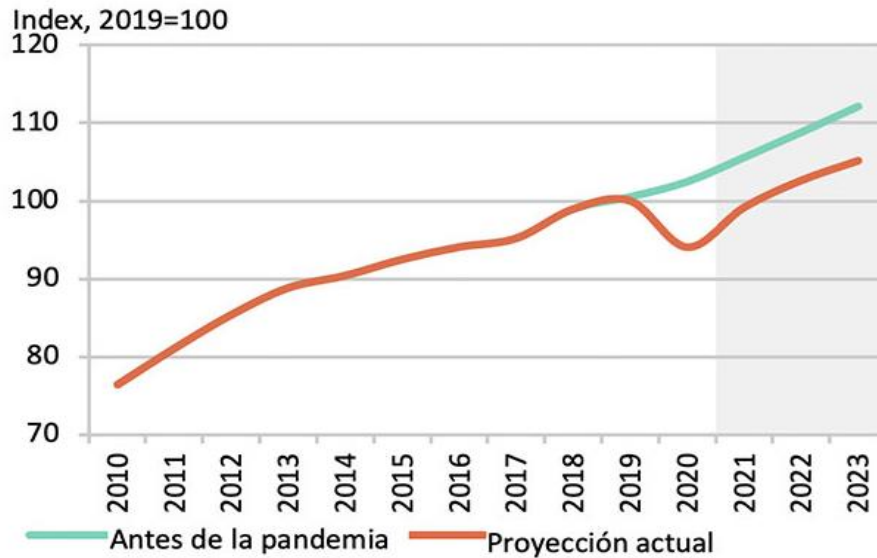
La tasa de ocupación y participación descendieron a 52,5% y 45,7%, decreciendo 10,2pp. y 12,2 pp. respectivamente. Incluso la tasa de ocupación informal cayó, alcanzando un 22,6%, descendiendo, pero no tanto como las tasas anteriores (Cabrera, 2020).

En comparación a estas cifras, durante los trimestres de mayo-julio la estimación de ocupados era un 15,2% en doce meses siendo clave las áreas de construcción, comercio y transporte, las cuales fueron las más afectadas y las primeras en volver a funcionar. La tasa de ocupados aumentó en un 15,2% y la tasa de ocupación informal llegó a 26,9%, un aumento de 4,6pp. (Castro, 2021).

El contraste entre las cifras de desempleo y ocupación muestran un claro indicio de una reactivación al empleo, que va de la mano con el plan paso a paso instaurado por el gobierno.

Se espera que el crecimiento vuelva al 5,5% durante el 2021, esto con el continuo trabajo del gobierno, vacunaciones rápidas y lo que significaría una reapertura gradual del comercio. Chile es el país a nivel mundial es el cuarto país en materia de vacunación per cápita. A finales de marzo del 2021 Chile ya había vacunado a más del 30% de los adultos mayores y se espera que a nivel país el 80% de la población este vacunada para finales de junio. Otro de los factores que impulsará la economía son los estímulos monetarios y los retiros de fondos de pensión, pero a pesar de esto la incertidumbre afectará de mala forma la inversión privada. Sin embargo, las exportaciones se verán beneficiadas debido a la subida del precio del cobre y a la recuperación económica de economías más avanzadas como China. Si bien el escenario a nivel país mejora a medida que pasa el tiempo, es importante destacar que no se logrará llegar al PIB esperado en un escenario sin pandemia.

Ilustración 8: Expectativas del PIB, antes y después de la pandemia.



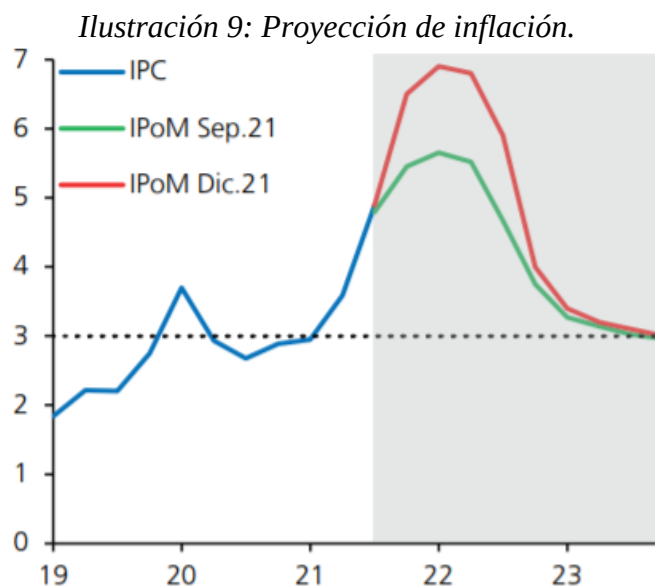
Fuente: Banco Mundial, 2021.

Finalizando el año 2021, el Banco Central ha destacado la expansión que se ha tenido, haciendo que el crecimiento del año actual sea mayor de lo que se esperó en informes anteriores.

Se estima que la economía crecerá entre un 11,5% y 12,0% durante el 2021, lo cual es un aumento de 0,5% aproximadamente con información pasada. Todos los sectores económicos contaron con un crecimiento importante, recuperándose o incluso superando el nivel de actividad que tenían anterior a la pandemia.

Sin embargo, este crecimiento genera un aumento importante en la inflación. Las empresas no han podido responder a la mayor demanda de productos, haciendo que aumente el precio de estos. Las empresas tampoco han podido llenar vacantes de empleo, teniendo que subir sueldos y por ende sus costos. Todo esto sumado a la subida del dólar del último tiempo hacen que las proyecciones de inflación se mantengan en torno al 7,5%, esperando que en el horizonte de dos años vuelva a estar entorno al 3%.

Debido al aumento de precios es que el Banco Central ha estado subiendo la tasa de interés, buscando cuidar el bolsillo de las personas. El aumento en la tasa de interés busca funcionar como incentivo para el ahorro, evitando que los precios suban y controlando la inflación.



Fuente: Banco Central, 2021.

Para el 2022 se observa una desaceleración mayor a la esperada, si bien se esperaba un 3% de crecimiento, el FMI (Fondo Monetario Internacional) recorta la visión en un 2,4% para América Latina. Todo esto debido a la desaceleración, menor crecimiento de potencias como China y Estados Unidos, continuo problema en suministros, políticas monetarias y efectos de la nueva variante ómicron (Cárdenas et al, 2022).

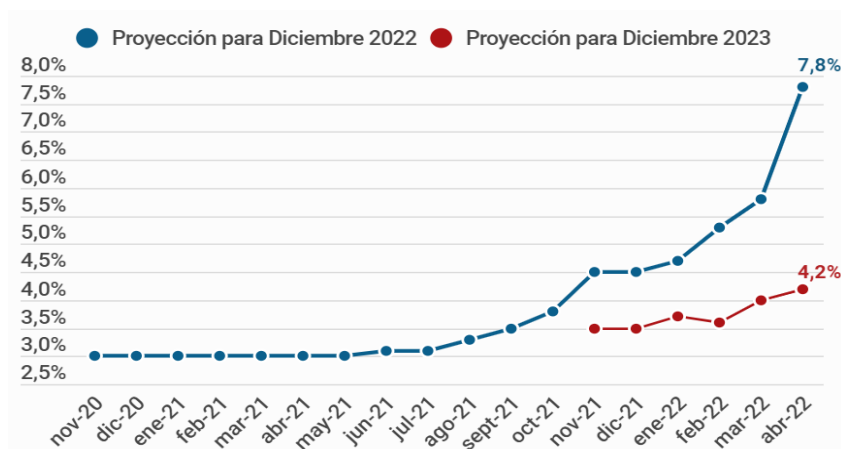
Situaciones como la guerra e Ucrania son imposibles de prever y que terminan por afectar a la economía global. Los costos que tienen a nivel económico no son menores, haciendo que todos los commodities suban de un momento a otro y, si vemos lo ocurrido desde el inicio de la invasión rusa, se puede observar a nivel práctico con bienes como el aceite o la harina. A grandes escalas también hay que ver cómo afecta las exportaciones e

importaciones, es decir, la balanza comercial. A pesar de que las importaciones por cobre subirían, el aumento en las exportaciones se vuelve mayor, haciendo que la balanza comercial empeore en un US\$2.3353 millones, esta situación es preocupante debido a que el incremento del combustible será pagado por empresas y consumidores (Flores, 2022).

Con el informe de política monetaria de marzo, el banco central ofrece una mirada a lo que viene para el presente año, ya estando como presidente de la república Gabriel Boric. Si bien se esperaba que hubiera un crecimiento de entre un 1,5% y 2,5% durante el año 2022, se terminó reajustando para quedar entre un 1% y 2% y, para el 2023, se espera entre un -0,25% y 0,75% para luego el siguiente año llegar a un potencial de entre un 2,25% y 3,25%. Por otro lado, con respecto al sector privado, crecerá debido a la expansión del consumo y de la inversión para los dos siguientes años.

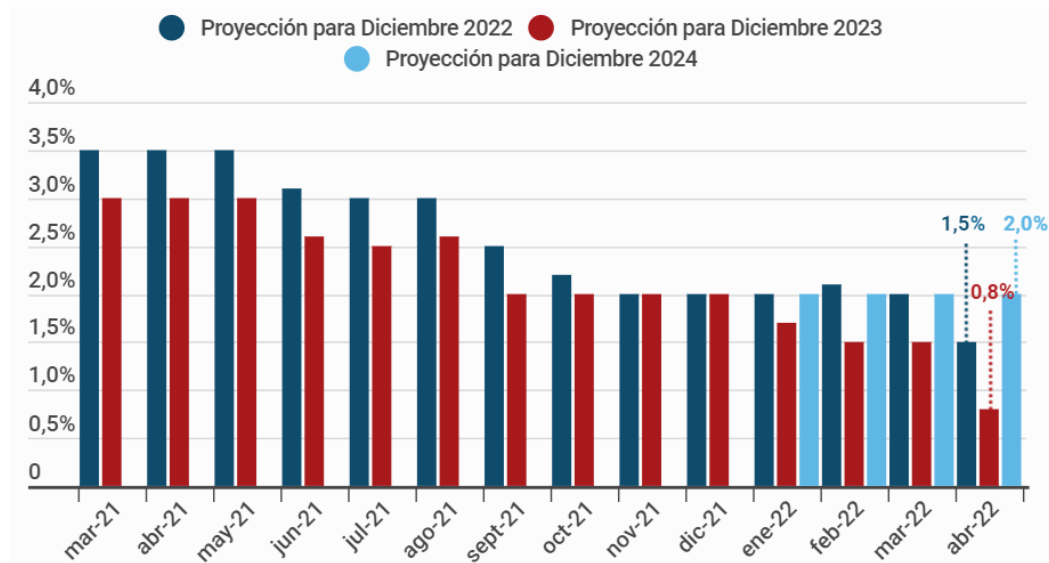
La guerra en Ucrania tiene repercusiones macroeconómicas que por el momento se han visto reflejadas solo en un aumento del petróleo, en cambio, las sanciones que se le imponen a Rusia afectaran a la Eurozona, hará que el desempeño de los comerciantes chilenos sea menor.

Ilustración 10: Encuesta expectativas inflación.



Fuente: Banco Central, 2022.

Ilustración 11: Encuestas expectativas PIB.



Fuente: Banco Central, 2022.

La inflación se ha convertido en un problema para el país debido a un desequilibrio entre oferta y demanda. La economía actual está en riesgo y podría llegar a afectar a las correcciones que buscan arreglar desequilibrios económicos, por esto es que el banco central y el gobierno tienen una importante tarea de cara al futuro para controlar la inflación y el dinero de las personas.

5.10.1.3. Social y demográfico

Durante finales del año 2019 Chile vivió una etapa de su historia conocida como “Estallido Social”, la cual se caracterizó por las constantes manifestaciones de la ciudadanía ante el actuar político que afectó la vida de las personas, marcando un antes y un después. Dentro de los efectos o consecuencias negativas más destacables provocados por el estallido se encuentran los disturbios y saqueos, que afectaron en gran parte el comercio a nivel nacional.

El inicio del estallido fue ante subida del pasaje del metro, subiendo a \$881 pesos, cabe destacar que no era la primera subida y hace poco tiempo ya había subido este valor. Debido a esto ocurrió el inicio del estallido, ocurriendo una evasión masiva en el metro por parte de estudiantes.

Durante la semana del 18 de octubre las protestas escalaron y llevaron consigo destrucción del metro, lo que terminó por inhabilitar el servicio en gran parte de Santiago. Con esto comenzó el despliegue de la policía y luego militares a la calle para así poder contener los continuos destrozos y desmanes. Ante esto el presidente decidió decretar estado de emergencia y toque de queda.

Con esta crisis social se dividió Chile, poniendo al gobierno como contraparte del pueblo. Se vivía una crisis social y aún ante las medidas tomadas por el gobierno, la gente seguía manifestándose. La división era clara y el descontento de la gente se notaba cada vez más. Eventos como la APEC y la COP 25 se vieron suspendidos, los destrozos a nivel nacional eran gigantescos sumado al cambio en la normalidad (Urrejola, 2019).

El actuar de la policía y militares no era el correcto ante los ojos de los manifestantes. Actuaban con fuerza desmedida lo que termino por afectar y violentar a las personas, transgredir sus derechos, lo que se veía reflejado en el número de heridos y muertos.

Ante tanta lucha, se logró un acuerdo entre el gobierno y la oposición, que marcó el camino hacía un nuevo Chile, una nueva constitución a través de un congreso constituyente que busca ser representativo de todo el pueblo chileno.

A pesar de esto, no es menor todo el destrozo provocado por el estallido. Walmart Chile que es quien opera la cadena de Líder y Central Mayorista fue quien más sufrió (a nivel

económico cabe recalcar). La misma compañía registró 34 supermercados incendiados, 128 locales saqueados y más de 1200 eventos de saqueo y re-saqueo en sus supermercados (Cárdenas, 2019).

Por el lado de Cencosud, holding que cuenta con empresas como Jumbo, Santa Isabel, Easy, Paris y Jonhson, también fueron gravemente afectadas, siendo Santa Isabel la más afectada según las palabras de Matías Swett, gerente corporativo de la mencionada (Cárdenas, 2019).

Así es como es importante a nivel social el contexto de alerta sanitaria y el descontento social que terminó por ocasionar el estallido social del año 2019 sin precedentes.

Con esto mismo se da protagonismo a futuros marchas por parte de la gente, siempre con el recuerdo y posibilidad de que vuelva a ocurrir un estallido social como forma de expresión y claras son las consecuencias que trajo esta movilización, ya sea a nivel social, cultural o económico.

Ilustración 12: Foto de una de las manifestaciones ocurridas en el Estallido Social.



Fuente: Amnistía Internacional.

Se debe tener en cuenta información demográfica con respecto a Chile, y según datos extraídos del INE y Banco Mundial se obtiene:

- Población total: 19.116.209
- Tasa crecimiento demográfico: 0,9%
- Densidad: 26 habitantes/km ²
- Población urbana: 88,6%
- Población principales ciudades: Santiago (6.254.314); Puente Alto (568.106); Antofagasta (380.695); Viña del Mar (334.248); San Bernardo (301.313); Valparaíso (296.655); Puerto Montt (245.902); Rancagua (241.774); Temuco (236.377); Coquimbo (227.730); Concepción (223.574).
- Lengua oficial: español.
- Otras lenguas habladas:
- Idiomas de negocios: español, inglés.
- Religión: católicos (66,7%); evangélicos o protestantes (16,4%); testigos de Jehová (1%); otros (3,4%); ninguna religión (11,5%); no especifica (1,1%) (Santander TradePortal, 2017).

Según los datos recolectados por el banco mundial se estima que, de la población chilena hasta la fecha, un 49,3% son hombres y un 51,7% son mujeres.

En cuanto a población extranjera residente en Chile, llegó a 1.462.103 personas en 2020, aumentando en un 12,4% en comparación al 2018. De esta población, la mayoría viene de Venezuela, Perú, Haití, Colombia y Bolivia (Godoy, 2021).

Con respecto a la pobreza, si bien las condiciones sociales han mejorado en las últimas décadas debido al crecimiento económico y políticas, la llegada de la pandemia afectó de manera negativa. Según la encuesta Casen la pobreza en Chile llegó al 10,8% y la

situación de pobreza extrema incrementó a un 4,3%. Por su parte, el coeficiente de Gini (índice que mide la desigualdad) se situó en un 0,527 en el 2020, siendo el más bajo desde el 2006. (Gómez, 2021). En este escenario negativo, si el gobierno no hubiera realizado las transferencias realizadas por la pandemia, como el bono Covid o IFE, los datos de pobreza serían aún mayores.

Durante el presente año las restricciones con respecto al coronavirus han bajado de manera significativa como un proceso lógico para la vuelta a la realidad y una reactivación a la economía. Así es como se ha podido observar mayor holgura en cuanto a contactos estrechos, ya no existiendo y no siendo necesario la mascarilla en lugares públicos cuando se tenga un metro de distancia.

Esto significa reactivación a la economía, aumentando los aforos en ciertos lugares y eliminándolos en otros, permitiendo ya eventos masivos.

Sin embargo, las vacunas siguen siendo importantes, promover la cuarta dosis para poder seguir avanzando en estas últimas etapas de pandemia y posiblemente contar con vacunas anuales para el futuro.

Lo relacionado a la pandemia tiene un claro efecto en el ámbito social, afectando a reuniones, aforos y la forma en que las personas se relacionan. Por eso se debe ser cauteloso con los pasos a seguir, que permitan a las personas hacer su vida normal, minimizando contagiados o cualquier consecuencia negativa relacionada al covid-19.

Como se mencionó, desde el estallido social las relaciones de las autoridades y el gobierno con el pueblo chileno han sido delicadas hasta tal punto que se produjo la votación para la convención constitucional que busca un cambio en la constitución.

Y es que desde que “despertó” el pueblo chileno, las repercusiones que pueden tener decisiones del gobierno se volvieron aún mayores, provocando descontento, aumentando marchas y manifestaciones que terminan afectando al comercio y a los barrios con destrozos.

Es por esto por lo que hay preocupación en cuanto a la votación que ocurrirá el 4 de septiembre, cuando se decida si aceptar o no el cambio de la constitución. A pesar de que una nueva constitución para Chile es necesario, hasta ahora todo indica que el rechazo es una clara opción. Así que será necesario tener opciones para el cambio de una constitución si es que el rechazo gana, ya que el descontento de la gente con la antigua constitución es claro.

5.10.1.4. Tecnológico

Hace años que la tecnología ha existido e influido en la comida, ya sea a través de preservantes, nutrientes, colorantes o sabores nuevos. Esto último es lo que ha generado un cambio en los recientes años de la industria de la comida, a nivel de tecnología alimentaria.

Si bien décadas atrás la tecnología era mucho más básica, y el uso de esta mucho más “trivial” en el sentido de buscar solo mayor producción, en la actualidad se lleva tiempo tratando el tema de la inteligencia artificial.

Las menciones con respecto a la inteligencia artificial en la industria alimentaria aumentaron en un 17% entre el primer y segundo trimestre del año 2021. Se trata de una de las innovaciones con más predicamento en este terreno, según expertos, quienes afirman que muchas de las marcas que llevan apuestas terminan sobresaliendo, logrando la ventaja competitiva y están mucho mejor preparados para los desafíos esperados o imprevistos (Lluís, 2021).

Con respecto a lo anterior se tiene un claro ejemplo de esto a nivel nacional, la empresa NotCo fundada en el 2015. Esta empresa chilena lleva años aportando a la industria gastronómica vegana y todo gracias a su inteligencia artificial con nombre de chef: Giuseppe.

Giuseppe es el software que utiliza NotCo para así unir la tecnología y la ciencia molecular para utilizar fórmulas que repliquen el sabor y las texturas (leche, queso, yogurt, mayonesa, entre otros) y todo a partir de ingredientes vegetales. La I.A. busca patrones existentes en los productos que quiere replicar y en las plantas, se apoya en técnicas de aprendizaje automático para dar con relaciones optimas entre sabor y apariencia, sumado a que acumula información sobre métodos de producción (Lluís, 2018).

Una parte clave para el éxito de dicho software es el feedback. Constantemente el equipo de NotCo (Chefs y trabajadores) están probando las recetas elaboradas por Giuseppe para así poder darle feedback y lograr la retroalimentación fundamental para que ocurra el machine learning, logrando que aprenda y mejore para la próxima vez.

Gracias al machine learning han podido lograr resultados acertados y rápidos. Se vuelve cada vez más inteligente, logrando rapidez y efectividad. Un ejemplo de esto es su producto celebre: la Not Burger. La elaboración de su Not Mayo, uno de sus principales éxitos, les tomó alrededor de 18 meses, lo cual se ve demasiado tiempo si se compara con la Not Burger, uno de sus últimos productos que les tomó tan solo 3 meses y está siendo un éxito.

De esta forma es que NotCo es solo un ejemplo de muchos de lo que la tecnología está haciendo y puede lograr a nivel gastronómico vegano, logrando productos que no tienen nada que envidiarles a sus referentes. La tecnología avanza a pasos agigantados y en la

industria vegana esto ha abierto un sinfín de puertas para explorar, todo un nuevo mercado con todo un futuro por delante.

En tema de investigación y desarrollo, Chile sigue dejando bastante que desear. Es uno de los países con menor inversión en I+D, siendo la inversión de un 0,35% de su PIB. La descomposición de este gasto sigue siendo preocupante, ya que la mayoría de este es inversión del estado, con un promedio de un 48%. A pesar de que el 30% viene de empresas, se nota un alza en las empresas jóvenes, dando esperanza en un aumento de la inversión.

Chile exporta pocos bienes tecnológicos y ocurre completamente lo contrario con las importaciones. El 67% de las importaciones corresponden a bienes de algún uso tecnológico (baja, medio o alta gama tecnológica) y solo el 33% a bienes primarios o parecidos (Ministerio de Economía, 2016).

Lo mencionado anteriormente hace que ocurra un apalancamiento en torno a la inversión en desarrollo y tecnología en Chile, la alta tasa de importaciones tecnológicas hace que el acceso a esta sea más rápido y con menores precios, volviéndolo poco competitivo para empresas que busquen innovar en Chile.

Sin embargo, Chile es un país vanguardias en cuanto a la utilización de tecnología a nivel latinoamericano. La incorporación de la tecnología en las empresas se vuelve importante, agregando valor al producto final y pudiendo ser una ventaja competitiva, generando así una mejor propuesta.

Alguna de estas incorporaciones puede ser la eficiencia energética. El uso de herramientas hace que se vuelva más eficiente, ahorrando costos de producción y aumentando el margen de ganancia. También por el lado medioambiental la ventaja

competitiva puede estar dirigida a generar el menor impacto al medio ambiente, algo que puede llamar la atención del consumidor.

La tecnología ha llegado también a masificación y las redes sociales, gran cantidad de emprendimientos utilizan redes como Instagram para promover e interactuar con el consumidor. Por lo mismo es que el marketing digital se vuelve una herramienta importante, logrando difusión, captar nuevos clientes, cautivarlos e incluso fidelizarlos.

Un negocio gastronómico no requiere gran inversión, una vez que se cuenta con el equipamiento, solo se vuelve necesario contar con un software para las ventas, facturación y control de inventarios. Muchas opciones hay en el mercado, las cuales se pueden sincronizar a las plataformas de venta de la empresa, automatizando el proceso

5.10.1.5. Ambiental

Todo lo que comemos genera un impacto ambiental, sin embargo, hay productos que son mucho más dañinos para el medio ambiente que otros. Este es el caso de la industria de la carne. La relación entre medio ambiente y carne es bastante problemática, ya que el ciclo de producción de la carne es altamente contaminante, la industria ganadera es de las más perjudiciales a nivel país en cuanto a contaminación y huella hídrica.

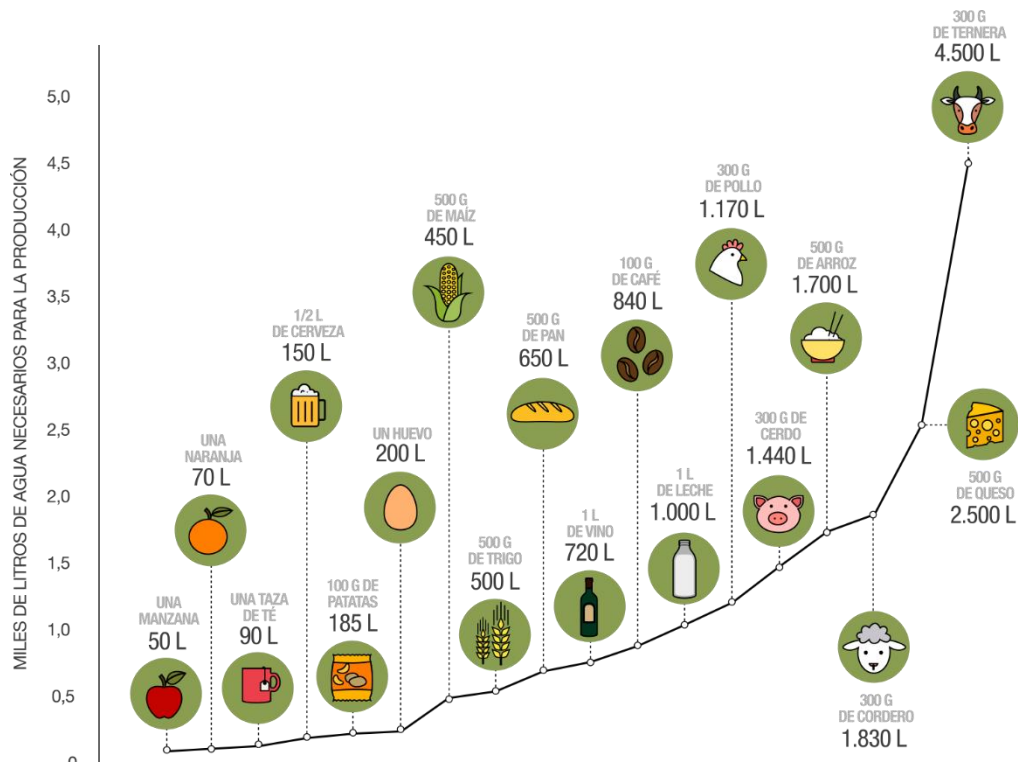
La ganadería es uno de los mayores contribuyentes de emisiones de gas invernadero, deforestación, contaminación al agua y aire. En el mundo la producción de carne y lácteos utiliza el 43% de las tierras del planeta y produce el 60% de emisiones de gas invernadero provenientes de la agricultura, mientras que solo proporciona el 18% de calorías de una dieta (Criado, 2018).

De esta forma es que una dieta vegana puede beneficiar al medio ambiente de distintas formas:

- Gases de efecto invernadero: varios informes durante los últimos años han señalado que una dieta vegana tiene el mayor potencial para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Uno de estos ejemplos es un informe reciente de la ONU (2019) sobre el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático, la cual enfatiza que un cambio hacia dietas veganas es una gran oportunidad para limitar las emisiones de gas invernadero.
- Agua: cientos de millones de personas carecen de acceso a agua potable, muchas personas luchan por la escasez de agua debido a sequías y mala gestión de las fuentes de agua. En contraste a esto, la agricultura animal utiliza 1/3 del agua disponible, consumiendo y contaminando más que cualquier otro sector.
- Tierra: la ganadería es una de las principales causas de deforestación a nivel global, aún es sus métodos más sostenibles. Una dieta vegana, aún si es imperfecta, ayuda al medio ambiente ya que utiliza un 33% aproximadamente de las tierras que utiliza el sistema omnívoro, también se recuperarían tierras silvestres. Inclusive si todas las personas fueran veganas se reduciría en un 75% el uso de las tierras (Kerman, 2020).
- Contaminación y racismo ambiental: las granjas de cerdos y cultivos lácteos generan enormes cantidades de residuos. Los residuos si se rocían con demasiada frecuencia terminan por saturar el suelo y filtrarse hacia acuíferos, ríos o arroyos cercanos. Sumado a esto, también se aerosoliza la materia fecal, creando

partículas tóxicas que terminan por llegar a casas cercanas, acompañadas de terribles olores.

Ilustración 13: Agua necesaria para la producción de alimentos.



Fuente: Fondo para la Comunicación y la Educación Ambiental, 2017.

Ante esto es claro que la ganadería actual afecta en gran cantidad el medio ambiente y a las personas que lo rodean. Aún la ganadería más “sostenible” sigue siendo enormemente dañina para el medio, por lo que es necesario un cambio que introduzca las dietas basadas en plantas para reducir la huella ambiental.

Durante el año 2010 se creó el Ministerio del Medioambiente que reemplaza la antigua Comisión Nacional del Medio Ambiente (conocida como CONAMA). Se destaca algunas disposiciones como lo serían la emisión de ruido, emisión de gases contaminantes, sumado al control de la emisión de sustancias que dañen la capa de ozono.

En informes mundiales ciudades chilenas encabezaron el ranking de peores calidades de aire en el continente. Dentro del informe nueve de las diez ciudades más contaminadas son chilenas: Padre de las Casas, Osorno, Coyhaique, Valdivia, Temuco, Santiago, Linares, Rancagua y Puerto Montt. Una gran fuente de contaminación para el sur de Chile es el uso de leña, que deja en descubierto a su vez la injusticia y desigualdad en la que se encuentra las ciudades del sur, dificultándoles el acceso a energías más limpias y económicas (Greenpeace, 2019).

En la actualidad existe una mirada hacía la sustentabilidad, que va en aumento. Esto hace que muchas personas prefieran empresas que sean responsables con el entorno en el que se encuentran, empresas b o que estén dentro de una economía circular. A esto se suma empresas veganas, que buscan la empatía con los animales, pero también con el medio, ya que la ganadería es de las industrias muy contaminante. Aunque esta mirada no representa al total de consumidores, si empieza a ser un factor para destacar, volviéndose importante y buscando mejorar la imagen de la industria.

En este sentido cabe destacar que del siguiente gobierno del presidente Boric, el enfoque medio ambientalista que caracterizó a su campaña, con un compromiso profundo por la crisis climática. Algunos proyectos enfocados en el medio ambiente son: derecho humano al agua, fondo soberano de adaptación al cambio climático y la estrategia nacional de hidrogeno verde.

- Agua: buscará el derecho humano al agua, convirtiendo el agua en bien nacional de uso público o colectivo.
- Crisis climática: desarrollara una estrategia de adaptación transformadora para la crisis climática, de mediano y largo plazo y con enfoque en regiones. Con respecto a

la economía circular se profundizará en la ley REP (Responsabilidad Extendida del Consumidor) a través de distintas leyes.

- Transición energética: se buscará la descarbonización, para así eliminar el uso de carbón al finalizar el gobierno del presidente Boric. También, enfocado en medio y largo plazo, se espera reemplazar combustibles fósiles a través de la estrategia de hidrogeno verde (Del Río, 2021).

A nivel global hace dos años que fue instalado en New York el reloj del cambio climático, buscando generar consciencia en las personas. Este reloj es una marcha atrás de cuánto tiempo queda para que el cambio climático sea irreversible, para el momento de su inauguración el tiempo que quedaba eran siete años y ciento dos días, y la cifra actual es de siete años y noventa y dos días. El punto de referencia del reloj es una subida de 1,5 grados Celsius, lo que significaría un aumento de las catástrofes climáticas afectando a todo el mundo (Gutiérrez, 2022)

Con el transcurso, el tiempo se agota y una crisis climática se acerca de manera inminente, volviéndose importante el empezar a concientizar y educar a las personas y que los países también sean conscientes sobre esta realidad.

Para la Organización de las Naciones Unidas el año 2022 es crucial para atacar la crisis ambiental que se vive, doblando los esfuerzos en todo ámbito para poder generar un cambio en los temas que afectan al medioambiente.

A través de la reunión Estocolmo50+, que será en junio del 2022, abrió paso para la creación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), que buscará dar respuestas a los problemas ambientales. Este programa contará con siete subprogramas que son: acción climática, acción sobre productos químicos y contaminación,

acción sobre la naturaleza, política científica, gobernanza ambiental, finanzas y transformaciones económicas y, por último, transformaciones digitales. Esta estrategia se acordó durante el año 2021 y se espera que cumpla un papel fundamental hacia el cambio (García, 2022).

Así es como, a pesar de haber cumplido logros en los últimos años, la acción climática se vuelve convicción para el presente año debido a la triple crisis climática en que se vive: cambio climático, pérdida de naturaleza y biodiversidad, sin contar los problemas relacionados con contaminación y desechos.

5.10.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

En esta instancia se utilizará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter sobre la industria de pizzerías veganas de formato minorista, específicamente sobre el microentorno en el que se encuentra ubicada la pizzería en cuestión (San Miguel, con radio un radio de 7 kilómetros a la redonda), para así comprender de mejor forma la posición competitiva en la que se encuentra Rigo's Vegan.

5.10.2.1. Competidores existentes

Actualmente los competidores de Rigo's Vegan se pueden clasificar en tres categorías, cada una de estas aportando una mirada distinta de dicha competitividad en la que se encuentra la industria de la pizza vegana.

Como primera categoría se encuentran las cadenas de pizza tradicional. Dentro de estas pizzerías tradicionales, hace un par de años ninguna contaba con opciones veganas, sin embargo, hace un tiempo dos reconocidas marcas lanzaron una pizza vegana para así abarcar

mayor mercado. Estas son Papa Johns y Melt Pizzas. Por parte de Melt, cuentan con una pizza vegana que su única diferencia es el queso vegetal, en cambio Papa Johns cuenta con una pizza de carne vegetal Not Meat, carne creada por la famosa empresa chilena NotCo.

Si bien estas empresas de pizza entregan la opción vegana, es importante recalcar dos aspectos. Primero, solo entregan la opción vegana, hay una gran diferencia entre un local vegano y otro que ofrece una opción. Segundo, que tiene relación con lo primero, es que al tener una opción vegana se diferencia en cierta medida el público al que apunta, un consumidor vegano optaría en gran parte de los casos por una empresa 100% vegana. Por esto que, si bien influye en la competitividad, no es en parte tan grande como pareciera.

Como segunda categoría se encuentran pizzerías veganas, pero no establecidas. Esto último quiere decir que son un emprendimiento relativamente reciente, que no cuenta con ningún aspecto legal como lo serían inicio de actividades, resolución sanitaria o patente comercial. Dentro de estos se destacan:

- Mole Vegan Pizza: el gran punto de esta pizzería es que está ubicada en San Bernardo y cuentan con delivery propio.
- Veganizzimo: pizzería ubicada en Macul que trabaja de martes a domingo, su zona de entrega es por comunas y dentro de estas están comunas como San Miguel, San Joaquín y Santiago Centro.
- Free Vegan Pizza: pizzería ubicada en la zona sur de Santiago, siendo su gran debilidad la reducida carta, que cuenta solo con cuatro pizzas y su atención a público que es solo de viernes a domingo.

Con respecto a esta segunda categoría cabe destacar que son competencia para Rigo's Vegan solo hasta cierto punto. Todas estas pizzerías mencionadas es posible que no lleven demasiado tiempo y están en las primeras instancias de lo que es emprender y esto se puede notar en puntos como su reducida zona de despacho, una carta sin gran variedad o un horario de atención limitado. Ante esto es importante destacar que, si bien no presentan una gran amenaza, si tienen la posibilidad de serlo, ya que es difícil saber la proyección que tienen los dueños de dicho negocio.

Por último, se encuentra una pizzería establecida 100% vegana: Vegan Mobile. Es una pizzería que lleva alrededor de dos años, partiendo como emprendimiento, pero al recibir una inyección de capital por parte de inversionistas les permitió crecer de manera exponencial. En este sentido es que es la mayor competencia que puede recibir Rigo's Vegan, ya que se espera que en un tiempo se logre el alcance que tiene Vegan Mobile en la actualidad. A pesar de esto, el enfoque que tiene esta pizzería es distinto, mucho más de cadena tradicional, separándose en ese sentido de Rigo's Vegan.

En resumen, la rivalidad entre competidores existentes es media-baja, si bien hay competencia, se apunta a un público distinto o la situación de la empresa no está del todo establecida. La única gran competencia es Vegan Mobile, pero a pesar de esto, el radio en el que atiende esta empresa no topa en gran parte con Rigo's Vegan.

5.10.2.2. Amenaza de nuevos entrantes

Ante las amenazas de nuevos entrantes, el punto clave está en las barreras de entrada al momento de que una empresa decida entrar al mercado o no. Las barreras de entrada son las que hacen que la entrada de una empresa al mercado en cuestión sea fácil o difícil.

En este sentido y bajo el contexto de pandemia, la principal gran barrera de entrada es el aumento en los valores de las viviendas, ya sea si se quiere comprar o arrendar, en ambos casos han subido. En casos de propiedad llegando a un aumento de dividendos de hasta un 50%, y si se trata de arriendo, un lugar grande que permita proyecciones tiene, en su mayoría, un arriendo base de \$1.500.000 de pesos y en este mismo escenario se requiere mes de arriendo y dos de garantía. Esto presenta un gran obstáculo en el caso de que no se cuente con un financiamiento externo.

Por otro lado, la maquinaria en cuestión no es mayor. Para hacer una pizza solo es necesario harina, agua, sal y levadura para la masa y un horno para poder cocinarla, por lo que no es tan difícil la producción.

Durante el mismo contexto de pandemia es importante destacar que las ventas por delivery por parte de restaurantes sufrieron un alta gigantesca. Las ventas de delivery en el país durante el 2020 llegaron a US\$820 millones, aumentando en un 69,7% respecto al año anterior. También un alza importante en temas de canal, si antes este canal de ventas representaba 9,4%, en el año 2020 llegó a un 23,9% (Cabello, 2021).

En la misma línea de lo anterior, la industria de la pizza vegana es una especie de océano azul que lleva pocos años en funcionamiento. Al momento de partir Rigo's Vegan era prácticamente la única pizzería vegana junto con Vegan Mobile. Como todo océano azul, al ser visto, se vuelve el objetivo de nuevas empresas y eso mismo explica el aumento ocurrido a nivel de competidores existentes.

Los factores que afectan a la entrada de nuevos competidores son variados, algunas presentan un obstáculo y otras una tentación. Ante esto es que la amenaza de nuevos entrantes

es media-alta, si bien es difícil que entren nuevos competidores para ser comercio legal, es muy fácil para emprendedores informales ingresar en esta industria, ya que como se mencionó anteriormente la elaboración de las pizzas no requiere de mucho y, si bien, un competidor no afectara mucho, estar en una especie de océano azul hace que esta llegada sea de varios emprendedores.

5.10.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Ante esto es necesario saber a qué hace alusión a cualquier sustituible, es decir, que el producto sea reemplazado por otro de otra industria. Un producto que desempeñe la misma función que una pizza vegana pero que sea de otro sector.

Como productos sustitutos de la pizza, que es comida y busca saciar el hambre, se encuentran varios. De por si la industria de la comida tradicional es agresiva y hostil en ese sentido, lo mismo se ve reflejado en la comida vegana.

Solo por dar un ejemplo, se pueden encontrar en la actualidad fuentes de soda, restaurantes, sushi y hamburgueserías, todas estas veganas, que cuentan con local comercial y sistema de reparto. Esto hace que la variedad de sustitutos sea amplia y el consumidor tenga distintas elecciones al momento de satisfacer su hambre. Algunas de estas variedades mencionadas anteriormente son:

- Sushi: Yasai Vegan Sushi y Kambo Sushi.
- Restaurantes: Katako Vegan y Adhana.
- Fuentes de soda: Fuente Rica Rica y Suculenta Sandwichería.
- Hamburguesería: Vg Burger y Veggie Burger.

Así como se mencionó en apartados anteriores, de nuevo es importante volver a destacar que estos mencionados son empresas ya establecidas y que la variedad es mucho mayor si se tienen en cuenta emprendimientos de comida que funcionan a través de las redes sociales.

Esto hace llegar al apartado del valor, un punto necesario de ver al hablar sobre productos sustitutos. El precio es difícil de competir ante emprendimientos nuevos, que funcionan con un precio más bajo al de mercado debido a no ser legales y no cumplir obligaciones, sumado a que en primera instancia el producto suele tener un precio más bajo que con el tiempo termina por llegar a un punto de equilibrio. Sin embargo, ante las variedades mencionadas antes, los precios se mantienen relativamente parecidos, en los restaurantes los precios tienden a ser un poco mayores, algo aplicable también al sushi, las hamburguesas un poco más bajas, pero solo para una persona lo que termina dejando un precio parecido ante estos productos sustitutos.

La situación con respecto a los sustitutos no es menor, el precio de esto es parecido pero la variedad ofrecida es alta. Si bien todo lo que respecta a la comida vegana es un océano azul, rápidamente llegan nuevas empresas a ofrecer sus productos, logrando que esta variedad sea aún mayor, haciendo que en un futuro inclusive llegue a afectar el precio. Por lo mismo, la amenaza de productos sustitutos alta.

5.10.2.4. Poder de negociación de los clientes o compradores

Esta fuerza de Porter significa fijarse en algunos puntos, lo que permite saber que tan organizados están los clientes y, por ende, cual es el poder que tienen para poner presión a la empresa.

Rigo's Vegan al ser una empresa que está en las primeras etapas de vida, no cuenta con una amplia cartera de clientes y, si a esto se le suma que el veganismo es una ideología que recientemente está siendo aceptada y adaptada, la situación se vuelve un poco más compleja al tener un mercado acotado (pero que a futuro promete).

Si a esto se le suma la cantidad de productos sustitutos o la competencia, el poder de los clientes aumenta, ya que el mercado ofrece variedad de opciones veganas, ya sea en formato de pizzas o sustitutos propiamente tal.

A estos dos puntos mencionados se le puede agregar la sensibilidad del cliente ante cambios en los precios. La empresa en cuestión al trabajar de manera legal se vio en la obligación de subir precios para así mantenerse en cifras positivas. Esto hizo que ya llegaran a una especie de precio final, que es parecido a los de la competencia.

Esta situación hace que el poder de los clientes sea alto, el sumar la cartera de clientes actual de Rigo's Vegan conjunto a los precios parecidos al mercado, hacen que el comprador tenga un poder. Esto se puede notar claramente en unos aspectos: promociones. Cada cierto tiempo, cuando el número de ventas es bajo, la empresa se ve en la obligación de generar promociones o descuentos para así aumentar las ventas e ingresos y lograr la cantidad de dinero necesario para llegar a fin de mes sin problemas.

5.10.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Este poder es con respecto a la amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, algunos factores asociados a esta son: cantidad de proveedores en la industria, poder de decisión en el precio por parte de los proveedores y organización de estos mismos.

Al momento de hablar de los proveedores de Rigo's Vegan es importante mencionar de donde viene la mayoría de sus comprar operacionales. Gran parte, por no decir todas, las compras de Rigo's Vegan se hacen en tres lugares: Lo Valledor, Mayorista 10 y Sycor.

Lo comprado en Lo Valledor se puede separar en verduras y productos veganos. Por parte de las frutas o verduras, se va a Lo Valledor para optar o gran cantidad de proveedores como también para bajar el precio, al haber tantos puestos de venta, el poder de los proveedores de verduras no es muy alto. Sin embargo, los productos veganos también son comprados en la vega y ahí solo se cuenta con un puesto vegano, lo que es completamente contrario a la situación mencionada en las verduras.

Como segundo están las compras hechas en supermercados mayoristas. Estas compras son en su mayoría productos de fácil acceso, como lo sería azúcar, harina o aceites y que su precio no suele ser muy elevado. En este sentido, los supermercados mayoristas están en aumento en los últimos años y, esto sumado a el tipo de producto que se compra, hace que su poder de negociación no sea alto.

Por último, están las cajas de pizza, una pieza fundamental al momento de vender el producto. En este sentido la empresa trabaja en conjunto con Sycor, empresa dedicada a cajas y embalajes. Sycor es una conocida marca en el rubro de las cajas y de las pocas con las que se puede hacer diseño estampado en las cajas. Rigo's Vegan en la actualidad trabaja con ellos y tienen sus cajas con un diseño propio, el cual tomó tiempo y dinero elaborar.

Debido a la situación sanitaria vivida en el país, se ha generado escases de cajas por momentos, esto ha dejado en clara evidencia el alto poder que tiene Sycor. En varias ocasiones Sycor se ha puesto en contacto con Rigo's Vegan para informar sobre la escases,

lo que ha significado comprar en grandes volúmenes para así contar con cajas por meses. Otra situación que deja en claro este nivel de poder es que, debido a esta escasez de cajas mencionada, Sycor durante unos meses se vio en la obligación de subir precios, a lo que Rigo's Vegan tuvo que aceptar al ser ellos de los pocos proveedores, sumado al diseño propio que tienen las cajas hechas ahí.

Situación similar a ocurrido con el queso vegano en general. La escasez no solo ha llevado a comprar en mayor cantidad, sino que también una subida de precio, volviéndose una de las materias primas más costosas de conseguir y quitándole liquidez a la empresa.

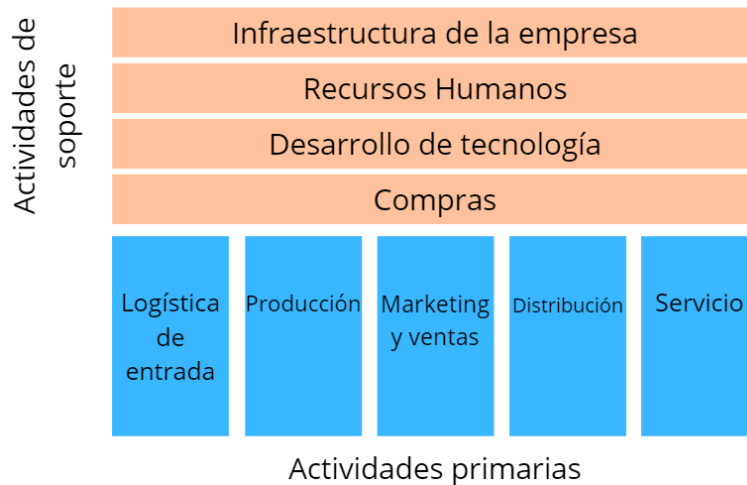
5.11. Análisis Interno

Para poder determinar una estrategia a seguir es fundamental analizar a la empresa. Parte de este análisis es ver qué ventajas posee la empresa, qué virtudes se pueden destacar o por dónde va el potencial que puede lograr. Para ello es necesario un análisis interno que permita examinar las distintas áreas de la empresa. Esto ayudará a ver cuál es el valor agregado de la empresa para así poder incrementarlo, o saber en qué áreas están al debe. Para esto se utilizará la cadena de valor, que permite ver las distintas áreas de la empresa y así poder encontrar donde está el valor agregado de Rigo's Vegan.

5.11.1. Cadena de Valor

A continuación, se procederá al análisis de las áreas que conforman la cadena de valor de Porter para la empresa Rigo's Vegan, pizzería vegana ubicada en San Miguel:

Ilustración 14: Esquema cadena de valor.



Actividades primarias:

- **Logística de Entrada:** el proceso de abastecimiento de la pizzería comienza los días domingo o lunes, en los cuales se procede a hacer listado de productos que se necesitará para el funcionamiento de la semana, artículos varios o productos nuevos para ser utilizados en pruebas de recetas.

Este listado está hecho al momento, pero no se cuenta con un seguimiento de stock o inventario para saber con exactitud cuales son las compras. Esto significa que hay veces que se compran cosas que no son necesarios o se olvida comprar algunos productos.

Como se mencionó, son tres proveedores en su mayoría. Se va a la Vega a comprar gran parte de las compras, luego al mayorista y, si es necesario, a Sycor a comprar cajas. En el caso de este último es necesario hacer una cotización con antelación debido al estampado de las cajas. Si es que no se llega a encontrar algún producto, se procede a buscar algún otro proveedor momentáneo, el cual en caso de encontrar se guarda para futuras instancias.

Todas estas compras son hechas por dos trabajadores en auto, luego de realizarlas terminan llevando al local y guardando donde corresponde, ya sea en los refrigeradores o en bodega.

- Producción: al ya contar con la mercadería, al llegar los trabajadores el martes proceden a hacer todos los preparativos necesarios para así el miércoles comenzar las ventas.

Con respecto a esto, se dejan todos los ingredientes de las pizzas hechos, los brownies, así como también las masas. En el caso de las masas, la de los rollos de canela fermentan un día, por lo que estos se hacen el martes. Las masas de pizza cuentan con una fermentación mínima de 24 horas por lo que también se hacen este día para así poder hacer pizzas el día siguiente.

Parte importante de este proceso es la mantención de productos, una vez guardados en potes herméticos, también se les pone la fecha para saber cómo va su vida útil.

Durante la jornada se va viendo si falta algún producto, en caso de serlo avisar para que se compre. También si llega a faltar algo, se deja anotado para que al día siguiente se tenga en consideración y sea prioridad.

Durante la operación, diariamente se hace masas de pizza que deben ser fermentadas por 24 horas para ser utilizadas el día siguiente. Al contar con todo preparado, al momento de recibir un pedido se estira, rellena e ingresa al horno para luego salir, ser puestas en la caja y cortadas, quedando listo el producto final. En el caso de los palos de ajo y pannuozos, se hacen con anterioridad, son de elaboración propia y se deja stock para uno o dos días. En el caso de la repostería va variando según como se venda o cuanto haya que entregar a locales,

normalmente se hace solo una tanda de brownies y de rollos de canela dos o tres a la semana.

- Marketing y ventas: por el lado de las ventas, se cuenta con página web, la cual tiene los productos en venta, con carro de compra.

En el lado del marketing, ambos dueños se encargan de la gestión del Instagram como principal red social y canal de Rigo's Vegan. Cuentan con banco de fotos y ellos dos en conjunto ven la mejor manera de administrar Instagram para hacerlo crecer.

- Distribución: con respecto a esta, la página web se encarga de la gestión del pedido, así como también el envío del producto. Funciona tomando flotas de Uber Eats o Pedidos Ya, estos repartidores se encargan de la recepción, envío y entrega del producto. Sumado a esta opción de delivery, también se cuenta con el formato de retiro, por lo que el consumidor se encarga de ir a buscar su pedido, siendo el mismo un factor importante para la entrega.

Con respecto a la venta de rollos de canela y brownies a locales, Rigo's Vegan se encarga de la mayoría de las entregas, siendo entregadas por los mismos trabajadores.

- Servicio: con respecto a todo lo relacionado con post-venta y mantenimiento del servicio existe la página web, que cuenta con satisfacción del servicio, también se puede hacer seguimiento del pedido para saber cómo va.

El WhatsApp es la principal conexión y relación con el cliente en todo lo que tiene que ver con dudas o consultas, lo relacionado con el pedido del cliente (estado, seguimiento o coordinación para retiro), así como también cualquier queja post-

venta que permita dejar el reclamo, comentario (ya sea positivo o negativo) o retroalimentación.

El Instagram funciona para relacionarse con el cliente, pero es su mayoría para atraerlo hacía el producto y que quiera pedir. De manera secundaria sirve como post-venta.

Ante todo lo relacionado con servicio al cliente, se usa en la justa medida el dicho “el cliente siempre tiene la razón”, ya que un error por parte de Rigo’s Vegan puede significar que no vuelva a comprar, por lo mismo cualquier problema que ocurra se busca una solución con la que el consumidor se sienta a gusto.

Actividades secundarias:

- Infraestructura de la empresa: la empresa tiene sus instalaciones en un local ubicado en la comuna de San Miguel, Curiñanca 884. El local cuenta como base de operaciones, sacando pedidos a delivery o para retiro. En términos prácticos, las dimensiones del local han sido suficientes hasta el momento para el promedio de nivel de ventas que genera la empresa. Sin embargo, hay momento en que la bodega queda chica, esto ocurre debido a que se compra en grandes cantidades para no quedar sin ellas por temas de pandemia.

Por el lado de la contabilidad, se cuenta con una contadora que ayuda brindando el servicio, siguiendo registro contable e indicando cuanto deben pagar de impuestos.

La inversión es difícil. En este sentido, suelen invertir endeudándose con tarjeta de crédito y no por montos muy altos, ya que la rentabilidad actual del negocio no lo permite.

- Recursos Humanos: el equipo de trabajo de Rigo's Vegan en la actualidad es de nueve personas. Dentro de estas personas dos son los dueños, Nicolás hace solo labores administrativas y Rodrigo tiene turnos en la cocina y ayuda en lo que puede administrativamente. Las otras siete personas trabajan en turnos de cocina, contando con una persona de manera a tiempo completo y los otros seis como part-time.

Con el tema de reclutamiento y contratación, se tienen entrevistas para buscar gente y contar con contactos en caso de que se vayan, en este sentido Nicolás es encargado de gestionarlas y entrevistarlos. En la actualidad el equipo de trabajo está completo, no se busca gente actualmente, sino que posibles trabajadores a futuro. En este sentido es difícil encontrar gente que se proyecte dentro de la empresa, lo que dificulta a veces la búsqueda, ya que gran parte de los entrevistados estudian.

Por el lado de las capacitaciones, ambos dueños con la experiencia que cuentan se encargan de capacitar a nuevas personas. Gran parte de la capacitación gira en torno al estirado de pizza, que es a mano y es crucial para el producto final. También, como ya los dueños capacitaron a los trabajadores actuales, si se llega a contratar a nuevas personas la primera inducción y capacitación sería hecha por los dueños, pero el seguimiento y capacitación continúa sería realizada por los trabajadores que cuentan con mayor experiencia. Ante esto, se destaca que no se cuenta con un proceso claro de capacitación.

El sistema de pagos es realizado durante los primeros días del mes, se paga por hora en base al sueldo mínimo. La excepción de esto suelen ser los dueños, que se pagan en la quincena, ya que suelen llegar con el efectivo justo a fin de mes, mostrando a veces una gestión no correcta de los ingresos.

- Desarrollo de Tecnología: en cuanto al ámbito tecnológico no se posee un gran desarrollo, Rigo's Vegan se apoya en un sistema de ventas online en donde llegan las órdenes y se gestiona todo el pedido, funcionando con carro de compras y ofreciendo distintas posibilidades de pago.

Con respecto a la automatización de procesos no se cuenta con un proceso oficial, muchas veces se sabe qué procedimientos hacer, pero no se sabe si realmente son los óptimos.

En esta misma línea, no se tiene un seguimiento de inventario automatizado o que al menos tenga incorporado tecnología, esto significa constantemente estar revisando el stock previo a las compras, sumado a que esta la posibilidad de no ser exactos o equivocarse debido al factor humano, pudiendo este en un futuro ser minimizado.

Rigo's Vegan sabe que los procesos que tienen en la actualidad les permite un buen funcionamiento, pero es irrefutable el hecho de que puede ser mejor. Un ejemplo de esto son el quedar sin stock de cierto ingrediente o el domingo y quedaron con stock de verduras que terminaran por ser desechadas.

- Compras: por el lado de la adquisición, se mencionó anteriormente que las materias primas son obtenidas en Lo Valledor, supermercados mayoristas y Sycor.

Con respecto a la publicidad, suele ser aplicada más que nada cuando se hacen concursos, invirtiendo dinero en publicidad pagada de Instagram para así potenciar el alcance que tendrá cierto concurso.

Por el lado de las maquinarias, están bien con el nivel actual que tienen. Cuentan con todo lo esencial, pero debido a no contar con mucho dinero para invertir en este tipo de activos, se suele comprar muy poca maquinaria y en el corto plazo no es una de sus prioridades. Sin embargo, al haber adquirido la maquinaria esencial, llegados el momento cuentan ya con los proveedores para cuando se busque adquirirlas.

5.11.2. Análisis FODA

Como parte de la evaluación interna se utilizará el análisis FODA, una herramienta que permitirá ver las capacidades, conocimientos y recursos de la empresa, así como también ver en que posición se encuentra la empresa en cuanto al entorno y al escenario interno. A continuación, se identificará a través de cada factor:

5.11.2.1. Fortalezas

Dentro de las fortalezas de la pizzería se cuenta con una ubicación con potencial debido a la poca o nula presencia de locales veganos. Dentro de las zonas de alcance (San Miguel, San Joaquín, Santiago Centro, la Cisterna y Pedro Aguirre Cerda) es difícil encontrar pizzas veganas, al ser una especie de océano azul, Rigo's Vegan se sitúa en el punto de partida para complacer a los clientes y expandir y fortalecer no solo la pizzería sino también la gastronomía vegana.

Al contar con reparto propio la pizzería cuenta con un gran alcance, llegando en su plenitud a las comunas aledañas a San Miguel. Ahora, al estar con página web y trabajar con

flotas de Ubereats, Pedidos Ya y estar en las aplicaciones de comida, significa que cada repartidor se lleva un solo pedido, lo que termina acortando el tiempo de espera del cliente.

Desde sus inicios, al recibir pedidos a través Whatsapp o Mensaje Directo (Instagram), la atención se volvió personalizada, guiando al consumidor a través de todo el proceso de compra. Ahora con la página web y las aplicaciones, no se utiliza tanto, pero aún así se está atento a este tipo de medios, estando siempre a disposición al cliente, algo que no muchos locales de comida hacen.

Rigo's Vegan es un local 100% vegano, por lo que toda su carta (y sus variedades, desde pizzas hasta sándwiches y repostería) es vegana. La mayoría de los locales que cuentan con opción vegana cuentan con una reducida cantidad de platos veganos, lo que limita las opciones del cliente y Rigo's Vegan aprovecha está brindando una amplia cantidad de comida vegana. A esto se le debe sumar uno de los pilares fundamentales sobre los que se rige el emprendimiento: originalidad y calidad. Esto se logra a través de la mencionada carta y su variedad, teniendo XX pizzas, cuatro tipos de sándwiches, palos de ajo, palos de queso, lasaña y repostería. Al momento de partir el emprendimiento, ambos hermanos dejaron en claro que se caracterizarían por entregar un producto de alta calidad, respetando los procesos y la tradición, un claro ejemplo de esto la masas que cuenta con un amasado que permite la formación de gluten y una fermentación larga y controlada, logrando una masa con mayor sabor y que permite una mejor digestión.

En un inicio se hicieron promociones para los días de ventas bajas. Con el pasar del tiempo las promociones se unieron a la carta, ya que los clientes ven una oportunidad para comprar a un menor precio, haciendo que haya más flujo y dándole al cliente el sentido de que está recibiendo más.

- Ubicación estratégica, poca presencia de locales u opciones veganas
- Originalidad y calidad de productos
- Fermentación larga y controlada
- Atención personalizada
- Amplia cobertura, existencia de un repartidor propio
- Promociones

5.11.2.2. Oportunidades

Por el lado de las oportunidades, las principales son el auge de la alimentación vegetariana/vegana, llamando la atención de las personas, sumado a nuevas tendencias de mercado naturista, con lo que se suele asociar el veganismo. El hecho de que cada vez haya más gente que elimine la carne dentro de su dieta se vuelve la oportunidad de Rigo's Vegan de captar esos clientes, ya que hay pocas opciones de comida basada en plantas.

Otra gran oportunidad presente es que aún hay muchos clientes a los cuales no se llega, por lo que no es necesaria una expansión aún, sino reforzar y salir a buscar clientes. Ambos dueños explican que, si bien llevan funcionando un año y medio, aún hay personas que no consumen carne y no conocen a la pizzería, por lo que se puede llegar a estos clientes sin mover el local a otra comuna.

Rigo's Vegan partió como una pizzería, pero se ha ido expandiendo y ampliando su carta, como lo serían los pannuozos. Esto mismo es una oportunidad ya que no se venderá solo pizzas y una ampliación de la carta es una posibilidad si los clientes lo desean, algunos ejemplos de esto podrían ser vender productos complementarios como bebestibles, dulces, helados, que acompañen a la experiencia de la pizza o inclusive, otro producto que sea una experiencia distinta para el cliente (que busca una comida distinta a una pizza). Una

integración de nuevos productos significa atraer a los clientes habituales que buscan comidas distintas y también salir a buscar nuevos clientes para los cuales la pizza no es una comida habitual.

Al ser un emprendimiento reciente se debe aprovechar el uso de los nuevos canales de distribución que existen, como lo es Instagram. Se vuelve una herramienta importante a través de la cual el potencial cliente puede ver un acercamiento al producto. Se debe hacer campañas de marketing a través de Instagram, las cuales potencien el alcance y aumenten los seguidores para así ir creciendo. Una herramienta útil son las colaboraciones, ya sea con otros emprendimientos de comida vegana o con influencers veganos. Esto permitirá ir haciéndose conocido entre personas veganas, es decir, potenciales clientes a los que no es tan difícil llegar.

Con el uso de Instagram, es necesario saber usar dicha plataforma para así maximizar el alcance. Saber qué herramientas de la plataforma permitirán llegar a más personas, qué tipo de historias se debe subir, qué tendencias hay o qué hashtags usar en una publicación serán preguntas que ayudarán a lograr el objetivo.

Como último punto se destaca el crecimiento que ha tenido Rigo's Vegan durante el tiempo, logrando ya una estabilidad al cabo de un año y medio desde su inicio. Con respecto a esto, ahora ya con la estabilidad lograda es que se espera seguir el desarrollo de la empresa, utilizando todo el aprendizaje otorgado por el funcionamiento y los años de estudio de ambos dueños, implementando así su conocimiento.

- Auge de la alimentación basada en plantas
- Pocas opciones vegetarianas/veganos
- Mercado naturista retoma fuerza
- Integración de productos complementarios

- Ayudas y fondos concursables a emprendimientos
- Nuevos canales de distribución, campañas de marketing, colaboraciones
- Amplia cantidad de clientes a los que aún no se llega
- Negocio en desarrollo, curva de aprendizaje
- Tendencias

5.11.2.3. Debilidades

A pesar de que la comida vegana lleva ya un tiempo expandiéndose, sigue sin posicionarse en los consumidores. Al haber pocos locales de comida vegana, el consumidor vegano aún no se acostumbra a pedir comida vegana sin tener que salir de su casa, por lo que termine el yendo a lugares con opciones veganas en partes como Providencia, Barrio Italia, Vitacura o Las Condes, donde es probable encontrar.

Otra debilidad presente es que no se cuenta con una carta fija, por lo que ha habido una alta rotación del menú que ha terminado por complicar a los clientes, haciéndolos revisar constantemente la carta al momento de pedir para así estar seguros de su elección. Como la carta fue hecha por los dueños, todo se hizo de manera intuitiva y siguiendo los gustos de ellos, por lo que 1era necesario que los clientes pidieran para ver cuales efectivamente eran pizzas de gusto del consumidor, sacando así pizzas del menú o cambiando ingredientes de algunas pizzas.

El contar solo con un tamaño de pizza (familiar, de 38 centímetros de diámetro) significa también un mayor valor del producto. Una pizza suele ser demasiada comida para una sola persona, sumado a un precio elevado en comparación a los productos sustitutos que si son individuales, como hamburguesas, sandwiches o comida rápida en general.

Por último, una de las grandes desventajas que han tenido los dueños es la falta de experiencia, sea trabajando o como dueños. Esto ha significado aprender a través de los errores, atrasando ciertos procesos (operacional, marketing o recursos humanos). También el saber delimitar la relación con trabajadores, teniendo una relación cercana con ellos, eliminando la formalidad necesaria para el trabajo (relación jerárquica). Esta falta de experiencia también significa una falta de contactos y el no contar con ellos se debe salir a buscarlos, por ejemplo, cajas o materias primas (buscando calidad y precios bajos).

Hasta el momento cualquier puesto administrativo o de jefatura ha sido ocupado por los dueños, lo que conlleva a una falta de proyección para los empleados, pudiendo optar como máximo a jefe de turno. Esto termina afectando al tipo de personal con el que se contará, debido a que los trabajadores consideran este trabajo como trabajo de paso, en el cual buscan juntar dinero o trabajar por mientras buscan otro trabajo que cuente con mayor proyección.

- Falta de experiencia y formalidad (trabajo en equipo)
- La comida vegana aún no se posiciona en los consumidores
- Gran rotación del menú
- Valor elevado en comparación a productos sustitutos
- Baja cartera de clientes
- Falta de contactos
- Falta de proyección por parte de los empleados

5.11.2.4. Amenazas

Debido a la pandemia mucha gente fue despedida, quedando sin trabajo. Como vía para seguir teniendo ingresos decidieron emprender desde sus casas, lo que hizo que hubiera una gran cantidad de competidores para la gran mayoría de emprendimientos.

La pandemia trajo consigo inestabilidad económica para el mundo, cerrando fronteras, afectando el stock de producto y por ende subiendo los precios de esto. Al haber poco stock, esto significaba comprar en grandes cantidades, haciendo cargar al emprendedor con una gran salida de flujos, afectando a la liquidez.

Ante el encierro, hubo un aumento considerable en el delivery de comidas, pero al estar ya en las últimas fases de la pandemia, en donde el aforo es nulo y los eventos masivos vuelve a aparecer, se ve afectado de nuevo el delivery de comidas, ya que las personas volverán a salir a comer y no se sabe si es que el aumento del delivery debido a la pandemia bajará a como estaba antes, o si el pedir comida a la casa formará parte de la cultura de los hogares.

Otra de las constantes luchas que tiene el veganismo es el prejuicio que se le tiene con respecto a la comida, en donde se escuchan comentarios como que al cuerpo le faltaran nutrientes (ya que dicen que el humano necesita de la carne) o también que la comida vegana es insípida. Como se menciona esto es solo un prejuicio, una persona vegana con una correcta alimentación nunca tendrá un problema a nivel nutritivo en sus comidas e incluso estaría en mejor estado de salud que una persona con una dieta omnívora. Estos son prejuicios que perduran por varios años y solo queda que poco a poco se vayan eliminando, de manera lenta.

Como último punto se destaca la gran cantidad de comida sustituto que hay en el mercado, es fácil desde las aplicaciones buscar comidas diferentes, destacándose por sobre todo, la comida de las grandes cadenas como hamburgueserías y pizzerías conocidas.

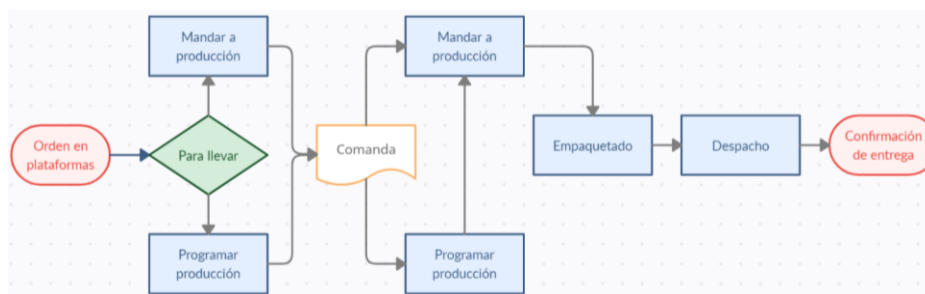
También grandes cadenas o incluso empresas con dinero pueden ingresar al mercado vegano, teniendo un buen punto de inicio al contar con dinero, experiencia y ya ser conocidos por personas, esto es una amenaza real que afectaría la cuota de mercado.

- Gran cantidad de nuevos competidores (emprendimientos)
- Inestabilidad económica y situaciones que afecten productos
- Prejuicios ante la comida vegana
- Mucha comida sustituta
- Fases finales de la pandemia, amplitud de panoramas
- Oportunidad de parte de grandes cadenas en el mercado vegano

6. PLAN OPERACIONAL

Como se ha mencionado, Rigo's Vegan lleva un año funcionando, por lo que ya cuentan con un plan operacional incipiente, sin embargo, aún se observan imperfecciones. A continuación, se procederá a desarrollar un plan de operaciones para una empresa que ya está en marcha, teniendo en cuenta cómo es la operación y desde este punto ofrecer las mejoras correspondientes.

Ilustración 15: Ejemplo flujo de pedidos delivery



6.1. Horarios y cargos

El primer cambio es un aumento de los días trabajados, se espera cambiar de un funcionamiento de miércoles a domingo (y martes de producción) y pasar a un funcionamiento continuo de lunes a viernes. Esto es un punto que los dueños estuvieron pensando hace un tiempo, pero sin llegar a concretarlo, un aumento de los días trabajados no significa un mayor costo en sí, ya que con ventas bajas para estos días aun así logran suplir los costos asociados. Con este cambio se espera vender más, estar siempre disponible para el cliente y también reducir las pérdidas de materia prima que suelen ocurrir el domingo, que es el último día de trabajo.

En la actualidad, se trabaja de martes a domingo en turnos de cinco horas, a continuación, se deja el detalle:

Personas por turno		
Día	11:00 a 16:00	17:00 a 22:00
Martes	4	4
Miércoles	3	3
Jueves	3	3
Viernes	3	4
Sábado	3	4
Domingo	3	3

Tabla 5: Detalle turnos antiguos y cantidad de personas.

Al hablar con los dueños, para entender la situación de los turnos, ellos comentan que en un principio ellos dos hacían todo el trabajo (trabajando de viernes a domingo). Luego de esto unos familiares vinieron a trabajar con ellos, teniendo en ese entonces tres o cuatro personas por turno, extendiendo también los horarios de trabajo y días de funcionamiento.

Lo anterior genera el soporte para la siguiente realidad: hay un exceso de gente en la cocina. En cocina (como todo tipo de trabajo) se busca sacar el provecho máximo a los trabajadores evitando tiempos de ocio. En primera instancia se podía entender que se contara con más gente al no contar con procesos estandarizados, pero se está llegando a un punto insostenible por el exceso de personas: tiempos muertos que se traducen en menor eficiencia y un aumento por parte de la empresa en costos.

Claro ejemplo de esto es el único trabajador que contaba con horario de tiempo completo. En un principio se le sacaba el máximo provecho posible, buscando nuevas recetas y mejorando las actuales. Con el tiempo se lograron las recetas de cinnamon roll y brownie, dándole un fin a esta búsqueda de nuevas recetas, esto llevó a tiempos de ocio y teniendo que quedarse luego de los turnos, sin aparente trabajo, para así cumplir con sus horas trabajadas.

Con el nuevo horario se trabajará toda la semana y va a desaparecer el día de producción, lo que significará hacer de manera parcelada el stock (de verduras y masas) e inventario de productos. Esto significará un aumento en la duración de los turnos, haciendo que sean de siete horas, trabajando una hora más temprano y quedándose una hora más al final. La razón de esto es para que realmente se pueda ver el stock actual, tener tiempo de poder prepararse para los turnos y tener una hora en que ambos turnos van a coincidir para así conversar sobre la situación, pendientes o qué falta, sumado a que habrá varias personas en esa hora que coinciden, permitiendo volver a avanzar más rápido en pendientes.

Los turnos nuevos constarán de una modalidad distinta a la actual, se mantendrán dos turnos de trabajo (mañana y tarde) que serán de lunes a domingo y, como se mencionó, se reducirán la cantidad de personas por turno. La gran diferencia con los turnos actuales es que habrá personal que trabajará durante la semana y otro específico el fin de semana, en el caso

de los trabajadores del fin de semana, cada cierto tiempo rotaran, haciendo que quienes estaban en el turno de mañana estén en el de tarde y los de tarde al de mañana, esto hecho pensando en los trabajadores y el agotamiento que puede ocurrir al trabajar fin de semana, sumado a que pueden ser estudiantes que complementen su vida escolar con el trabajar, otorgando así cierta flexibilidad.

A continuación, se procede a mostrar el detalle de los nuevos turnos, en el cual se puede observar lo mencionado:

HORARIO RIGO'S VEGAN SAN MIGUEL 2022							
HORARIO DE ATENCIÓN DE 12:30 A 22:30 HRS							
Turno/Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Turno 1 10:00 a 17:00 hrs	Encargado de cocina	Encargado de cocina	Encargado de cocina	Encargado de cocina	Encargado de cocina	Encargado	Encargado
						Ayudante	Ayudante
Turno 2 16:00 a 23:00 hrs	Encargado	Encargado	Encargado	Encargado	Encargado	Encargado	Encargado
	Ayudante	Ayudante	Ayudante	Ayudante	Ayudante x2	Ayudante	Ayudante

Tabla 6: Nuevos horarios de trabajo 2022.

Como se puede apreciar, así como se aumentaron los días trabajados, también se aumentó el horario de atención. Era normal para la empresa recibir pedidos cercanos a los horarios de cierre en el break o en la noche, con esto se busca reducir la problemática que esto producía, que tenía que quedarse personal para poder entregar estos pedidos.

Turnos Nuevos			
Día	AM	PM	Horas
Lunes	1	2	21
Martes	1	2	21
Miércoles	1	2	21
Jueves	1	2	21
Viernes	1	3	28
Sábado	2	2	28
Domingo	2	2	28
Total Hrs Semanal			168
Hora promedio diaria			24

Turnos Antiguos			
Día	AM	PM	Horas
Martes	4	4	32
Miércoles	3	3	33
Jueves	3	3	33
Viernes	3	4	38
Sábado	3	4	35
Domingo	3	3	30
Total Hrs Semanal			201
Hora promedio diaria			34

Tabla 7: Comparación de horas turno nuevo y antiguo.

En la comparativa de hora promedio diaria se ve que en el nuevo horario disminuyó en diez horas, quedando en un promedio de 24 horas diarias. Si bien a simple vista puede parecer que no varió mucho, hay que destacar que se suman dos días de trabajo, el lunes y martes, este último siendo antes día de producción. Se termina por ofrecer dos días más de venta, reduciendo en gran manera la cantidad de horas trabajadas. Ocurre una gran reducción de personal, lo que conllevará una mayor cantidad de trabajo por persona, sin embargo, había tiempos muertos durante la mañana, lo que se evitará con esta reducción.

El gran punto fuerte de esta extensión del horario de atención es enfocado en el análisis de Porter, en donde se apreciaba que se está en una especie de océano azul, por lo que es necesario conseguir una ventaja, avanzar, generar sostenibilidad y tener un base firme para el momento en que empiecen a llegar empresas Rigo's Vegan ya sea una empresa consolidada y con una base firme.

Al no contar siempre con los dueños dentro de local, se vuelve necesario una jerarquización en los turnos, surgiendo así dos cargos: encargado de turno (que sería una especie de jefe de cocina) y un ayudante de cocina. Esto es debido a que llegada a ciertas situaciones se necesitarán responsables o encargados de tomar decisiones, ya sea porque se está quedando corto de un producto y es necesaria la gestión de compra o en casos mayores como serían problemas con pedidos, por ejemplo. En ambos es necesario una persona que pueda tomar responsabilidades y resolver problemas que puedan aparecer en el día a día.

Al observar los nuevos horarios se puede destacar que solo habrá una persona durante la semana en el horario de mañana. Esto significará mayor responsabilidad y experiencia para que se pueda desarrollar sin problemas.

Junto con los cargos y la descripción de cada uno de estos, se vuelve necesario contar con una “lista de cosas por hacer” que se encuentre siempre al alcance del personal y no cambie con el tiempo. Esta lista permitirá que el personal constantemente tenga cosas que hacer cuando no hay pedidos, manteniéndolos siempre trabajando y aumentando así su productividad. Por ejemplo, si no hay nada que hacer se puede lavar loza, secar y guardar, también ver el orden, hacer inventario, revisar estado de los vegetales, calidad de masas o encargarse de la limpieza y cierre previo a este, para que así llegado el fin de turno se tenga mayor holgura.

6.2. Estandarización

Otra de los problemas que tiene Rigo's Vegan es sobre la estandarización de sus productos. Esto se debe a que no todos saben hacer ciertos productos (seitán, masas o brownies) lo que dificulta al personal en su operación, dependiendo de la persona que si sabe cómo hacerlo. Esto se buscará solucionar a través de una estandarización con un recetario que se vea paso a paso cómo se hace cada producto y también qué proporciones o cantidades lleva de cada ingrediente. Esto significará usar pesas para que el producto que se haga siempre sea el mismo.

Una extensión de este mismo problema es la creación de las pizzas. Es necesaria una estandarización de este producto por lo que se controlarán las porciones de queso y salsa pomodoro que es lo fundamental en la pizza, sumado a que un exceso de salsa de tomate

altera el proceso de horneado haciendo que tenga que pasar más tiempo en el horno y que la probabilidad de que se pegue sea mucho mayor, haciendo que sea necesario hacer otra pizza y, si no se es consciente de este problema, seguirá ocurriendo. Ante esto se medirá la cantidad de estos ingredientes con medidores (se medirá a través de volumen como por ejemplo una taza de queso para las pizzas), sumado a que se otorgará un pasó a pasó en la elaboración de cada pizza. La pizza es el producto fuerte y es donde Rigo's Vegan no puede flaquear.

Ilustración 16: Paso a paso relleno de pizza.

ONLY BASIC NO SHIT	THE RUSTIC
	
1) Cucharada salsa pomodoro	1) Cucharada salsa pomodoro
2) Puñado y medio queso mozzarella	2) Puñado de albahaca
3) Puñado choclo	3) Puñado y medio queso mozzarella
4) Puñado pimentón verde	4) Puñado y medio tomate cherry
5) Puñado y medio de champiñón	5) Puñado y medio champiñón
6) Shot zigzag aceite de oliva-ajo	6) Shot zigzag aceite de oliva-ajo
7) 8 minutos en horno a 300° aprox.	7) 8 minutos en horno a 300° aprox.

6.3. Planillas y otros cambios

Es necesario contar con una planilla de inventario que haga seguimiento de productos, permitiendo saber qué, cuánto y cuándo comprar. Esto facilitará las compras del día lunes, haciendo que sea más fácil hacer las compras, sean más exactas y no se olvide nada, así como

también saber cómo se verá el inventario durante la semana, su seguimiento y si es que será necesario hacer alguna compra extra.

Esta planilla de inventario se completaría con el stock inicial de materias primas con las que se cuenta y se irá restando de manera diaria todo lo que se utilizó (o sumando en caso de que se realice una compra). Esto significa que se deberá ver la unidad de medida de cada producto (por ejemplo, en unidades como lo podrían ser cebollas o pesarlos, en caso de la harina, canela o chocolate en polvo), sumado a que se deberá establecer un stock mínimo, el cual será el stock crítico que avisará la escasez. No es necesario una planilla extremadamente exacta, basta con hacer un seguimiento simple y que evite en mayor medida quedar sin un producto, que hasta ahora es de los problemas más frecuentes.

Sumado al tema de inventario, es necesario tabular siempre la materia prima con la fecha en la que fue “procesada”. Los champiñones, pimentones, el hummus y todo lo elaborado cuenta con una vida útil, por lo que es necesario saber cuál es la fecha de caducidad para así renovarlas. Lo mismo ocurre con los rollos de canela o brownies. Se debe poner siempre la fecha de “elaboración” y sumada a esta la fecha de caducidad del producto. Al tener vidas útiles relativamente cortas es necesario trabajar con un sistema FIFO, en el cual lo primero que entra es lo primero que sale, lo que permite limitar en parte las pérdidas producidas por la fecha de caducidad.

Como última planilla, actualmente Rigo’s Vegan no cuenta con una planilla de costos. La gran importancia de una es que permite ver una imagen más grande, saber de manera clara (y no estimativa) cuánto dinero se gasta y también permite comparar precios, costumbre con la que no se cuenta en la actualidad. Contar con los precios permitirá comparar precios con otros proveedores, pudiendo reducir los costos.

Al contar con los costos, esto abre la oportunidad de costear los productos y saber en realidad cual es el costo de una pizza. Así se puede encontrar el punto de equilibrio con respecto al precio de los productos que se venden, ya que en el presente se vende a un precio que los dueños consideran juntos, precio decidido a través de una comparativa de precios de venta en el mercado, pero sin tener un real conocimiento de cuál es su costo.

Para lograr un mayor alcance la empresa se meterá a Pedidos Ya y Rappi, aplicaciones de intermediación y delivery que permitirán aumentar la clientela, ya que son plataformas que se usan mucho y son de fácil consumo, a diferencia de lo que puede ser la página web de Rigo's Vegan. A su vez también se espera que se logre un aumento de ventas a través de estas plataformas por lo mismo, que el público vegano o vegetariano que normalmente pide a través de estas plataformas se les dé a conocer sobre la empresa, su propuesta y que a través de esto se logren nuevos clientes.

Como parte del plan operacional es importante estar constantemente ofreciendo propuestas nuevas a los clientes, que fidelicen a los clientes actuales y que llamen la atención y atraigan a nuevos compradores. Debido a esto es que se cambiará la propuesta gastronómica de manera anual, esto se hará revisando cuales han sido los productos de la carta más pedidos (tanto pizzas como panuozzos) y de esta forma saber cuáles productos se quedarán en la carta.

Un cambio de carta significa estar buscando combinaciones de sabores, qué cosas les gustan a los clientes, por lo que se deberá experimentar y buscar cuáles serán las pizzas y panuozzos que entrarán a la carta. Para esto se tendrá un año de experimentación, aprovechando el tiempo y generando las propuestas que podrán luego ser entregadas a través de Instagram en formatos de encuesta, para ver cuáles son las más atractivas para los seguidores. Este trabajo será hecho en primera instancia por los dueños, para luego compartir

el borrador con los trabajadores, tener su retroalimentación y luego de hacer los posibles cambios compartir las nuevas ideas con los seguidores de Instagram, para así ver cómo reacción, su opinión y retroalimentación para llegar al proceso final de la creación de una nueva carta.

Las ultimas consideraciones (más específicas) que se harán en al plan operacional será el tema de los horarios, asistencias, la producción de bollos de masas y el queso vegetal que utilizan.

En los horarios de entrada y salida no se tiene un seguimiento, muchas veces no se sabe cuál es la hora exacta de llegada del personal, lo que ha significado atrasos que no han podido ser justificado y no se cuenta con información que respalde efectivamente el atraso. Ante esto se vuelve obligatorio contar con un sistema de huella para la entrada y salida del personal que muestre la hora de entrada y salida, valga la redundancia. Cabe destacar que esto funcionará de manera bidireccional, ya que los dueños sabrán si el personal realmente está las horas correspondientes al turno, si tuvo algún atraso en específico o es reiterado, tomando medidas que pueden ir desde descontar honorarios o incluso un despido por incumplimiento y por el lado de los empleados se podrá ver si hicieron horas extras, respaldándolas para que sean pagadas o incluso si es una persona puntual, algo valioso a saber.

Con respecto a la producción de bollos de masas, se cuenta en la actualidad con distintos tipos de bollos y, según su propósito, se diferencian en el peso.

Producto	Pizza	Palo de ajo	Palo de queso	Panuzzo
Peso (gr)	550	450	350	250

Tabla 8: Detalle peso de los bollos antiguos.

Esto significó hacer bandejas exclusivas para pizza, palos de ajo y queso y panuozzo, lo que terminó por no ser bueno debido a que, si hay bajas ventas, las masas sobre fermentaban y la producción se perdía. Ante esto se planea hacer solo bandejas de pizza. De una masa de pizza saldrá un palo de ajo o queso y, si se hará panuozzos, saldrán dos. Para hacer palos de ajo y queso se cortará el exceso y se guardará para dejarlos juntos y que formen una pizza o pre fermento a futuro.

Para un mejor funcionamiento, los palos de ajo serán horneados para después, al momento de ser pedidos, ser puestos en una bandeja con salsa de ajo y calentados. Para los panuozzos, el pan funcionará de igual forma, será hecho con anterioridad para cuando se realice pedido el panuozzo, ser recalentado al horno y luego proceder a armarlo. Si bien haciendo esto se logra ahorrar tiempo, esto está hecho para poder mantener el orden dentro de la cocina, ya que tanto los palos de ajo como panuozzos suelen ser pedidos como complemento de las pizzas.

El queso vegetal que utilizan es de los más económicos, pero la situación actual de pandemia ha desencadenado faltas de stock, ya que es un producto traído desde afuera del país. Esta falta terminó en una subida importante de precio y dificultó el encontrarlo. Debido a esto los dueños han decidido hacer cursos y laboratorios gastronómicos para poder crear su propio queso, a través de estos encontrar una receta de queso vegetal que pueda reemplazar el utilizado actualmente y que tenga características parecidas tanto en sabor como textura. Se espera que con ensayo y error se logre a mediados del 2022 contar con este nuevo producto, reemplazando el antiguo y reduciendo de manera considerablemente los costos.

Este plan operacional es en función de un mejor funcionamiento y, por sobre todo, orden. El orden es la esencia de un producto eficiente, cuando la empresa crece se tiende a

ser más flexible, lo que hace que tanto procesos como flujos se vuelvan más desordenados, afectando a la operación y el funcionamiento.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación, se procede a desarrollar el plan de recursos humanos. Se entiende que las personas son el elemento clave para el éxito dentro de una empresa, por eso, a través de un recurso humano de calidad, se busca una ventaja.

En un plan de recursos humanos es sumamente importante el determinar las funciones y responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo. Esto ayudará a coordinar tareas dentro de la organización, poder supervisar el trabajo, asignar medidas de calidad, rendir resultados y evaluar desempeño.

Ante la necesidad de determinar funciones de cada puesto de trabajo, se vuelve obligatorio la creación de un manual de funciones que debe contener:

- Descripción del puesto
- Objetivos o misión del puesto, para así tener una dirección.
- Área que pertenece o de quien depende, permitiendo mejor comprensión de la organización.
- Las funciones que desempeña, para saber en totalidad cuál es su labor y trabajo que realizar.
- Responsabilidades o acciones que se esperan del trabajador.

7.1. Organigrama de la organización

Junto con la identificación de los puestos de trabajo y sus labores, lo siguiente a realizar es la representación gráfica de la estructura de la organización: el organigrama. Este permitirá saber cómo se agrupan las tareas y los niveles jerárquicos en la empresa, sumado a dar un sentido de permanencia a la empresa.

Ante la ausencia de un organigrama actual, es clave definir las áreas con las que contará la organización una vez el plan de negocios este siendo aplicado. Las principales áreas de la organización son: producción, marketing y comercialización, administrativa y financiera y el área de recursos humanos.

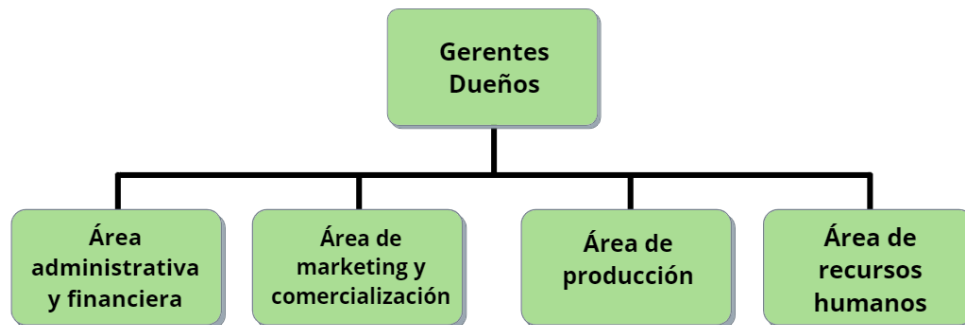
Ilustración 17: Ejemplo de organigrama pequeña empresa.



Fuente: Plan de Negocios, Weinberger, 2009.

Este ejemplo es una gran representación de lo que será el organigrama de la empresa, ya que es simple, separado por áreas y se puede ver la jerarquía. A su vez, al contar con poco personal, todo lo relacionado con área administrativa, financiera y de recursos humanos, será responsabilidad de los dueños.

Ilustración 18: Organigrama propuesto Rigo's Vegan



Como se mencionó, las únicas áreas que serán descritas es su totalidad son las del área de producción y marketing, ya que las otras serán realizadas por los dueños y no se espera a corto plazo que sean realizadas por otras personas. Así, se procederá a realizar el manual de funciones de los cargos mencionados.

7.2. Manual del área de producción

Al jefe de cocina se espera sea una persona que cuente con una base gastronómica (idealmente completa), que cuente con experiencia que se pueda respaldar y que practique a diario para perfeccionar su técnica. Sea una persona apasionada por la cocina y el veganismo, buscando fusionar ambos mediante un constante aprendizaje a través de libros, seminarios o cursos.

a) Jefe de cocina:

- Descripción del puesto: es el encargado de planificar, organizar y supervisar el suministro, la preparación y la forma de cocinar de los alimentos dentro de la cocina, sumado a dirigir y coordinar el trabajo del personal.
- Objetivo o misión: dirigir y coordinar el trabajo del personal en la cocina.
- Área a la que pertenece: operacional.
- Funciones que desempeña: logística de entrada y salida de los pedidos y materias primas, enseñar normas y forma de trabajo, preparar y cocinar, supervisar

preparaciones y presentación, realizar encargos de pedidos y stock de inventario, trato con el cliente, encargado de cerrar caja, retroalimentación y mejoras sobre el funcionamiento a los dueños.

- Responsabilidades que se esperan del trabajador: encargado de turno, velando por el buen funcionamiento y ofreciendo soluciones a los problemas que surjan.

Con respecto al ayudante de cocina se espera una persona con estudios o cursos gastronómicos, con posible experiencia en el rubro. Que sea interesada tanto por la cocina y la alimentación, aprender y trabajar en equipo.

b) Ayudante de cocina:

- Descripción del puesto: encargado de la elaboración de los productos, enfocando su trabajo en la producción, orden y limpieza del local.
- Objetivo o misión: sacar los pedidos de la manera más ágil y rápida posible.
- Área a la que pertenece: operacional.
- Funciones que desempeña: ayuda en la cocina bajo la guía del jefe de cocina, haciendo el mise en place y la preparación de las pizzas (y la carta en general), pesar, medir y guardar alimentos, ayudar en el seguimiento de stock, guardar productos en espacios adecuados, limpiar y ordenar la cocina y utensilios.
- Responsabilidades que se espera del trabajador: hacer los pedidos, tener un aprendizaje continuo y ayudar al jefe de cocina en la resolución de los problemas.

El encargado de compras tiene que ser, dentro de todo, una persona de confianza ya que se le pasará el dinero para las compras de abastecimiento del negocio y también el vehículo de la empresa para realizar las mismas.

c) Encargado de compras:

- Descripción del puesto: persona responsable de realizar las compras los días lunes en la mañana para reabastecer al local. Estas deben ser realizadas a primera hora del día para que, al comenzar el turno, se cuente con stock.
- Objetivo o misión: reabastecer el stock del inventario de materias primas.
- Área a la que pertenece: operacional.
- Funciones que desempeña: revisar la planilla de inventario, identificar stocks críticos de productos y cantidades a comprar, sacar dinero necesario para las compras (de la caja) y tarjeta del negocio, ir en auto a la vega de Lo Valledor y hacer las compras junto con comparar precios, ir a comprar cajas si es que faltan, pasar al supermercado mayorista, volver al local y guardar productos donde se deba.
- Responsabilidades que se espera del trabajador: puntualidad, confiabilidad, eficiencia, resolver problemas y compra de productos de calidad.

7.3. Manual del área de marketing

El encargado de marketing, difusión y redes sociales es el encargado de manejar Instagram, hacer una grilla sobre los contenidos, tanto publicaciones como historias, que se subirán y así tener organizado todo el mes. Es de suma importancia, debido que Rigo's Vegan solo cuenta con despacho, por lo que tiene que aumentar el alcance de sus redes para así aumentar sus ventas.

a) Encargada de marketing, difusión y redes sociales:

- Descripción del puesto: encargada de las redes sociales, principalmente Instagram, maximizando su alcance e interacción con los seguidores.
- Objetivo o misión: aumentar el alcance de la principal red social, así como también la fidelidad del consumidor.
- Área a la que pertenece: marketing.
- Funciones que desempeña: análisis de la marca, asesoría y diseño, creación de piezas gráficas (portadas, posts, reels e historias de Instagram), gestión de concursos, creación de manual con preguntas frecuentes, interacción con los seguidores y presentación de la grilla y métricas del mes.
- Responsabilidades que se espera del trabajador: puntualidad para subir contenidos, estar al tanto de tendencias para usar y nuevas técnicas.

7.4. Manual del área de recursos humanos

El encargado de recursos humanos es responsable de un área vital dentro de la organización. Es el encargado de todo lo relacionado a los empleados, asegurando que tanto el lugar de trabajo como el trabajo en sí mismo, sea agradable. Busca que los empleados trabajen en pos de la misión y objetivos establecidos, ayudando al desarrollo de los valores y la cultura de la organización.

a) Encargada de recursos humanos:

- Descripción del puesto: encargada de todo lo relacionado a recursos humanos, permitiendo que los empleados dentro de la organización estén cómodos.
- Objetivo o misión: atraer a potenciales trabajadores y retener el talento, ayudando a mejorar la productividad y rentabilidad de la organización a largo plazo.

- Área a la que pertenece: recursos humanos.
- Funciones que desempeña: nexo entre la dirección y los trabajadores, gestión del proceso de reclutamiento y selección, motivar y conservar al capital humano, ver el pago y beneficio de los trabajadores, gestión del desarrollo de capacitaciones y ayudar en la creación de relaciones interpersonales.
- Responsabilidades que se espera del trabajador: poder responder por el interés de la empresa y, a su vez, velar por los intereses de los trabajadores.

7.5. Reclutamiento y contratación

Por el lado de reclutamiento y contratación de personal, la empresa tiene pensado que el personal sea solamente del área operacional o de producción y la de marketing. Fuera de estas áreas las tareas serán realizadas por los dueños del negocio, ya que encuentran que es necesario aprender sobre estos temas y como dueños es necesario que tengan un manejo macro de todo lo relacionado a la empresa. Otra razón es que la organización está en una pequeña etapa aún, la empresa no es muy grande y no cuenta con los flujos para poder mantenerlos, por lo que en el corto-mediano plazo no se ve que estos puestos sean ocupados por alguna otra persona.

Se buscará constantemente nuevo personal, es importante contar con una base de posibles trabajadores a futuro, para cubrir imprevistos o reemplazar personal por distintos motivos.

El reclutamiento externo se hará a través de un proceso de cuatro pasos una vez se cuente con los candidatos, el cual permitirá encontrar al personal más apto para el puesto en cuestión. Los pasos serán los siguientes:

- Primero: currículum personal. Como primer filtro se verá el documento para ver temas como edad, educación y formación.
- Segundo: entrevista personal. Esta oportunidad permitirá corroborar la información del currículum, sumado a un acercamiento a la persona, observar sus actitudes y valores.
- Tercero: jornada laboral de prueba. Esto en busca de un mayor acercamiento, en el cual la persona trabajará en equipo, se podrá ver su responsabilidad, motivación y proactividad, además de ver cómo se llevaría con los actuales trabajadores.
- Cuarto: evaluación psicológica. Necesaria para ver la salud mental de la persona, su personalidad y las capacidades para adaptarse a la cultura de la organización.

Durante cada paso no es necesario que pasen todos los candidatos, es posible que en alguno de los pasos se decida no continuar ahondado con la persona por distintos motivos como lo podría ser una entrevista en que se ve observen malas actitudes o valores no acorde a Rigo's Vegan.

A nivel operacional no siempre será necesario utilizar un reclutamiento externo. De manera interna también un ayudante de cocina puede convertirse en jefe de cocina a través de la experiencia y su desarrollo trabajando. Esto permitirá motivar a trabajadores, ya que se promueve el desarrollo laboral y también este reclutamiento interno permite ahorrar costos en cuanto a búsqueda, aprendizaje de normas, tareas y adaptación a la cultura organizacional.

La inducción de la persona será parte de las labores del jefe de cocina, acompañándolo y enseñándole en los primeros turnos, a medida que va aprendiendo para luego no necesitar mayor supervisión.

Sin embargo, será necesario estar constantemente capacitando por parte de los dueños, para que el producto que se venda sea realmente el que quieren y que ellos se sientan a gusto. Esta capacitación buscará motivar a los empleados y ver que los dueños no son ajenos a su empresa.

La capacitación será cada tres meses, en la cual se verá la elaboración de la carta. Estirado, relleno y cocción serán los enfoques de la capacitación, se enseñará cada una de estas, mostrando consejos aprendidos a través de la experiencia para un mejor producto. Al terminar con esas tres áreas se culmina viendo la presentación final del producto y el tiempo que debería tomar hacer un pedido de calidad.

Esta instancia permite evaluar el desempeño del personal, premiando o aplicando medidas correctivas según sea el caso y también permitiendo proponer cambios y mejoras por parte de los empleados.

Uno de los problemas que tienen las Pymes es la alta rotación de personal, siendo esta uno de los costos más grandes. Estos costos no son a nivel monetario, sino más bien en tiempo y calidad de productos, ya que los trabajadores deben adaptarse y tener un periodo de aprendizaje. Para evitar esta alta rotación hay unos puntos a tener en consideración que permitirán mantener motivado al personal:

- Crear ambiente libre de comunicación a través de reuniones periódicas en las que se vean involucrados todos los niveles de la empresa, tanto trabajadores como dueños, planteando problemas, experiencia o conocimientos.
- Mecanismos de participación, involucrando a los trabajadores en algunas tomas de decisiones, alentándolos a participar.

- Evaluación de desempeño constante que permita ver a los empleados la importancia de los procesos para lograr la mejor pizza vegana.
- Fomentar participación de los trabajadores en talleres de cocina y técnicas veganas, complementando así su desarrollo profesional.
- Equilibrio entre trabajo y vida personal, siendo flexibles ante urgencias que tengan los trabajadores.

A los trabajadores se les buscará tratar como clientes internos, con los que se tendrá comunicación, logrando retroalimentación para conocer sus opiniones, necesidades o inquietudes. Los trabajadores pueden llegar a ser el valor más importante dentro de Rigo's Vegan, siendo claves para poder entregar un servicio de calidad que acompañe a la mejor pizza vegana, que es lo que buscan los dueños.

Si es que se buscó un trabajador a través de un proceso externo y ya se seleccionó, se procederá a hacer un contrato por un mes de trabajo. Esto se replicará los tres primeros meses para luego ver la posibilidad de pasar a indefinido. La razón de esto es que en el proceso de selección no se termina de conocer a la persona, este es un primer acercamiento, por lo que a través de estos tres meses se observará la adaptación, cómo se desenvuelve, aprendizaje y la forma de resolver problemas.

7.6. Remuneración y compensación

Con respecto a la política de remuneraciones y compensaciones, en la actualidad el sueldo de los trabajadores (operacionales) se calcula en base a al sueldo mínimo y según la cantidad de horas trabajada por cada empleado (un valor hora de \$2.188 en base a sueldo mínimo con 40 horas semanales).

Con el nuevo cambio de horarios y la creación de los puestos de trabajo y su manual de funciones se procede a subir el valor hora de cada trabajador, y generando una diferencia entre el personal de semana y fin de semana, pagando a estos últimos un poco más al estar trabajando días que suelen ser de descanso.

Nuevos sueldos por hora					
Jefe de cocina semana	\$ 2.500	Hora	Jefe de cocina fin de semana	\$ 2.600	Hora
Ayudante de cocina semana	\$ 2.200	Hora	Ayudante de cocina fin de semana	\$ 2.300	Hora

Tabla 9: Sueldos según plan de R.R.H.H.

La única diferencia en la tabla es que el jefe de cocina de horario AM que trabaja en la mañana tendrá un valor hora mayor (\$3.000) debido a lo mencionado en el plan operacional. Se necesitará a una persona responsable, confiable y con experiencia en cocina, por lo que se tendrá un valor hora mayor que retribuya esta mayor responsabilidad y así también sea atractivo el puesto de trabajo.

Durante el mes de julio en adelante se empezará a ajustar el sueldo, creciendo en un 1,4% mensual, para llegar así a diciembre cumpliendo con las normas del aumento del sueldo mínimo. A pesar de ser una situación que aumentará los egresos, viendo el lado positivo esto debería generar una mejor situación para los trabajadores, una mejora en su calidad de vida.

En cambio, el servicio otorgado por la encargada de marketing no es cobrado en horas propiamente tal, sino que por el servicio en cuestión. Este servicio se buscó y adaptó a las necesidades de la empresa, llegando a un valor de \$170.000 mensuales.

Entendiendo que la compensación juega un rol importante, pero que en primera instancia no se pueden brindar tantas, las compensaciones que ofrecerá Rigo's Vegan serán:

uniformes de trabajo, almuerzo o comida para cada uno de los turnos y actividades recreativas para el trabajador, que permitan estrechar lazos con sus pares.

Detallando lo anterior, con respecto a los almuerzos para trabajador podrá hacerse un panuozzo durante su turno. En cambio si es que hay dos personas en turno puede ser pizza de la carta y, en el caso de los viernes (que hay tres personas), se puede sumar unos palos de ajo. Los integrantes del equipo contarán con un código de descuento de un 20% en la página web, si es que llegan a querer hacer un pedido, también se oficializará que puedan llevarse una pizza mensual, no acumulable. Eso tendrá que ser coordinado con los integrantes del turno para no afectar el stock.

Si bien este tipo de compensaciones puede no parecer tan atractivo, se espera que a futuro se pueda contar con otro tipo de bonos, dependiendo de cómo le vaya al negocio. Algunas ideas de esto serían: por pedidos correctos, valoración del cliente, por ventas.

Finalizando el plan de recursos humanos, recordar la importancia del capital humano de una organización. Es una pieza fundamental por lo que hay que tener los recursos para atraer, desarrollar y retener a una fuerza laboral talentosa. Temas como la tecnología están al alcance de toda organización si se cuenta con el dinero, pero un desarrollo en el capital humano es un activo que no se puede lograr solo con dinero y puede significar una fuente de ventaja competitiva.

8. PLAN DE MARKETING

Como parte del plan de marketing se busca entender los atributos del producto y un acercamiento al comportamiento del consumidor. A su vez, a través del marketing mix, entender mejor a los competidores y de qué forma se hará la promoción de Instagram, el principal canal de interacción con el consumidor.

La definición del segmento mercado es personas entre 18 y 35 años, que se encuentran viviendo en Santiago, específicamente entre 10 kilómetros a la redonda del local que no necesariamente sea vegetariana o vegana, pero que tenga interés en esa cultura, integrando también familias con integrantes vegetarianos o veganos.

Para el objetivo de plan de marketing se busca poder aumentar las ventas, se da énfasis en Instagram como principal canal de interacción con el cliente, darse a conocer, atraerlo y que compre. Por lo mismo el objetivo se enfocará en Instagram, esperando un aumento de 370 seguidores mensuales, logrando un total de 15.563 seguidores a finales de diciembre.

8.1. Producto

Los productos de la carta de Rigo's Vegan son pizzas, pannuozos, palos de ajo y queso, rollos de canela, brownie y lasagna.

Por parte de las pizzas, la empresa vende un total de doce variedades distintas. Una amplia variedad buscando satisfacer los distintos gustos del consumidor.

Los pannuozos son un sandwich estilo italiano, sumado a la carta para aportar un producto de consumo individual. Al vender pizzas solo en formato familiar, se volvió necesario buscar ingresos enfocados en otro público.

Al igual que los pannuozos, la lasagna fue sumada para ser consumida de manera individual, otorgando un almuerzo “barato”.

Los palos de queso y de ajo son un acompañamiento para las pizzas. Como consumo familiar una sola pizza puede ser poco, por lo que estos productos se sumaron para acompañar a las pizzas, saciando el hambre de las personas sin la necesidad de comprar dos pizzas.

Los rollos de canela y brownies son productos de acompañamiento, pero enfocados en lo dulce. Son productos con buena imagen, llamativos y que se volvieron atractivos para la venta.

Cabe destacar que todos los productos otorgados por Rigo's Vegan siguen el enfoque que se tiene a nivel organizacional: entregar un producto de calidad. Todos los productos de la carta tienen como diferenciador la calidad misma que conlleva el producto, sometido a laboratorios gastronómicos otorgando a los clientes un producto de alta calidad.

El packaging forma parte del producto entregado. Todos los productos entregados por la pizzería tienen un packaging. El packaging tanto de las pizzas como también palos de ajo y queso tienen un packaging más personalizado, también a los otros productos se les buscó packaging adecuado que entregue una buena imagen.

Ilustración 19: Packaging Rigo's Vegan.



Fuente: Rigo's Vegan.

Como parte del producto aumentado Rigo's Vegan otorga un servicio post venta y garantías para los consumidores a través de Whatsapp web. Este servicio tiene como principal enfoque solucionar dudas o problemas del consumidor, mejorando así la experiencia Rigo's Vegan.

8.2.Precio

Ante los precios es necesario definirse por una estrategia, la cual se verá guiada por tres puntos clave: costos, competencia, percepción del cliente.

La competencia de Rigo's Vegan se verá comparando lo que se considerará competencia a nivel de pizza vegana, que su propuesta no sea tanto más distinta a la de la empresa para que así la comparativa de precios sea realista.

Free Vegan Pizza es una pizzería de la zona sur, que se mencionó solo trabaja fines de semana y funcionando como dark kitchen, esto significa que solo funciona para retirar o delivery. En su carta se puede ver que tiene cuatro opciones de pizza vegana, sumado a los

palos de ajo y de queso. También se puede observar que cuentan con helados, alfajores y bebidas, los cuales no se utilizaran para la comparación de precio.

Free Vegan Pizza	
Producto	Precio promedio
Pizza	\$ 9.500
Acompañamiento	\$ 4.000

Tabla 10: Precio promedio productos Free Vegan Pizza.

La siguiente es Veganizzimo de la comuna de Macul. Esta pizzería vende solo pizzas veganas, contando con cinco variedades dentro de su carta. Sus precios son mucho más bajos que la competencia, lo que se puede otorgar a que son pizzas más chicas (cuatro o cinco centímetros más chica) y es un emprendimiento relativamente nuevo, asumiendo que funciona desde la casa de los dueños.

Veganizzimo	
Producto	Precio promedio
Pizza	\$ 8.000

Tabla 11: Precio promedio productos Veganizzimo.

Veggie Pizza es una pizzería 100% plant based de la comuna de Ñuñoa, destaca por su enfoque en alimentación consciente y saludable. Su gran plus es contar con un local, pero dentro de su carta se ve acotada por cinco opciones de pizza y algunos postres.

Veggie Pizza Chile	
Producto	Precio promedio
Pizza pequeña	\$ 12.690
Pizza grande	\$ 17.690

Tabla 12: Precio promedio productos Veggie Pizza.

Se mencionó también la cadena de pizzas Papa John's, con presencia a nivel global. Hace un tiempo destacaron por sacar dos opciones veganas, una de estas con ingrediente carne vegetal de la empresa Not Co. Como su pizza familiar es de 35 centímetros y la extra grande de 40 centímetros, se prondan ambas.

Papa John's	
Producto	Precio promedio
Pizza familiar	\$ 13.700
Pizza extra grande	\$ 17.500

Tabla 13: Precio promedio productos Papa John's.

La marca Melt Pizzas ha tomado participación los últimos años, volviendose conocida. Esta pizzería se encuentra en una situación parecida a Papa John's, teniendo unos precios bastante altos y contando con reducidas opciones.

Melt pizzas	
Producto	Precio promedio
Pizza familiar	\$ 14.590
Pizza extra grande	\$ 18.490

Tabla 14: Precio promedio productos Melt Pizzas.

Por último se encuentra Vegan Mobile, empresa considerada por los dueños como la gran competencia, abarcando mucho más en Santiago y teniendo una propuesta gastronómica parecida en lo que respecta a productos.

Vegan Mobile	
Producto	Precio promedio
Pizza	\$ 12.466
Plato individual	\$ 6.900
Acompañamiento	\$ 4.633

Tabla 15: Precio promedio productos Vegan Mobile.

A continuación se deja la propuesta gastronómica de Rigo's Vegan, para asimilar el precio promedio de sus productos y hacer la comparativa correspondiente de las otras pizzerías.

Rigo's Vegan	
Producto	Precio promedio
Pizza	\$ 11.790
Plato individual	\$ 6.190
Acompañamiento	\$ 4.490

Tabla 16: Precio promedio productos Rigo's Vegan.

Se puede observar que en comparativa de precios queda cuarta, siendo más caras que dos pizzerías pero más baratas que tres. Estas tres pizzerías que son más caras tienen un mayor peso, siendo consideradas una competencia más directa que las primeras. Esto sitúa en un buen lugar, excluyendo a las dos primeras, Rigo's Vegan queda como la pizza más barata en cuestión.

En la combinación entre calidad-precio se da como resultado que tipo de estrategia se espera utilizar. Los precios de la empresa ya son conocidos, y pasando a la calidad del producto, Rigo's Vegan tiene como lema “La mejor pizza vegana”, haciendo alusión de manera directa a su propuesta, una pizza de gran calidad: ingredientes de calidad, fermentación larga y una cocción a 300° Celsius. La suma de estos tres y capacitación al personal dan como resultado una pizza de gran calidad.

Lo mencionado anteriormente abre paso para situar que estrategia se utilizará con respecto al precio. La calidad de Rigo's Vegan se caracteriza por ser alta, en cambio, el precio a través de la comparativa se sitúa en un precio medio, por lo que la estrategia utilizada será una estrategia de calidad alta.

Tabla 17: Tabla de posibles combinaciones y precio.

Precio	Calidad alta	Calidad media	Calidad baja
Precio alto	Estrategia de recompensa	Estrategia de margen excesivo	Estrategia de robo
Precio medio	Estrategia de calidad alta	Estrategia de valor medio	Estrategia de falsa economía
Precio bajo	Estrategia de súper valor	Estrategia de buen valor	Estrategia de economía

Fuentes: Dirección estratégica de marketing. Kotler et al, 2000.

8.3. Plaza

La estrategia de distribución muestra el proceso de comercialización del producto en cuestión desde el productor o fabricante hasta el usuario o consumidor final. El canal de distribución se adapta a las características y necesidades de la empresa o consumidor.

Rigo's Vegan hasta hace unos meses contaba con delivery propio, contando con una motorista que se dedicaba a despachar los productos hacia el consumidor. En los primeros meses les fue de suma utilidad, pero transcurrido el tiempo se volvió ineficiente, se volvió un cuello de botella que limitaba los procesos, ya que contaban solo con una repartidora que hacía el trabajo de despachar hasta tres pedidos, haciendo que al último le llegue tarde y fría muchas veces, sumado a que necesitaban que volviera para volver a despachar.

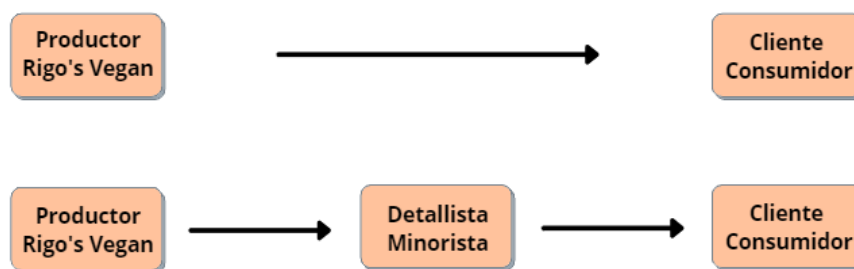
Con el paso que se hizo a la página web se liberó bastante carga y se pudo eliminar este limitante. La página web se encarga del proceso de compra y despacho de los productos, eliminando la carga de estar gestionando el pedido por Whatsapp y coordinándolo con la motorista. Ahora el consumidor se encarga de gestionar su compra y luego flotas de Uber o Pedidos Ya se encargan de despachar el pedido, llevándose un pedido por repartidor.

También, como opción alternativa, existe la posibilidad de retiro la cual tiene un tiempo de espera promedio menor.

Se observa por lo mencionado que dentro de los tipos de canal de distribución que existen, Rigo's Vegan utiliza un canal exclusivo, llegando de manera directa al consumidor o usuario final.

A pesar de esto, la empresa cuenta con otro formato de venta en donde la repostería que hace es entregada a locales, para que así ellos se encarguen de la venta. Al haber un intermediario en el canal, se clasifica como un canal selectivo.

Ilustración 19: Formato ventas Rigo's Vegan.



En la actualidad, gracias a internet y otras herramientas del marketing, se esta volviendo a los canales selectivos y exclusivos, reduciendo costos de distribución y logrando estar más cerca del cliente final.

8.4. Promoción

La estrategia de promoción tiene como objetivo principal el comunicar y dar a conocer las bondades que ofrece el producto en cuestión. En una mirada tradicional esta tarea era llevada a cargo por el vendedor, que convencía al cliente de la calidad del producto, capacitandolo y desarrollando sus habilidades para potenciar las ventas. En el caso de Rigo's

Vegan, al no contar con este tipo de canal, esta responsabilidad cae en su principal fuente de interacción con su público: Instagram.

A través de Instagram se debe “vender”, la persona encargada de este debe contar con los conocimientos del producto y la propuesta de valor de la empresa, fortaleciendolo y logrando resultados, llegando al mercado local, dentro de las comunas en que se trabaja. Esto se logrará a través de publicidad, marketing directo, promociones, cupones, sorteos y relaciones públicas. Una correcta estrategia de marketing puede diferenciar a una empresa con un rapido crecimiento, lento o una que se queda estancada.

La promoción se hará a través de un trabajo realizado por el encargado de marketing, difusión y redes sociales, el cual cuenta con obligaciones claras detalladas en su manual y su trabajo lo realizará en colaboración de los dueños, quienes irán viendo, aprobando, rechazando o cambiando la propuesta y plan para la gestión del Instagram de Rigo’s Vegan.

Como parte de las tareas del encargado se encontraban: análisis de la marca (situación actual), asesoría en diseño y comunicación de la marca (brief con preguntas para definir la personalidad e la marca, colores y estética), planificación del contenido mensual, búsqueda de material e información, creación de piezas gráficas, gestión de ADS, gestión de concursos, creación de manual con preguntas frecuentes para responder a los clientes, interacción con seguidores (likes, responder comentarios) y la presentación de resumen de métricas del mes.

La modalidad de trabajo será:

- Brief: reunión online o presencial, en la cual se conversará el análisis, objetivos y directrices de la comunicación de la marca.

- Envío de material: el cliente (Rigo's Vegan) enviará el material de logo, fotos, colores corporativos y todo material con el que se cuente (imágenes y videos).
- Presentación de la planificación: se presenta la propuesta gráfica, el manual de preguntas y respuestas frecuentes y el calendario de contenidos para el mes. Se realizan las modificaciones que sean necesarias y se aprueba o rechaza el contenido.
- Gestión de redes sociales: se sube el contenido programado, se gestionan las ADS (pagadas con anticipación) y se contesta a los clientes.
- Métricas: se entrega documento con el resumen de las métricas y el contenido que fue más relevante.

A través de las primeras reuniones y contestando las preguntas para ver la identidad de la marca se empiezan los primeros pasos para el trabajo que será la estrategia de marketing. El lograr esta identidad permitirá generar una personalidad a la marca, lo que terminará influyendo en el contenido que se subirá.

Ilustración 20: Ejemplo publicación Rigo's Vegan.



En este ejemplo de publicación se destaca la hora por definir. Según el paso del tiempo se definirán horas de mayor personas en la plataforma, logrando más alcance y visualización por parte de los seguidores. La selección de fotos, la hora y el uso de hashtags será crucial para lograr una publicación atractiva, con harto alcance y “Likes”.

Se utilizarán las distintas herramientas de la plataforma, subiendo material en distinto formato: post, reel e historia. Cada uno de estos otorga una interacción distinta al seguidor, volviéndose necesario sacar el provecho de cada una de estas. Se espera que mensualmente se suban alrededor de un post cada dos días, historias de manera diaria y un reel cada una o dos semanas, quedando: 14 a 16 post, 2 a 4 reels y 35 a 45 historias.

En el siguiente ejemplo de historia, al igual que la vez anterior se deja la hora por definir, volviéndose necesario los horarios de mayor cantidad de usuarios en la plataforma, sumado a cuando se tiene mayor interacción. Se observa también que en la historia se utiliza una de las herramientas de Instagram en la cuál se hace una pregunta y se dejan las alternativas de respuestas, teniendo como principal objetivo que los seguidores interactúen con la marca.

Ilustración 21: Ejemplo historia Rigo's Vegan.



En la creación de contenido se contará con historias predeterminadas de respotería y lasañas, para así potenciar las ventas ofreciendo descuentos en esos productos. Esto en pos de mover el inventario de respotería que cuenta con una vida útil corta.

Una vez terminada la planificación, se tendrá algo así:

Ilustración 22: Ejemplo planificación mensual Rigo's Vegan.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Diciembre	29	30	1 Post disponible en STORIES: ¿Y/S PESTO - BARBECUE sólo web	2 STORIES: ¿Cómo ha sido tu experiencia con Rigo's Vegan? • ¿De 1 a 10 cómo evaluarías al sitio web?	3 Post panacotta STORIES: ¿Cuál es tu pizza favorita?	4 Post STORIES: (10 TURNOS) COMIENDO RIGOS	5 Post pizza STORIES: ¿Qué ingrediente no es...
	6 STORIES: No comas animales mejor cítenlos a mí	7 STORIES: ¡HEY AMARILLOS, RICA, SABROSA Y DELICIOSA	8 Post STORIES: ¿Y/S PASTAS	9 STORIES: La pizza vegana es... • Real	10 Post STORIES: ¿Disculpa	11 Post STORIES: ¿Este podría ser nuestro plan	12 Post STORIES: ¿Se están algunas salsas adicionales a tu pizza?
STORIES POST Fechas importantes 16.12	13 STORIES: No olviden tu b12	14 STORIES: ¿Cuántas pizzas tenemos en el menú?	15 Post STORIES: ¿Y/S PANINCHOS • Pizza del mes	16 Post STORIES: ¿Qué ingredientes tiene... • Sitio web	17 Post STORIES: ¿Va pizza... • Real	18 Post STORIES: ¿Café toda la pizza / café loco	19 Elecciones STORIES: Vota con conciencia por los animales
	20 STORIES: Pensando en que sus indicaciones para pedir una Rigo's	21 STORIES: Pizza del mes	22 Post STORIES: Lasaña / panitos sólo web	23 Post STORIES: ¿AUTOREGALO	24 Noche buena Post STORIES: ¿Rigo's para la cena? • Pizza del mes	25 Navidad STORIES: ¿FELIZ NAVIDAD	26 Post STORIES: ¿Con qué los acompañarías?
rigo's	27 STORIES: Toda pizza puede ser individual o lo lo proponemos.	28 STORIES: Próxima pizza del mes	29 Post STORIES: ¿Otra olla?	30 Post STORIES: ¿Nuestro menú... • Real	31 Fin de año Post STORIES: ¿Cómo estuvo el año?	1	2

Esta planificación será presentada una o dos semanas antes del mes planificado, para así presentárselo a los dueños, sobre como será el contenido de Instagram. Ellos verán si es

lo que consideran acorde a la marca y la personalidad de Rigo's Vegan. En caso de no ser así, los cambios vienen incluidos y se cuenta con el tiempo para realizarlos.

En la presentación de la planificación mensual se verá el tema de los concursos, promociones y cuál será la pizza del mes, que contará con un descuento para potenciar las compras. Con respecto a las ADS, se enseñará las publicaciones en las que se invertirá, siendo una de estas la publicación en que se presentará la pizza del mes y otra seleccionada, sumando en total una inversión de \$50.000 mensual.

Presupuesto ADS				
Publicación	Días activa	Valor diario	Total	
Pizza del mes	7	\$ 5.000	\$ 35.000	\$ 50.000
Respotería	3	\$ 5.000	\$ 15.000	

Tabla 18: Ejemplo presupuesto ADS.

Por último, esto se repetirá cada mes pero se le irá sumando el análisis de las métricas que ofrece Instagram las cuentas de empresa. Esto permitirá ver si se logran las metas relacionadas a cantidad de seguidores y alcance. También información sobre qué publicaciones tienen más likes para entender qué tipo de contenido subir, qué tipo de historias fueron las con mayor interacción y los momentos de mayor actividad en la plataforma.

Algunas propuestas para generar mayor alcance son:

- Responder interacciones y respuestas, no solo dar likes.
- Subir historias en donde los seguidores tengan que responder.
- Modificar horarios de posts según lo indicado en Instagram.
- Subir los posts de manera manual.
- Probar las Ads con posts, enfocándose en dos para que sea más efectivo.
- Subir un reel semanal.

- Coordinar mensualmente con influencers veganos, mencionandonos en sus historias.
- Hacer un concurso al mes.
- Generar contenido que sea compatible, analisandolo a través de las interacciones.
- Mostrar más al equipo de trabajo.

9. PLAN FINANCIERO

Como parte del plan financiero se verá lo que fue el funcionamiento de Rigo's Vegan a lo largo de los meses previos a la pagina web, analizando los cambios que ocurrieron conforme a la aplicación de esta. También se verá lo que fueron los primeros meses de funcionamiento con la pagina web (previo a la aplicación del plan de negocios) y con estos datos se proyectará, con los datos y estimaciones, las proyecciones esperadas para el próximo año.

De manera complementaria al plan financiero, y en colaboración con los dueños, se calculó los costos de los productos, logrando una noción real de cual es el valor real de un producto y cuales son sus componentes más caros.

9.1. Costos

Calculados los costos, se observa que los productos que reciben mayor margen son los pizzas y pannuozos, algo previsible siendo el punto fuerte de la pizzería, pero si se analiza de manera porcentual, los palos de ajo y rollos de canela son los que reciben un margen mayor.

Recaltar que los costos permiten ver cuales son los insumos en los que se gasta más para la elaboración de los productos como lo sería el queso por parte de las pizzas o la manteca para la repostería. Ver qué insumos son los más caros y buscar sustitutos de otra marca ante cambios de precio.

También el empaquetado es un factor clave, ya que en la mayoría de los casos el empaquetado o packaging es lo de mayor valor en el costo de los productos. Las cajas y la relación con Sycor se vuelve importante y más aún ante la situación de pandemia, escasez y subidas de precio. Al igual que en el caso mencionado anteriormente, se vuelve importante buscar sustitutos de packaging, ver otras alternativas y no depender tanto de la relación con Sycor.

Productos Carta Rigo's Vegan							
Items	Pizza	Pannuozo	Palo de queso	Palo de ajo	Rollo de canela	Brownie	Lasagna
Costo total	\$ 2.524	\$ 1.549	\$ 1.106	\$ 888	\$ 310	\$ 597	\$ 1.286
Precio venta	\$ 10.990	\$ 6.490	\$ 4.490	\$ 4.490	\$ 1.490	\$ 1.490	\$ 4.450
Ganancia	\$ 8.466	\$ 4.941	\$ 3.384	\$ 3.602	\$ 1.180	\$ 893	\$ 3.164
Ganancia %	77%	76%	75%	80%	79%	60%	71%

Tabla 19: Costos carta Rigo's Vegan.

9.2. Historial financiero previo a la página web

Para esta sección se tendrá en cuenta desde el periodo de abril del 2021, teniendo principal énfasis en los meses de junio, julio, agosto, septiembre y octubre, que son los meses sobre los cuales se cuenta con mayor información.

Si bien la empresa partió con un personal reducido, con el tiempo se fue incorporando gente según las necesidades de la empresa y lo que los dueños creían era óptimo. De esta forma es que se llegó a trabajar de miércoles a domingo con un horario de 11:00 a 16:00 y de 17:00 a 22:00, teniendo la excepción de una persona full time encargada de ordenar la cocina, dejando todo óptimo para el turno y enfocado en la repostería.

Turnos Antiguos			
Día	AM	PM	Horas
Martes	4	4	32
Miércoles	3	3	33
Jueves	3	3	33
Viernes	3	4	38
Sábado	3	4	35
Domingo	3	3	30
Total Hrs Semanal			201
Hora promedio diaria			34

Tabla 20: Cantidad de horas turnos antiguos Rigo's Vegan.

Estos turnos eran repartidos por un equipo de 9 personas, las cuales contaban con distintos turnos, cumpliendo a cabalidad las jornadas de la empresa.

Durante todo el año pasado la empresa trabajo calculando el valor hora en base al sueldo mínimo de \$350.000 pesos. Esto, sumado a una jornada semanal de 40 horas, daba un valor por hora trabajada de \$2.188. Estos datos permiten calcular un estimado de lo pagado en sueldos de manera mensual.

Tiempo	Pesos
Hora hombre	\$ 2.188
Semanal equipo	\$ 439.688
Mensual equipo	\$ 1.890.656

Tabla 21: Proyección sueldos antiguos Rigo's Vegan.

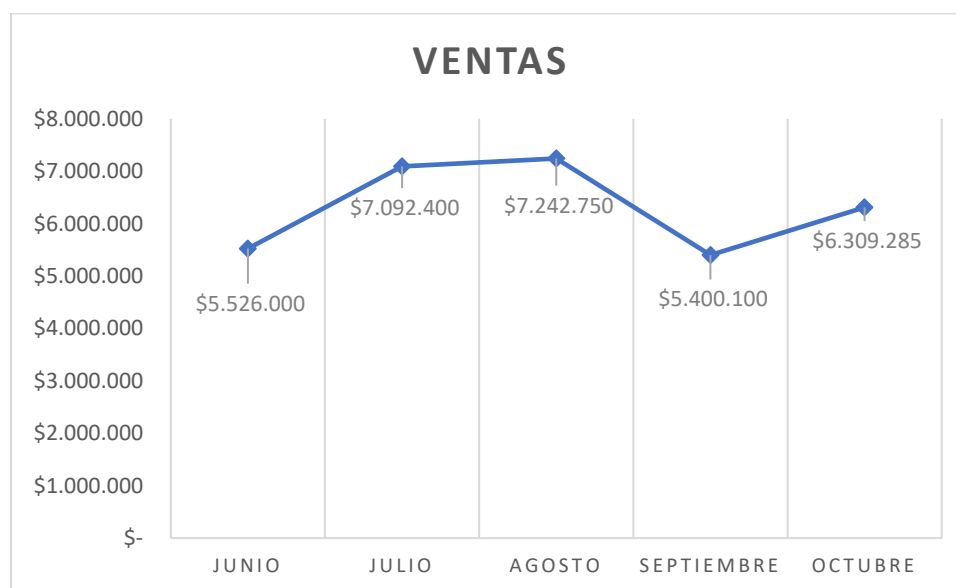
La empresa llegaba a un monto de \$1.890.656 pesos que pagaba de manera mensual en sueldos, sin contar posibles aumentos por horas extras, reemplazos o situaciones que hicieran que este monto aumentara.

Por el lado de los ingresos por venta, desde el inicio Rigo's Vegan vendía a través de Instagram y Whatsapp, siendo los pedidos gestionados por el personal, calculando montos,

encargandose de que ocurra el pago y haciendo la gestión del pedido. Con el tiempo, y a medida que aumentaban los pedidos, decidieron crear una planilla paralela en la cual traspasaban los pedidos, otorgando orden. Algunos de los datos que se ingresaban a la planilla eran: nombre, pedido, dirección, número, monto del pedido, despacho o retiro y si es que fue pagado.

De esta forma, se cuenta con un historial de ventas para los meses de junio, julio, agosto, septiembre y parte de octubre. Los ingresos previos a la página web se observan en el siguiente gráfico:

Ilustración 23: Ventas previo página web Rigo's Vegan.



La información que se cuenta de los costos es escasa, se sabe sobre los egresos que se hacen de manera semanal en compras de insumos, también sueldos, inversión, cuentas por pagar y delivery, pero sin mucha claridad sobre los items anteriormente mencionados. Bajo supuestos y estimaciones dadas por los dueños se concluye la siguiente información:

Mes	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Total
Ganancias	\$ -19.156	\$ 274.744	\$ 234.094	\$ -175.209	\$ 383.976	\$ 118.488

Tabla 22: Ganancias previo página web.

Sobre los ingresos por venta se resto los egresos que se mencionaron. Destacar el despacho, que es un 10% aproximadamente, valor que se paga todos los meses y que es directamente proporcional a las ventas. También cuentas por pagar, como cuotas del vehículo, el horno y las inversiones. Las inversiones fueron altas en los meses de julio y agosto, que las ventas fueron particularmente altas, comprando activos para la cocina, bodega y una gran cantidad de cajas (packaging) para varios meses. Si bien hubieron meses donde no hubo ganancia, esta se amortiguó gracias a las ventas de julio y agosto.

Importante es recalcar que Rigo's Vegan durante gran parte del año 2021 siguió funcionando como emprendimiento informal, no pagando iva u otros egresos. Esto significa que las ganancias mencionadas están alteradas por ese hecho, dando la posibilidad de que no hubieran ganancias.

9.3. Funcionamiento de la página web y comparación

Los primeros meses con la página web fueron de adaptación, era algo bueno para todas las personas que conformaban el equipo de trabajo.

Con el paso del tiempo se empezó a ver la funcionalidad del sitio web y cómo facilitaba la gestión de pedidos. Sin embargo, el cambio más grande de todos se lo llevaba el consumidor final, lo que se puede ver en parte en los cambios sobre las ventas.

Meses	Ordenes	Ventas
Noviembre	320	\$5.748.855
Diciembre	281	\$5.048.165

Tabla 23: Ventas con sitio web.

Los costos que se gastaban en insumos era parecido, pero ocurrió un aumento por parte de los egresos, subió el delivery y la página web obligaba a pagar impuesto a las ventas y servicios. Ante esto, hubieron ganancias solo para el mes de noviembre, siendo \$148.488 que permitió suavizar el bajo rendimiento de diciembre.

Al empezar con la página web, se puede ver una disminución en lo que fue los ingresos por venta. Si bien es una situación preocupante, luego del análisis y, ante la ausencia de mayor información, se concluye que se debe a las siguientes razones: cambio en la forma de atención, ofertas, rango y estacionalidad.

El cambio en la forma de atención y compra hace referencia a cómo se pasó de tomar pedidos por Whatsapp e Instagram a la página web. A través de los primeros la atención era prácticamente personalizada, hablando con el cliente, tomando el pedido y coordinándolo. Esta forma de atención era más fácil para el cliente, el cual era guiado paso a paso por otra persona. Ante el cambio a la página web, esta atención personalizada cambió y el mismo consumidor pasó a ser responsable de la gestión y pago del pedido, no siempre siendo del todo amigable con el consumidor, el cual estaba acostumbrado a comprar a través del celular. Las compras a través de sitios webs no siempre son fáciles de hacer y hay más variables que afectan, como el internet de la persona, el estado de la página web o problemas con el banco. Estos escenarios que dificultan las compras para el cliente puede significar que decida comprar en otro lado, debido a fallar en la compra de manera reiterada (dos o más veces).

Las ofertas se habían vuelto algo recurrente en el pasado para aumentar las ventas, teniendo distintas ofertas para los días de bajas ventas: miércoles, jueves y domingos era un palo de queso gratis por la compra de una pizza, también había un rollo de canela o brownie

gratis con cada compra para algunos días. Incluso, para los días de muy pocas ventas, se llegaba a tener un 2x1, por la compra de una pizza se podía elegir cualquier otra de la carta.

Un gran cambio fue realizado en el rango de despacho al contar con la página web otorgada por Mercat. El delivery trabaja con flotas de Uber Eats y Pedidos Ya, pero con un radio reducido de 5-6 kilometros aproximadamente. Antes, al contar con repartidora propia se llegaba a todas las comunas aledañas a San Miguel: Pedro Aguirre Cerda, San Joaquín, La Cisterna, Santiago Centro e incluso Ñuñoa. En casos especiales para ciertas direcciones se consultaba con la repartidora, por lo que puede que el radio fuera más grande que el mencionado, llegando incluso a 8-9 kilometros, siendo casi el doble del radio del sitio web.

Al contar con aproximadamente un año y medio de funcionamiento, los datos que se tienen no son muchos y tampoco son tan exactos. A pesar de esto, los dueños han hablado sobre ciertas estacionalidades que puede ocurrir en los pedidos, durante el verano suele haber menos pedidos que en otros momentos del año. Algo parecido se puede observar en las ventas previas al sitio web, ya que había un aumento notable de ventas en los meses de julio y agosto. Esto mismo da paso a otro factor importante que son festividades. Durante meses que cuentan con festividades importantes suele haber una caída en las ventas, un ejemplo de esto es el mes de septiembre, no trabajando durante los días 17, 18 y 19 del mismo mes. Parecido es lo que ocurre con diciembre, esta cercano a navidad y año nuevo, lo que puede afectar a la mentalidad de compra del consumidor, sumado a los feriados que conllevan.

El cambio en la atención, ofertas, radio de entrega y festividades son puntos que efectivamente afectaron en las ventas. Teniendo esos puntos ya identificados, importante es adentrar en lo que puede ser una estacionalidad, que permite entender de mejor manera

posibles cambios en los ingresos a un largo plazo. Seguir con la recolección de datos será una tarea que se deberá seguir haciendo en pos de mejores proyecciones futuras.

9.4. Proyecciones año 2022

Un gran cambio para el año 2022 es una reducción significativa de personal. Esto viene dado por el hecho de que se contó con un exceso de personas trabajando, aumentando de manera innecesaria el monto pagado en sueldos. Otra razón es aumentar la productividad, menos personas significa que cada trabajador cuenta con más tareas, lo que se reduce en menor cantidad de tiempos muertos.

Debido a la página web, ya no es necesario que haya un trabajador gestionando pedidos y, como se contará de manera diaria con dos horas para el mise en place, una vez iniciado el horario de atención, solo se deben encargar de realizar los pedidos. Este formato en el que se cuenta con menos personas por turno fue probado por los dueños mismos, dándose cuenta que, pasada la capacitación del personal, dos personas por turno esta bien.

Valor	Jefe Lu-Vi	Ayud. Lu-Vi	Jefe Sab-Dom	Ayud. Sab-Dom
Hora	\$ 2.500	\$ 2.200	\$ 2.600	\$ 2.300
Semanal	\$ 192.500	\$ 92.400	\$ 72.800	\$ 64.400
Mensual	\$ 827.750	\$ 397.320	\$ 313.040	\$ 276.920
Total			\$ 1.815.030	

Tabla 24: Proyección sueldos nuevos Rigo's Vegan.

De esta forma, con el nuevo horario se logra un valor mensual de \$1.815.030, lo que es una reducción considerable si se contrapone con el valor pagado con el horario antiguo, a pesar de haber un aumento de los días y las horas trabajadas. A través del nuevo horario se logra un ahorro importante, siendo este de \$389.438 mensual, si es que se contrapone un horario pasado en el que se trabajara los siete días de la semana. Sin embargo, el ahorro real

es de \$75.626, que si bien es menor, hay que entender que se esta ahorrando dinero a pesar de estar atendiendo a publico dos días más.

Año	Sueldo promedio diario	Diferencia diaria	Ahorro mensual
2022-1.1	\$ 60.300	\$ 12.981	\$ 389.438
2021	\$ 73.281		

Tabla 25: Diferencia sueldos antiguos y nuevos.

Como se mencionó en el plan de recursos humanos, los sueldos cambiarán, aumentando el valor hora pagado debido al aumento del sueldo mínimo que ocurrirá a lo largo del año 2022. Esta medida es impulsada por el gobierno, por lo que solo queda acatar y entender que esto conllevará a que los trabajadores se encuentren en una mejor posición. De esta forma las tablas anteriores quedarían de la siguiente manera.

Valor	Jefe Lu-Vi	Ayud. Lu-Vi	Jefe Sab-Dom	Ayud. Sab-Dom
Hora	\$ 2.650	\$ 2.500	\$ 2.750	\$ 2.600
Semanal	\$ 197.750	\$ 105.000	\$ 77.000	\$ 72.800
Mensual	\$ 850.325	\$ 451.500	\$ 331.100	\$ 313.040
Total			\$ 1.945.965	

Tabla 26: Proyección nuevos sueldos en base a nuevo sueldo mínimo.

Año	Sueldo promedio diario	Diferencia diaria	Ahorro mensual
2022-2	\$ 65.150	\$ 8.131	\$ 243.938
2021	\$ 73.281		

Tabla 27: Diferencia de sueldos antiguos y nuevos en base a nuevo sueldo mínimo.

Para las estimaciones, se decidió ver la cantidad de órdenes promedio en un mes, dato otorgado por la página web, siendo un aproximado de 315 pedidos al mes. Con esta cantidad de órdenes se calculó el porcentaje de compras según los seguidores de Instagram, que es el principal canal con los consumidores, dando un 2,83% de los seguidores.

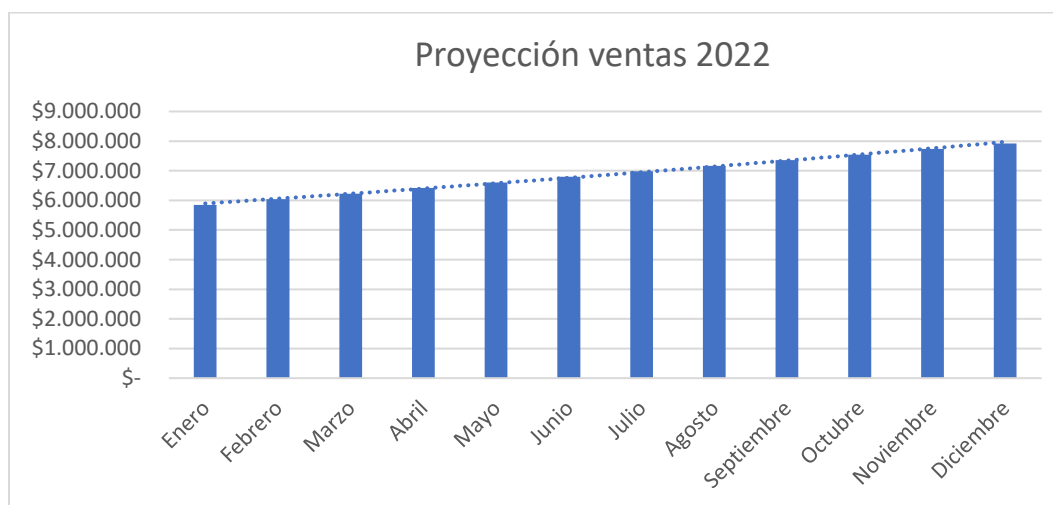
A través de la estrategia de marketing realizada a través de Instagram, se espera que aumenten los seguidores en un aproximado de 370 seguidores mensuales y, teniendo el valor del ticket promedio (dado por la página web), se cuenta con los datos necesarios para una estimación de ventas.

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ordenes	325	336	346	357	367	378	388	399	409	420	430	441
Seguidores	11.493	11.863	12.233	12.603	12.973	13.343	13.713	14.083	14.453	14.823	15.193	15.563

Tabla 28: Proyección seguidores Instagram.

Ante un crecimiento gradual, y esperando que el porcentaje de órdenes según seguidores de Instagram se mantenga, el ingreso por venta también aumentaría debido al aumento de ordenes, llegando a los \$7.921.410 para el mes de diciembre.

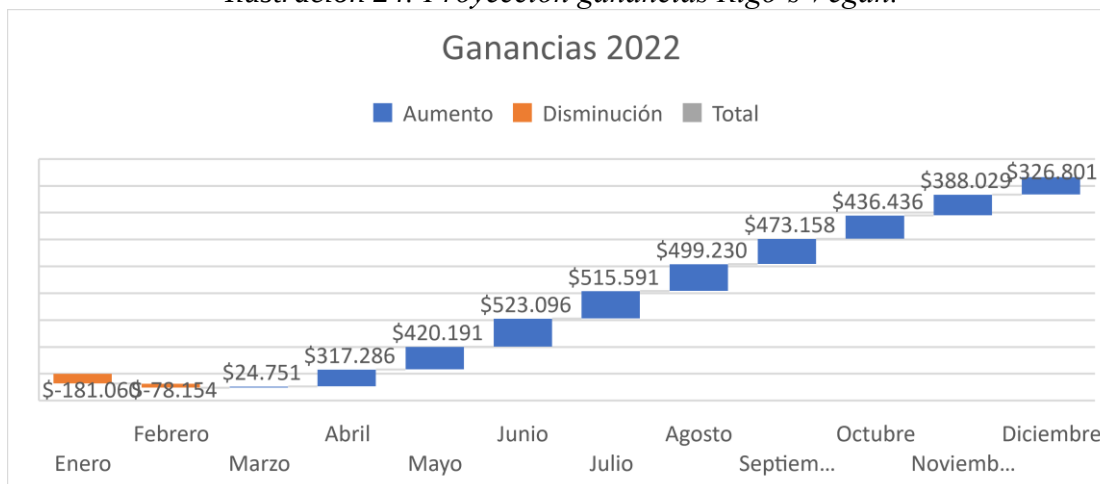
Ilustración 23: Proyección ventas Rigo's Vegan.



Esta proyección de ventas se ve simple en comparación a las ventas previas, pero se asumirá y estimará que, al estar en las primeras etapas del ciclo de vida de una empresa, el efecto del crecimiento será mayor, predominando de manera global.

Para la estimación tanto costos de insumos, el impuesto a la venta y servicios y el delivery, se promedió los valores de octubre, noviembre y diciembre, para luego calcular el porcentaje de estos en base a los ingresos y de esta manera proyectarlos a lo largo del año, ya que son valores que depende de la cantidad de ventas que se tengan.

Ilustración 24: Proyección ganancias Rigo's Vegan.



Ante un crecimiento promedio de 2,79% mensual en los ingresos, se concluye que desde el tercer mes del año se pueden ver las primeras ganancias, logrando a fin de año un total de \$3.665.357 pesos de ganancias acumuladas, pudiendo ser invertidas, pagadas como dividendos o ambas.

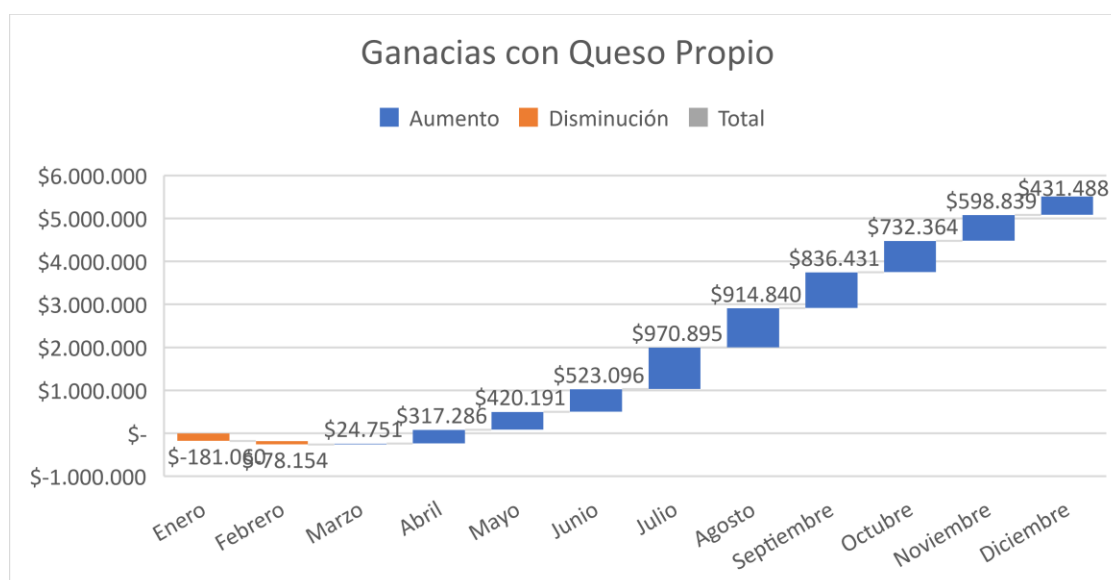
La suavización de la curva de ganancias se debe a un punto importante para los dueños. Desde el inicio de la pizzería han sido la primera línea en términos monetarios, siendo los últimos en pagar e incluso no pagandose meses en donde las ventas fueron bajas. Durante el año 2022 se busca aumentar el sueldo de los dueños, que pueda representar de mejor manera el tiempo invertido y lo que esperan de retribución. Ante esto, se esperó que las ganancias sobrepasaran los \$500.000 para empezar aumentando el sueldo de la jefatura, logrando a fin de año un aumento de \$327.913 pesos en el sueldo de cada dueño.

Lo desarrollado anteriormente es el caso sin la elaboración del queso propio de Rigo's Vegan. Se hace una distinción, ya que la elaboración de este no es un proceso fácil y presenta un gran cambio en el desarrollo financiero de la organización. Debido a esto se presenta a continuación un desarrollo distinto desde el punto de vista de las ganancias, debido a que la elaboración del queso reduce significativamente los costos.

El queso utilizado actualmente tiene un valor de \$14.500 pesos por 2,5 kilogramos, un valor que ha ido en aumento por la situación global y esto ha significado el apuro en la elaboración del queso propio Rigo's Vegan. La elaboración de este queso tendría un valor de \$4.798 pesos, que es un 33% del valor del queso actual, conllevando una disminución de un 67% de los costos asociados a la compra del queso vegetal Mama's Mozza.

Debido al tiempo que supone, respetando el proceso de investigación y experimentación gastronómica, se empezaría a trabajar en la creación a principios de año, esperando que se pueda utilizar en las pizzas a partir del mes de julio en adelante, afectando de manera instantánea en los costos y logrando un impacto positivo.

Ilustración 25: Proyección ganancias 2022 con queso propio.



Se observa que la curva tiene una mayor pendiente a diferencia de la anterior, todo al ahorro provocado por el queso propio. Debido a esto, las ganancias se vieron alteradas, llegando ahora a fin de año con una ganancia acumulada de \$5.510.967 pesos a fin de año, un mejor escenario, permitiendo una mayor holgura en temas financieros.

Esto permitiría que el sueldo de jefatura pueda crecer en un porcentaje mayor al mencionado sin la creación del queso propio. Con el ahorro que se puede lograr con el queso vegetal Rigo's Vegan, el sueldo de los dueños aumentaría en un 15% mensual a partir de julio, acumulandose y llegando así a fin de año a un sueldo de \$983.051 pesos para cada dueño, que es un sueldo mucho más cercano al que se paga a ingenieros en el mercado, otorgando tranquilidad financiera a Nicolás y Rodrigo, un tema que ha sido preocupación los últimos meses.

Para estos escenarios en que los ingresos suben es difícil saber calcular con exactitud cuanto será el impuesto al valor agregado, por lo que se propone reinvertir parte de las ganancias para así poder crecer como empresa y, además, mantener el impuesto controlado a través de mejoras en equipamiento.

Ante las proyecciones logradas, basada en estimaciones, se espera que el año 2022 Rigo's Vegan logre estabilizar su curva de crecimiento, logrando un crecimiento constante y seguro. Sin embargo, seguir acumulando información se vuelve importante para entender el comportamiento del mercado y prepararse para los distintos escenarios, una posible estacionalidad podría afectar de manera positiva unos meses, pero negativa otros.

10. CONCLUSIONES

El objetivo principal del proyecto fue el diseño de un plan de negocios para una empresa de comida, específicamente pizzería vegana, en la comuna de San Miguel. Esto incluía un análisis interno y externo, sumado a la creación de un plan tanto de marketing, operacional, de recursos humanos y financiero para la empresa y así poder acentuarse, otorgando firmeza y proyección.

Con respecto al análisis PESTA se aprecia que el país en materia social y económica está en una situación complicada debido al estallido social (y el cambio de constitución) y las complicaciones económicas que esto llevó, las cuales solo se vieron más perjudiciales con la llegada de la pandemia. Sin embargo, esto era algo que se sabía al haberse creado en contexto de pandemia, por lo que se tendrán que preparar para volver a un escenario sin pandemia y los costos que conlleve la reactivación de la economía.

Respecto al análisis FODA, se debe aprovechar las cualidades positivas para así encontrar maneras más eficientes para la operación. Aprovechar la base académica de ambos dueños y utilizarla para mejorar procesos internos en todo nivel de la empresa y así reducir costos.

Una gran oportunidad está en el aumento de vegetarianos y veganos, lo que implica una pequeña masificación, aumentando la cantidad de potenciales consumidores. Si a esto se le suma que aún no se llega a todo el potencial cliente, la oportunidad de crecer y aumentar ventas se vuelve importante. Por esto es que es necesario una buena campaña de marketing que acompañe a la empresa, para llegar a estas personas.

Por su parte el análisis de Porter muestra información relevante, siendo de los más relevantes el hecho de que no hay mucha competencia existente y si se filtra con negocios formales establecidos este número baja aún más, dejando la situación mencionada de océano

azul al cual hay que saber aprovechar. También hay una gran cantidad de sustitutos y un poder considerable por parte de los clientes, mostrando la urgencia que hay en ser una pizzería conocida para poder combatir esas situaciones y aprovechar lo mencionado al inicio del párrafo.

A través de los planes operacionales y financieros se busca una disminución de costos y proyección de la operación durante el año. Como se menciona ambos apuntan a tener menos costos de los que se contaba, reduciendo al personal innecesario y aplicando la experiencia otorgada durante el año, mejorando procesos ya sea en calidad y optimización.

Una parte crucial se encuentra en el plan de recursos humanos y marketing. El primero en contratar personal, atrayendo, reteniendo a personas con talento, sumado a capacitar a estas personas para que se puedan adaptar rápidamente en la operación de la empresa. En cuanto al plan de marketing se enfoca principalmente en Instagram. La persona encargada de la cuenta deberá estar especializada o contar con experiencia en ese tipo de trabajos, ya que requiere saber de la plataforma, las herramientas que tiene y también las tendencias. Un buen plan de marketing ayudará a aumentar la cantidad de seguidores y también aparecer en Instagram, logrando más likes, reacciones, logrando una “fidelización” del cliente a través de la plataforma.

A partir de esto se concluye que el proyecto es atractivo y tiene potencial, pero se debe realizar con cautela, haciendo seguimiento al plan, tomando datos, retroalimentándose para así obtener información que será útil para el futuro y el siguiente plan de negocios que tenga como enfoque un tiempo futuro.

11. RECOMENDACIONES

En el capítulo anterior se concluyó que el proyecto era atractivo y viable en el tiempo, sin embargo se considera relevante hacer algunas recomendaciones que permitan complementar el trabajo realizado.

Es necesario entender el contexto en el que se creó la pizzería, un contexto complicado, difícil de anticipar y entender a cabalidad. Un ejemplo de esto es haber comenzado en pandemia, lo que significó un claro aumento en la cantidad de pedidos con delivery, que significó una falta de stock en general para el comercio terminando en una subida de precios. Ahora, estando en etapas finales de la pandemias y a puertas de una vuelta a la normalidad, se dificulta el escenario futuro. Por una parte deberían bajar las ventas, sin saber cuanto ya que la cultura del delivery debería haber aumentado, y también teniendo stock por parte de los proveedores, bajando sus precios. Es un escenario raro y difícil, es necesario tener paciencia, saber sobrellevarlo hasta que todo vuelva a ser más estable.

Una baja en las ventas y una subida de las materias primas, hace necesario evaluar una posible subida de precios, algo que se ha visto en muchos negocios. Sin embargo, también es necesario saber qué tan sensible es el cliente ante una subida de precios, ¿es tentador subir los precios si es que eso significa volver a bajar las ventas?.

La empresa hace ventas de productos a otros locales, lo cual es una gran oportunidad de tener flujos, solo hay que buscar los locales a los cuales vender, pudiendo externalizar la venta a cambio de una reducción de precio. Una baja del precio del producto no necesariamente debe significar algo malo, como se menciona, ver la oportunidad de negocio, potenciar en ese sentido y lograr obtener ingresos significativos a través de este método.

Se puede buscar nueva repostería para vender a locales, innovar en productos y si funciona en venta a locales poder incorporarlos a la carta. No solo se puede vender repostería, también se pueden vender pizzas selladas al vacío, lo cual amplía aún más los locales a los cuales se puede vender y teniendo en cuenta que no suelen haber opciones veganas, ambas partes saldrían ganando con la venta.

Como última recomendación se sugiere tener adaptación. El poder adaptarse al cambio es una cualidad positiva, el poder sobrellevar situación desfavorables es donde gran parte de las empresas fracasan, no saber reinventarse y ser rigidez. Se podría lograr una metodología estructurada para poder reaccionar y establecer mecanismos para responder al cambio.

Hacer del cambio algo continuo, que el equipo de trabajo este constantemente adaptandose y así poder gestionar el cambio. Esto hara que no solo sea una adaptación al cambio, sino que ayudará a reconocer y aprovechar oportunidades, que la empresa sea la que genere el cambio.

Para generar este cambio mencionado, todo recaerá en los dueños. Tendrán que aprender a ser líderes dentro de la empresa, no buscar controlar al equipo de trabajo, entender sus diferencias y buscar con las distintas visiones las próximas fronteras del negocio.

12. REFERENCIAS

- Alonso, L. (1970). *La sociedad de consumo: Sus mitos, sus estructuras* (1ra ed.). Plaza & Janés.
- Arango, C. (2016). *El mundo vegano: un nuevo estilo de vida, una nueva ética*. (Trabajo de Grado). Universidad de Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico. Bogotá, Colombia.
- Aravena, J., Zubarew, T., Bedregal, P., Zuzulich, S., Urrejola, P. (2020). Dietas vegetarianas en alumnos universitarios. *Revista chilena de pediatría*.
<https://dx.doi.org/10.32641/rchped.vi91i5.2143>
- Banco Central (1 de junio de 2020). *Imacec abril 2020*.
- Bayona, E. (10 de marzo de 2019). *La ganadería “se come” más de dos tercios de la tierra de cultivo de Europa*. Público. <http://www.publico.es>
- Cabello, C. (15 de enero de 2021). *El impacto que tuvo la pandemia en las ventas de delivery*. La Tercera. <https://latercera.com>
- Cárdenas, R., Guerrero, F. (31 de enero de 2022). *FMI recorta proyección de crecimiento 2022 para Chile a 1,9%*. La Tercera. <https://www.latercera.com>
- Cárdenas, L. (15 de noviembre de 2019). *“Más de 1.200 saqueos y resaqueos”: Cómo se levantan los supermercados y multitiendas de la ola de violencia*. La Tercera.
<https://www.latercera.com>

Carrasco, R. (29 de diciembre de 2020). *Palacios confirma que esta semana se flexibilizará el plan Paso a paso con el foco de recuperar empleos*. Diario financiero.

<http://www.df.cl>

Castro, C. (31 de agosto de 2021). *Tasa de desocupación nacional alcanzó 8,9% en el trimestre móvil mayo-julio de 2021*. Chile. Instituto Nacional de Estadísticas.

Corporación de Fomento de la Producción (s.f.) *Modelos de negocios*

Cora, A. (15 de octubre de 2018). *Historia del veganismo*. My veganesse.

<http://www.myveganesse.com>

Criado, M. (31 de mayo de 2018). *Hazte vegano si quieres salvar el planeta*. El País.

<https://www.elpais.com>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14va edición). Pearson Educación.

Del Río, S. (19 de diciembre de 2021). *Las propuestas medioambientales del Presidente Boric*. Pauta Diario Digital. <https://www.pauta.cl>

Escot, D. (1 de octubre de 2019). *¿Qué es ser vegetariano?* Radiotelevisión española.

<http://www.rtve.es>

Fernández, O. (8 de mayo de 2018). *Las razones que ubican a San Miguel entre comunas con mejor calidad de vida*. La tercera. <http://www.latercera.com>

Galbis, K. (7 de marzo de 2017). *Historia del vegetarianismo*. Veggisima nutrición vegana.

<http://www.veggisima.com>

- García, U. (9 de enero de 2022). *Atacar la crisis ambiental es prioridad este 2022 dice la ONU*. Meteored. <https://meteored.cl>
- Godoy, G. (29 de julio de 2021). *Población extranjera residente en Chile llegó a 1.462.103 personas en 2020, un 0,8% más que en 2019*. Instituto Nacional de Estadísticas. <https://ine.cl>
- Gómez, M. (5 de julio de 2021). *Alza de la pobreza en pandemia llama a repensar políticas sociales y acelerar creación de empleo*. Pauta Diario Digital. <https://www.pauta.cl>
- Green Peace. (2019). *Informe mundial: Ciudades chilenas encabezan ránking de las urbes con peor calidad del aire del continente el 2018*. <https://greenpeace.org>
- Gutiérrez, H. (24 de abril de 2022). *El reloj climático actualiza su cuenta regresiva hacia la crisis climática global*. El Desconcierto. <https://www.eldesconcierto.cl>
- Harvard Business Publishing. (2009). *Crear un plan de negocios*.
- Herrero, Y. (2018) Sujetos arraigados en la tierra y los cuerpos en E. Muíño (Ed.), *Petróleo* (1ra ed., Vol. 1, pp. 54-77) Arcaida Ediciones.
- IEUT. (2018). *Índice de Calidad de Vida Urbana Comunas y Ciudades de Chile 2018*. Chile: Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales.
- INE. (2020). *Censo de Población y Viviendas 2017*. Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.
- INE. (30 de septiembre de 2020). *INE publica resultados de la Encuesta Nacional de Empleo del trimestre junio-agosto de 2020*. Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.

- Kerman, A. (19 de mayo de 2020). 5 maneras en que la dieta vegana ayuda al medio ambiente. Vida verde. <https://www.vidaverde.co>
- Lluís, J. (13 de enero de 2018). *Logran crear alimentos veganos que simulan el sabor y la textura del queso y la leche animal*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com>
- Lluís, J. (8 de noviembre de 2021). *La industria alimentaria apuesta por la inteligencia artificial*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com>
- Ministerio de Economía. (2016). *Intensidad tecnológica del intercambio de bienes chilenos*. Obtenido de <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/03/Boletinintensidad-tecnologica-del-intercambio-internacional-de-bienes-chilenos.pdf>
- Ortiz, F. (19 de diciembre de 2021). *Boric rompe récords y es el presidente electo con mayor votación de la historia*. Biobio Chile. <http://www.biobiochile.cl>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelo de negocios*. Centro de Libros PAPF (3ra ed.).
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Bussines Review América Latina.
- Retamal, R. (16 de enero de 2020). *Encuesta CEP: Aprobación de Presidente Sebastián Piñera se desploma al 6%, la cifra más baja desde el retorno a la democracia*. La tercera: <http://www.latercera.com>
- Reyes, V. (3 de diciembre de 2020). *Nuevas tendencias: Análisis INE revela comunas más y menos atractivas para el cambio en RM*. BioBio Chile. <http://www.biobiochile.cl>

- Romero, M. (3 de mayo de 2022). *“Todos los escenarios posibles”: Las opciones que se abrirían ante un posible triunfo del Rechazo el 4 de septiembre*. El Mercurio On-Line. <https://emol.cl>
- Ruiz, A. (1 de noviembre de 2020). *Aumenta un 25% la oferta de restaurantes veganos este 2020*. GNDiario. <http://www.gndiario.com>
- Santander TradePortal. (2017). Santander TradePortal. <https://es.portal.santandertrade.com/>
- Samsing, C. (29 de enero de 2017). *Cómo crear un plan de negocios: guía paso a paso*. HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/como-crear-plan-comercial>
- Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. McGraw Hill.
- Torán (2012). *Misión y visión: Emprendiendo con sentido y rumbo*. (1ra ed.) Editorial Corona Borealis.
- Urrejola, J. (25 de septiembre de 2019). *La cronología del estallido social de Chile*. Deutsche Welle Español. <https://www.dw.com>
- Vegan (1986). En el *Diccionario de Oxford*. (11va ed.) Recuperado de https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/vegan_1?q=vegan
- Vivanco, A. (22 de enero de 2020). *El explosivo aumento del mercado orientado a los veganos*. La Tercera. <http://www.laboratirio.latercera.com>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (1ra ed.) USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA

Woodyatt, A. (1 de noviembre de 2019). *Cuatro razones (realmente importantes) para ser vegano*. CNN en español. <http://www.cnn.espanol.cnn.com>