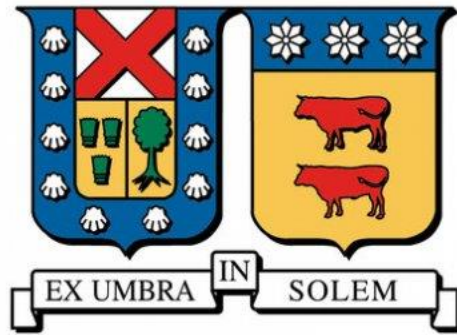




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA RESTAURANTE EL GRAN PEZ

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

MACARENA FRANCISCA ALARCÓN SEPÚLVEDA

PROFESOR GUÍA

FRANCISCO LAGOS PERALTA

SANTIAGO DE CHILE, JUNIO 2024.

TABLA DE CONTENIDOS

1.	RESUMEN EJECUTIVO	6
2.	INTRODUCCIÓN	9
3.	OBJETIVOS	12
3.1.	Objetivo General.....	12
3.2.	Objetivos específicos	12
4.	MARCO TEÓRICO.....	13
4.1.	Gastronomía chilena.....	13
4.2.	Comuna de Algarrobo	14
4.2.1.	Indicadores demográficos.....	14
4.2.1.1.	Población total.....	15
4.2.1.2.	Población por área Urbana-Rural.....	15
4.2.1.3.	Población por sexo e índice de masculinidad.....	16
4.2.1.4.	Población por grupos de edad.	17
4.3.	Gastronomía en Algarrobo	18
4.4.	Complejo San Alfonso del Mar.....	19
4.5.	Plan de negocios	20
4.5.1.	Plan de Negocios según Karen Weinberger.	21
4.6.	Modelo de negocios	23
4.6.1.	Business Canvas	23
4.6.2.	Lean Canvas.	25
4.7.	Plan de negocios v/s modelo de negocios ¿Cuál utilizar?	27
4.8.	Misión.....	28
4.9.	Visión.....	29
4.10.	Valores.....	30
4.11.	Objetivos	31
4.12.	Plan de Marketing.....	32
4.13.	Plan Operacional.....	34
4.14.	Plan de Recursos Humanos	35
4.15.	Plan Financiero.....	36
5.	SITUACIÓN ACTUAL.....	38
5.1.	Restaurante El Gran Pez.....	38
5.2.	Oferta de productos	39

5.3. Clientes.....	46
5.4. Proveedores	46
5.5. Estructura organizacional.....	47
5.6. Proceso productivo	48
5.7. Estrategia actual	51
5.8. Misión, visión y valores propuestos.....	52
5.8.1. Misión.....	52
5.8.2. Visión	52
5.8.3. Valores.....	52
5.9. Análisis externo	54
5.9.1. Análisis PESTA.....	54
5.9.1.1. Análisis Político	54
5.9.1.2. Análisis Económico.....	57
5.9.1.3. Análisis Socio cultural	60
5.9.1.4. Análisis Tecnológico.....	63
5.9.1.5. Análisis Ecológico y Ambiental.....	66
5.9.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	68
5.9.2.1. Rivalidad entre competidores existentes	69
5.9.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	71
5.9.2.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	73
5.9.2.4. Poder de negociación de los clientes.....	74
5.9.2.5. Poder de negociación de los proveedores	75
5.10. Análisis interno	76
5.10.1. Cadena de Valor	77
5.10.2. Análisis FODA	81
5.10.2.1. Fortalezas	81
5.10.2.2. Oportunidades	82
5.10.2.3. Debilidades.....	84
5.10.2.4. Amenazas	85
6. PLAN DE MARKETING	87
6.1. Producto.....	88
6.2. Precio.....	96
6.3. Distribución o plaza	98
6.4. Promoción.....	100
6.4.1. Capacitación para los garzones en técnicas de ventas y atención al cliente.....	100
6.4.2. Alianzas estratégicas con guías y agencias de turismo	101
6.4.3. Potenciar la promoción a través de redes sociales: Instagram y Facebook	103
6.4.4. Convenio con empresas	103

6.4.5.	Promociones de productos destinadas a días o meses específicos.	104
6.4.6.	Visualización y aumento de calificación a través de plataformas como Tripadvisor, Google, Facebook, entre otras.	107
7.	PLAN OPERACIONAL	109
7.1.	Flujograma de procesos.....	110
7.1.1.	Flujo del proceso de atención del cliente.....	110
7.1.2.	Flujograma del proceso de producción.....	112
7.2.	Horarios	113
7.3.	Estandarización de recetas y procesos	114
7.4.	Implementación de sala de espera	115
7.5.	Proceso de control de inventario, etiquetado de productos método FIFO y disminución de mermas.....	116
8.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	119
8.1.	Definición del organigrama.....	119
8.2.	Manual de funciones	121
8.2.1.	Administrador	122
8.2.2.	Chef – Encargado de cocina	123
8.2.3.	Ayudante de cocina – cuarto caliente/cuarto frio.	124
8.2.4.	Copero	126
8.2.5.	Ayudante de producción	127
8.2.6.	Encargado de salón	128
8.2.7.	Bartender	129
8.2.8.	Garzón	130
8.2.9.	Asistente de Recursos Humanos.....	131
8.3.	Plan de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	132
8.4.	Plan de capacitación y desarrollo organizacional	135
8.5.	Políticas de remuneraciones y compensaciones	136
9.	PLAN FINANCIERO	138
9.1.	Historia financiera de la empresa.....	139
9.1.1.	Ratio de Liquidez	139
9.1.2.	Ratio de Solvencia	139
9.1.3.	EBIT	140
9.1.4.	ROE	140
9.2.	Historial de ventas previo al plan de negocios	141
9.3.	Variación de ventas según implementación del plan.....	143
9.4.	Proyecciones 2024	144

10.	CONCLUSIONES	146
11.	REFERENCIAS	149
12.	ANEXOS	152

1. RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria tiene como objetivo diseñar un plan de negocios para el restaurante “El Gran Pez” ubicado en la comuna de Algarrobo, dentro del complejo San Alfonso del Mar. Con la finalidad de establecer la base del negocio y las mejoras necesarias para este, ya que desde su inauguración en el año 2018 nunca se ha formalizado un modelo de negocios o plan de negocios, ya que solo se realizó una evaluación de proyecto para su apertura.

El presente plan considera como base la metodología establecida por Karen Weinberger, de su libro “Plan de Negocios”. Sin embargo, al ser una empresa que ya se encuentra en marcha y considerando que el plan es para reactivar el restaurante se realizaron algunas modificaciones de manera de entregar una mejor visualización.

El restaurante en la actualidad busca satisfacer las necesidades de los habitantes del litoral central y a los turistas de todo el mundo que visitan estas localidades, en cuanto a entregar una experiencia gastronómica completa, considerando que no solo posee un carta variada que incluye mariscos, pescados, pizzas, carnes, pastas y más, sino que busca entregarle una experiencia completa al consumidor desde su ingreso al restaurante, mientras disfruta de su comida a los pies de una de las piscinas más grandes del mundo y mientras se va esperando volver pronto.

Para poder realizar el plan de negocios, en primera instancia se debe analizar la situación actual de la empresa, desde su historia, su funcionamiento, los diversos procesos que están establecidos hoy en día, lo cual permite un mayor entendimiento de cuales son las principales problemáticas y cuales son las ventajas que lo pueden llevar a pulir el diamante en bruto que posee. En esta etapa se establece la estrategia de la empresa, la cual no se encontraba definida,

se propone la misión, visión y los valores de la organización. Además, para conocer en profundidad los aspectos internos y externos de la empresa se utilizan las metodologías de las 5 fuerzas de Porter, matriz FODA, la cadena de valor y el análisis PESTA lo cual permite una visión global de la empresa.

En cuanto al plan de marketing este se hace en base al marketing mix, las 4P's, donde la principal estrategia se encuentra basada en la promoción del restaurante. En cuanto a los precios, el restaurante actualmente utiliza una estrategia de super valor. Se busca implementar una nueva forma de distribución, la cual permitirá potenciar algunos productos como las diversas pizzas que tiene el restaurante. Además, hay que considerar que algunas de las promociones propuestas son las alianzas estratégicas con diversas empresas de turismo, establecer promociones del mes tanto en pizzas como en los diversos vinos, además de la implementación de un happy hour para motivar al publico a venir el horario PM., del restaurante.

El plan operacional por otro lado establecerá y definirá los procesos cruciales del funcionamiento del área de la cocina y del salón a través de la definición de ambos a través de flujogramas. Otro punto clave es la extensión del horario de funcionamiento en temporada alta y la estandarización de las recetas y el conocimiento por parte de todo el equipo de cocina. Se implementará una sala de espera que facilitara y entregará una zona de confort a los clientes cuando el restaurante se encuentre a su máxima capacidad.

Considerando que el recursos humanos es clave en el funcionamiento de una empresa, este plan es fundamental a la hora de entregar herramientas para el crecimiento de una organización. En primera instancia se define el organigrama y se agregan tres cargos nuevos: Administrador, asistente de recursos humanos y encargado de salón. Esto permitirá desligar obligaciones que en la actualidad poseía el dueño, lo cual muchas veces no se lograban coordinar

o controlar, es por esto por lo que estos nuevos cargos son claves para pulir este diamante en bruto. Además, se definió el manual de funciones de todos los cargos y se entregan las principales herramientas para la implementación del plan de capacitación, inducción y las políticas de compensaciones de la organización.

Posterior a la realización de los tres planes marketing, operacional y recursos humanos se define el plan financiero, el cual en primera instancia analiza la situación financiera de la empresa en el ultimo año de funcionamiento (2023) considerando los estados financieros proporcionados por el dueño y viendo el comportamiento de las ventas en los años 2022-2023.

En base a la implementación de una parte del plan, se muestra el incremento de las ventas durante los meses de marzo a mayo, lo cual entrega un respaldo de que en base a todo lo planteado en plan de negocios, esto era lo que requería la empresa para poder pulir el diamante que poseen como es tener un restaurante a los pies de una de las piscinas mas grandes del mundo, entregando una experiencia de otro nivel a todos sus clientes.

2. INTRODUCCIÓN

A medida del paso de los años, la tendencia mundial indica que las personas están enfocadas en el constante cambio, la innovación y los diversos desafíos.

Durante los últimos años, Chile se ha visto envuelto en cambios bruscos en cuanto los aspectos sociales, culturales, económicos, políticos, entre otros. Esto en consecuencia del estallido social que inicio el 18 de octubre del 2019 y el posterior inicio de la pandemia en el verano del 2020. Ambos sucesos históricos significaron un antes y un después para gran parte de las empresas, emprendimientos y pymes, siendo el rubro del turismo y el gastronómico uno de los más afectados, ya que muchos se vieron en la obligación de cerrar sus puertas durante estos sucesos.

Según lo que indica Pablo San Martín del diario Emol “La situación económica de los últimos años ha complicado a numerosas empresas chilenas. Y es que varias de ellas han debido acogerse a la Ley de Insolvencia para reestructurarse o, en el peor de los casos, solicitar su quiebra.” (Emol, 2023).

Es en consecuencia de lo indicado anteriormente que en los últimos años el rubro gastronómico se ha visto azotado por las incertidumbres económicas del país, la baja de turistas, el aumento del costo de vida y las grandes rotaciones de personal.

Es por esto que el Restaurante “El Gran Pez” no ha sido ajeno a todas estas variables sociales, políticas y económicas. Este es un emprendimiento familiar, fundado en septiembre del año 2018 en la comuna de Algarrobo, el cual se ubica dentro del complejo San Alfonso Del Mar. Complejo al cual llegan los fines de semanas residentes y arrendatarios los cuales además

de utilizar las diversas instalaciones del lugar, buscan un lugar donde desayunar, almorzar o cenar sin salir del recinto, que cual es el eslogan principal: Todo en un solo lugar.

Sin embargo, es en consecuencia de lo antes mencionado que las personas se han vuelto cada vez más exigentes, críticas y estrictas a la hora de escoger un lugar de diversión o distracción, que además no solo entregue la mejor gastronomía, sino que en la actualidad la atención y la experiencia juegan un rol fundamental a la hora de escoger un lugar donde comer. Ya no solo se buscan los mejores precios, o la mejor gastronomía, sino que el enfoque se encuentra en la “experiencia del consumidor” tal como comenta Howard Schultz CEO de Starbucks, “Se percibe la calidez de cada hogar en rincones del mundo conectados viviendo en comunidad. Y se hace realidad -con una taza de café- nuestra misión: inspirar y nutrir el espíritu humano”. Siendo así como las personas ahora buscan la experiencia que les brinde un mayor beneficio y satisfacción personal.

En consecuencia, las personas adquieren la necesidad a diario de buscar un lugar como un restaurante, bar, restobar, discotequera que les entregue satisfacción, alegría, tranquilidad, perdiendo el foco en los precios o en atributos que antes eran relevantes, es así como ahora el buen ambiente, una buena alimentación, un buen trago y la calidez de una experiencia total son los puntos claves de la nueva ventaja competitiva a la cual deben apuntar estos lugares.

Este proyecto surge por las diversas problemáticas en las que se ha visto envuelto el restaurante “El Gran Pez”, siendo este un diamante en bruto que el dueño no ha podido pulir, en consecuencia, de los diversos factores y aspectos que se mencionaran en la siguiente memoria. Actualmente él dueño tiene dos restaurantes, uno en la comuna de Pirque llamado “El Manso Toro” y “El Gran Pez” siendo este último en el cual se centrará el estudio, sin embargo, por diversos factores personales no se ha podido hacer cargo o involucrar como se

debería en este gran proyecto, lo cual ha generado diversas problemáticas de administración, de funcionamiento, personal, entre otros aspectos a mencionar.

El restaurante actualmente cuenta con una amplia gastronomía, dentro de las cuales se pueden encontrar pastas, mariscos, pescados, carnes, risottos y platos típicos del país, además de una de las mejores vistas del litoral central, ya que, se encuentra a los pies de una de las lagunas artificiales más grandes del mundo, una infraestructura ideal para un restaurante y una fuerza laboral establecida. Sin embargo, no se ha logrado la excelencia por diversos aspectos, dentro de los cuales se pueden mencionar la mala administración del local, las bajas ventas en temporada baja, la dificultad de abastecimiento, los problemas de rotación de personal, las problemáticas de atención al cliente por personal no capacitado para sus funciones, esto en consecuencia de seguir funcionando sin antes hacer una autocrítica de las cosas que se encuentran deficientes.

En un comienzo el dueño al buscar la licitación del restaurante realizó una evaluación del negocio, centrado solo en la parte económica de este, sin considerar la opción de un análisis completo, como un plan de negocios, el cual le permitiría conocer los principales puntos a considerar para lograr crear su ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Es así como surge la problemática principal de la memoria ¿Es factible plantear un plan de negocios que haga relucir este diamante en bruto? ¿Logrará posicionarse como uno de los mejores restaurantes de la comuna? La hipótesis es que si, es factible plantear un plan de negocios que permita resurgir al restaurante “El Gran Pez”.

Para poder justificar esta hipótesis se plantea el diseño de un plan de negocios que permita investigar la factibilidad de implementación de este. Para esto es necesario considerar

¿Cómo diseñar un plan de negocios que permita sustentabilidad, innovación y diferenciación en el mercado en el que se desenvuelve? ¿Cómo es el consumidor de la comuna de Algarrobo? ¿Cuáles son las principales problemáticas? ¿Cómo funciona la competencia? Entre otros puntos relevantes que ayudaran a validar o rechazar la hipótesis.

3. OBJETIVOS

3.1.Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para el restaurante El Gran Pez ubicado en la comuna de Algarrobo, dentro del complejo San Alfonso del Mar, a través de un análisis estratégico de su situación actual, lo que permitirá formular las estrategias necesarias para su correcta implementación.

3.2.Objetivos específicos

Realizar un análisis estratégico del macroentorno y el microentorno donde se desenvuelve el restaurante, con la finalidad de conocer el comportamiento de la industria gastronómica en el litoral central y en el complejo San Alfonso del Mar.

Analizar el mercado y la industria gastronómica de la comuna de Algarrobo, para conocer la competencia y los potenciales consumidores.

Identificar las principales problemáticas y características que debe desarrollar el restaurante para satisfacer las necesidades de los potenciales consumidores.

Determinar las principales necesidades de infraestructura, recursos humanos, financieras y de marketing que se requieren para que el proyecto sea factible económicamente.

4. MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene por finalidad generar la base de la investigación. Se entrega el contexto, teorías y conceptos necesarios para poder crear el plan de negocios y evaluar la factibilidad de su implementación.

4.1. Gastronomía chilena

La gastronomía chilena se distingue por ser la fusión de tres distinguidas tradiciones culinarias. Según trabajos historiográficos la gastronomía chilena es una fusión, en primera instancia por la cultura indígena, la cual aportó las materias primas y los principales ingredientes de las tradicionales preparaciones como lo es el maíz, la papa, el zapallo, el ají y los porotos. Posteriormente, los conquistadores introdujeron otros productos y técnicas en la época colonial, dando origen a la cocina mestiza. Y finalmente, en el siglo XIX, se incorporaron nuevas recetas que venían de Europa, específicamente de la cultura francesa.

Es así como la gastronomía chilena se destaca por sus diversos sabores, ingredientes y colores. Otro punto importante para destacar es que posee una gran diversidad potenciada por la diversidad geográfica que posee Chile, dividiendo sus platos típicos en zona norte, centro y sur. Cada una de estas zonas recibió la influencia de diferentes pueblos originarios quienes, en base a sus costumbres y formas de recolección de sus alimentos, contribuyeron a la creación de las diversas preparaciones propiamente tal de cada zona.

La gastronomía forma parte de la cultura y patrimonio de cada país, siendo esta parte de la oferta turística de cada lugar, lo cual es un privilegio que posee Chile por sus diversos paisajes y variada gastronomía de cada una de sus tres macrozonas.

La gastronomía chilena tiene diversos platos para ofrecer como lo son las machas parmesanas, el pastel de choclo, los porotos con riendas, el caldillo de congrio, el curanto, la chorrillana, las empanadas de pinos, dulces, entre un sinnúmero de productos que son reconocidos nacional e internacionalmente por sus sabores y diversidades. (Chile Travel, 2021).

4.2.Comuna de Algarrobo

Algarrobo fue creado como comuna el 7 de diciembre de 1945, perteneciendo a la Región de Valparaíso, provincia de San Antonio. Esta comuna se ubica frente al Océano Pacífico a 33° 27' Latitud Sur y 71° 30' Longitud Oeste, en el centro del país, el cual es conocido popularmente como el litoral central. La comuna limita al norte con el estero de Tunquén y la comuna de Casablanca, al este con igual comuna, al sur limita con la Quebrada de Petras y la comuna de El Quisco y por el oeste con el Océano Pacífico.

Esta comuna es una de las más antiguas de los balnearios chilenos, siendo un balneario político por todas las figuras de esta índole que pasaron por esta comuna y por sus antiguas construcciones que hasta el día hoy se encuentran en pie.

El nombre de la comuna se debe a la abundancia del árbol “Algarrobo”, en esos años el balneario era rico en variadas especies vegetales, como los algarrobos, olivos, aromos, perales, peumos, entre otras especies de las cuales aún se conservan ejemplares dentro de la comuna, en especial en el sector norte de esta.

4.2.1. Indicadores demográficos

Para tener una mejor visualización, se mostrarán los principales indicadores de la comuna, los cuales fueron extraídos del Censo de Población y Vivienda 2017, y de las Proyecciones de Población 2024, generadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

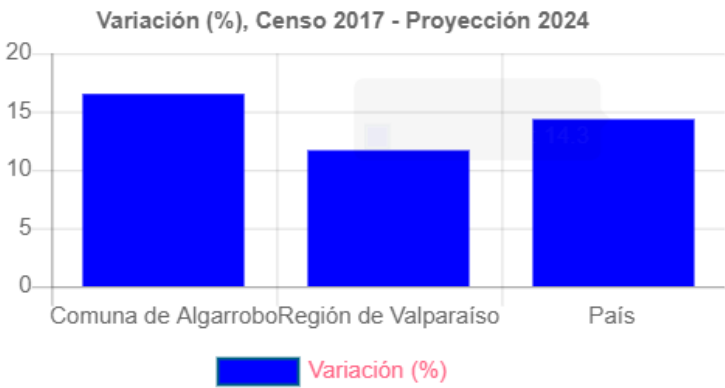
4.2.1.1.Población total

Ilustración 1: Población total

Unidad Territorial	Censo 2017	Proyección 2024	Variación (%)
Comuna de Algarrobo	13.817	16.095	16,5
Región de Valparaíso	1.815.902	2.025.693	11,6
País	17.574.003	20.086.377	14,3

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2024, INE.

Ilustración 2: Proyección de población



Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Reporte Comunal 2024.

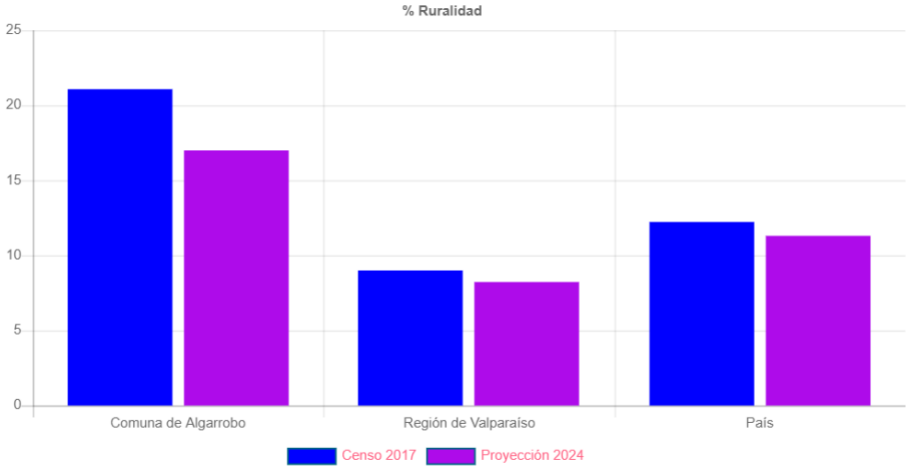
4.2.1.2. Población por área Urbana-Rural.

Ilustración 3: Población por área urbana-rural

Unidad Territorial	Censo 2017		Proyección 2024		% Ruralidad	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Censo 2017	Proyección 2024
Comuna de Algarrobo	10.899	2.918	13.364	2.731	21,1	17,0
Región de Valparaíso	1.652.575	163.327	1.859.665	166.028	9,0	8,2
País	15.424.263	2.149.740	17.824.977	2.261.400	12,2	11,3

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2024, INE.

Ilustración 4: Proyección de población por área urbana-rural



Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Reporte Comunal 2024.

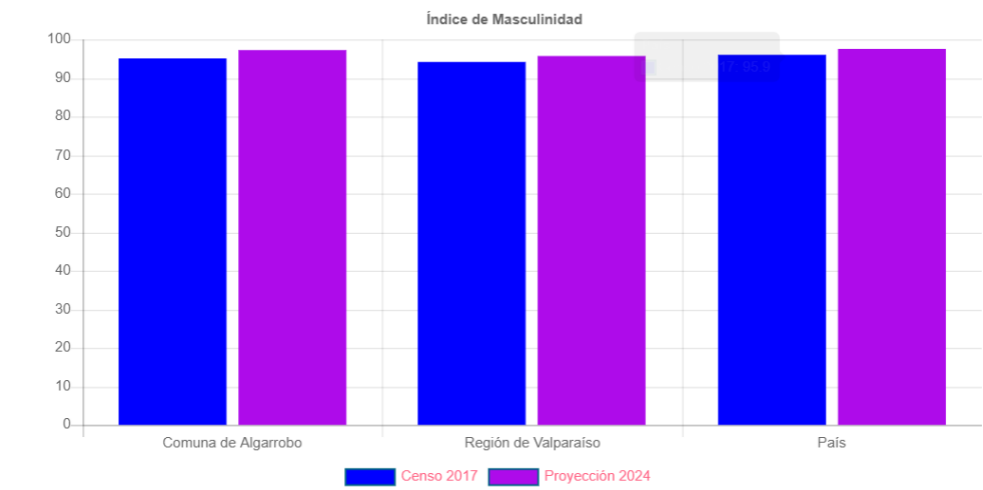
4.2.1.3. Población por sexo e índice de masculinidad.

Ilustración 5: Población por sexo e índice de masculinidad

Unidad Territorial	Censo 2017		Proyección 2024		Índice Masculinidad (IM)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Censo 2017	Proyección 2024
Comuna de Algarrobo	6.734	7.083	7.935	8.160	95,1	97,2
Región de Valparaíso	880.215	935.687	990.348	1.035.345	94,1	95,7
País	8.601.989	8.972.014	9.910.500	10.175.877	95,9	97,4

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2024, INE.

Ilustración 6: Proyección de población por sexo e índice de masculinidad



Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Reporte Comunal 2024.

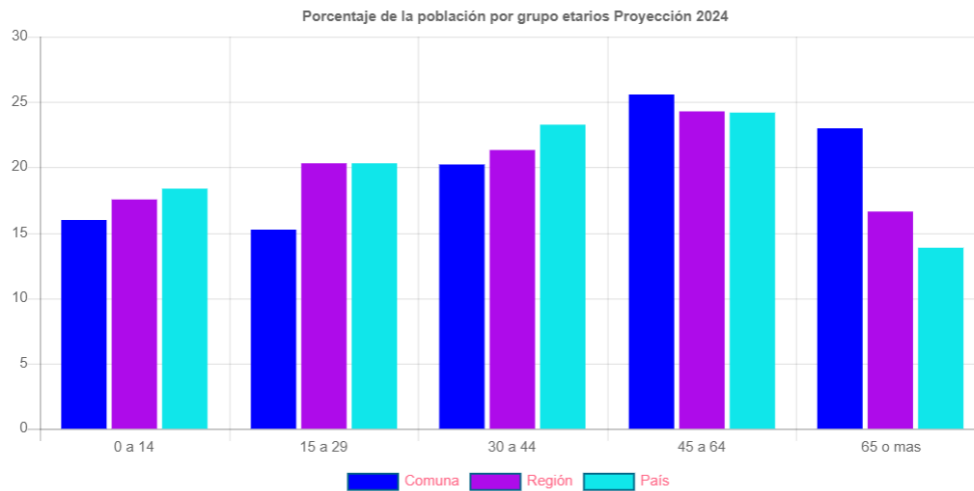
4.2.1.4. Población por grupos de edad.

Ilustración 7: Población por grupos de edad

Grupo Edad	Población comunal por grupo de edad (n°)		Porcentaje de la población por grupo etarios Proyección 2024		
	Censo 2017	Proyección 2024	Comuna	Región	País
0 a 14	2.425	2.577	16,0	17,5	18,4
15 a 29	2.387	2.445	15,2	20,3	20,3
30 a 44	2.684	3.252	20,2	21,3	23,3
45 a 64	3.651	4.123	25,6	24,3	24,2
65 o mas	2.670	3.698	23,0	16,6	13,8
Total	13.817	16.095	100,0	100,0	100,0

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2024, INE.

Ilustración 8: Proyección de población por grupos de edad



Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Reporte Comunal 2024.

4.3. Gastronomía en Algarrobo

La gastronomía en el litoral central forma parte de los principales panoramas de los habitantes de la parte central del país, ya que por su reconocida gastronomía es el encargado de deleitar a los santiaguinos y alrededores con sus frescas preparaciones que albergan los ricos sabores del mar y la tierra. Algarrobo se caracteriza fuertemente por el área de los pescados y mariscos propiamente tal de la zona. Dentro de las principales y típicas preparaciones destacan las machas parmesanas, el caldillo de congrio, la Merluza austral y la Merluza frita. La oferta gastronómica de esta zona se caracteriza por poseer una gran cantidad de restaurantes, mercados y pescaderías típicas, permitiendo a los turistas deleitarse con la gastronomía servida y con la preparada en casa.

Dentro de la gastronomía típica de Algarrobo también se encuentran diversos restaurantes de nacionalidad peruana, italiana, asiática entre otros, por lo que es una comuna que entrega una variedad para todos los gustos.

4.4.Complejo San Alfonso del Mar

San Alfonso del Mar es un complejo residencial o de segunda vivienda que está ubicado en el sector Norte de Algarrobo, Región de Valparaíso.

Este complejo fue inaugurado en el año 1993, siendo originalmente un proyecto de segunda vivienda con un total de 400 departamentos. Sin embargo, posterior al incorporar el desarrollo innovador de la tecnología de Crystal Lagoons, el desarrollo inmobiliario se decidió ampliar a los 1400 departamentos. San Alfonso del Mar, es el primer proyecto en el mundo que empleo la innovadora tecnología de Crystal Lagoons, la cual es una tecnología sustentable que se utiliza para mantener la laguna cristalina en su estado optimo, a través de un sistema de filtración de ultrasonido que consume solo el 2% de un sistema convencional, pulsos de desinfección que permiten usar 100 veces menos químicos que las piscinas normales y un sistema de telemetría online que controla la calidad del agua los 7 días de la semana, las 24 horas del día. Esto permitió que el año 2007 el otorgaran el World Guinness Record como la laguna artificial más grande el mundo gracias a sus 8 hectáreas de aguas cristalinas.

Es un complejo atractivo, el cual posee una de las lagunas cristalinas más grandes del mundo, donde se pueden realizar una serie de deportes acuáticos, además de la laguna que se encuentra a lo largo de todo el complejo, cada uno de los 10 edificios posee una piscina de aguas cristalinas, arenas blancas y reposeras para disfrutar de este complejo.

Dentro de los servicios que se encuentran en el complejo de San Alfonso del Mar se encuentran diversas actividades, existen algunas que solo se encuentran disponibles en temporada alta (Del 15 de Diciembre al 15 de Marzo, Semana Santa, Vacaciones de Invierno, Semana de Fiestas Patrias y fin de semanas largos) como son las actividades organizadas por

los monitores del recinto como cine bajo las estrellas, bingos, noches bailables, zumba, misa dominical, actividades deportivas para niños, jóvenes, adultos y adultos mayores. Otros servicios que solo se entregan en temporada alta son la apertura del tobogán de 100 metros de largo, el sector de juegos inflables sobre la laguna, vendedores de dulces típicos a lo largo de las piscinas, cafeterías, venta de sushi, entre otros. Además de las actividades antes nombradas existen otras que se encuentran disponibles durante todo el año como las canchas de fútbol, de voleibol, las piscinas, piscina temperada y los deportes acuáticos de la laguna

Otro punto importante del recinto es que además de todas las actividades nombradas cuenta con una gran oferta gastronómica, lo cual permite que las personas que se encuentren dentro del complejo no tengan la necesidad de salir de este. En la bahía norte se encuentra el Restaurante El Gran Pez, el cual cuenta con un muelle propio y una terraza que combina la vista panorámica a la laguna y al Océano Pacífico. En el centro del complejo se encuentra la Cafetería El Acuario de Sam y en la bahía sur se encuentra el Restaurante Los Peces Gordos, quienes cuentan con una amplia carta y una terraza inserta en la laguna.

4.5. Plan de negocios

En las empresas, las nuevas ideas o proyectos pasan por procesos de planificación y análisis. Lo cual permite su evaluación de manera económica, productiva, social, interna y externamente entre otros estudios, lo cual permite ver la viabilidad de esta idea o proyecto.

Cuando se crea una empresa, se deben conocer cuáles serán los cimientos de esta, saber qué es lo que se busca y planear las acciones necesarias para que la empresa llegue a esta meta. Se debe conocer cuál será el mercado al cual se dirigirá, cual es el público objetivo, cuáles serán

sus recursos humanos, cuanto es el capital inicial que se necesita o cuáles serán los procesos que llevarán a la creación del producto o servicio a entregar.

Una gran parte de los emprendedores, dueños o empresarios, no le dan la importancia que requiere el plasmar la idea inicial de un negocio y conocer los puntos antes mencionados, lo cual los hace no establecer la meta y los cimientos de una organización, las cuales son las fases principales para alcanzar el éxito deseado.

Un plan de negocios es un documento que delinea el concepto básico en el que se basa un negocio y describe la forma en que dicho concepto se materializará, es decir, qué problema resolverá. Es un plan sobre el juego que jugará el emprendedor; cristaliza los sueños y la esperanza que le motivarán a lanzarse al ruedo. (Longenecker, 2012, p.164).

Además de ser una estrategia, que permite de manera tangible ver los objetivos y planes de una empresa. Describe su plan de marketing, sus proyecciones financieras, investiga la parte interna y externa de la organización, definiendo su misión, visión y objetivos.

A pesar de existir diversas estructuras para plasmar o crear un plan de negocios, el contenido termina siendo el mismo, un plan que expresa de manera clara, concisa y precisa la planeación estratégica de la empresa. Dentro de los principales puntos a tratar en un plan de negocios se encuentran el plan operacional, plan de marketing, plan de recursos humanos, plan financiero, análisis interno y externo entre otros.

4.5.1. Plan de Negocios según Karen Weinberger.

Durante los últimos 30 años se le ha dado importancia a escribir sobre los planes de negocios para el desarrollo de nuevas empresas exitosas. El plan de negocios según Weinberger es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso

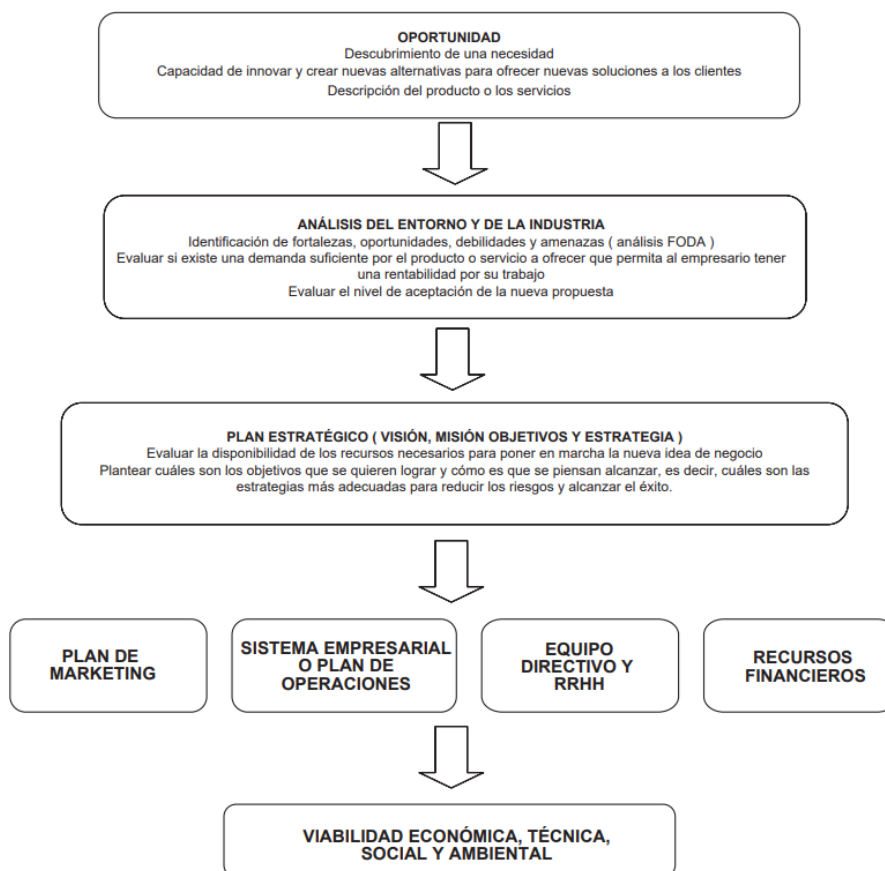
de planeación. El cual sirve para guiar el negocio, ya que muestra desde los objetivos que se quieren lograr, hasta las actividades que se deben ejercer día a día para alcanzarlos.

Weinberger combina la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, la redacción y en cuan cercano se transforma, en cambio el contenido se refiere al plan propiamente tal como propuesta de inversión, información financiera, análisis y oportunidades del mercado.

El plan de negocios debe tener una estructura clara, ser un documentos preciso y conciso, el cual permita convencer al potencial inversionista de invertir en este negocio. Además de ser una ventaja y guía para la puesta en marcha de una empresa.

La estructura planteada por Weinberger es la siguiente:

Ilustración 9: Estructura del plan de negocios



Fuente: Plan de Negocios, Weinberger, 2009.

4.6.Modelo de negocios

El término modelo de negocios es una herramienta que permite definir con claridad que se ofrecerá al mercado, como se realizará, a quien se venderá, como se venderá y de qué forma, en definitiva, a través del análisis determinar como un negocio genera sus ingresos.

En la historia de los negocios han existido diversos tipos de modelos de negocios, dentro de los cuales se puede encontrar el modelo del tendedero, que consiste en la oferta y demanda en un punto localizado, es decir, se instala el punto de ventas donde se considere la mayor cantidad de potenciales clientes. Otro modelo es el de productos atados, que consiste en ofrecer un producto a bajo precio y cobrar altos precios por productos asociados o de recambio, un claro ejemplo es Microsoft y Sony con sus respectivas consolas e impresoras y los cartuchos de tinta. A medida que ha pasado el tiempo otro modelo que ha sido clave en tiempos de pandemia es el modelo de suscripción, el cual consiste en dar un servicio o producto mediante una cuota periódica, Netflix, Amazon, Spotify, entre otras plataformas de contenidos digitales que han tomado fuerzas durante los últimos años sobre todo a raíz de la pandemia. A medida que pasa el tiempo, estos tres modelos básicos han sido la base para crear modelos más complejos e híbridos.

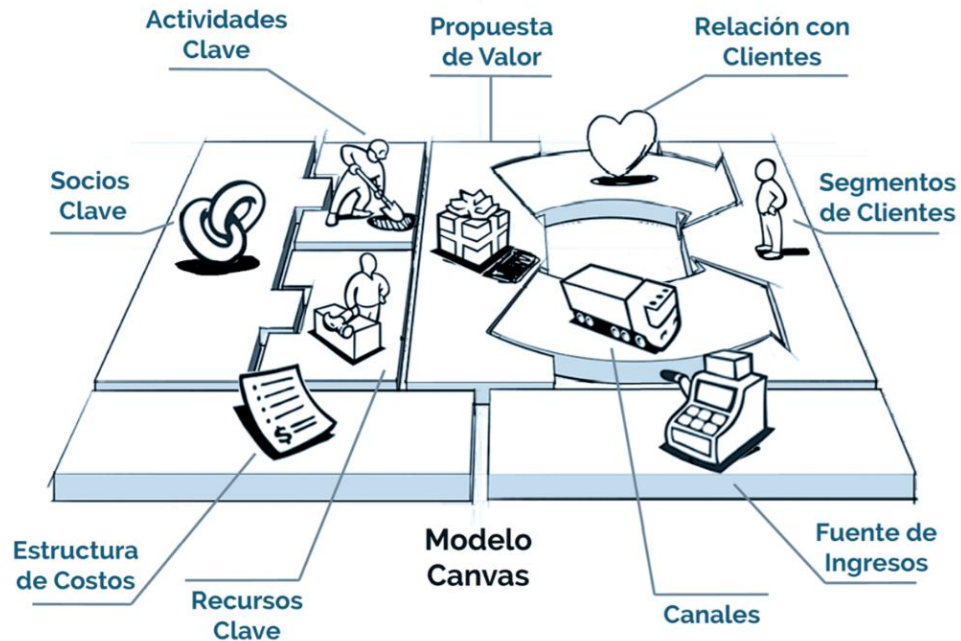
4.6.1. Business Canvas

La metodología Business Canvas a través de un lienzo creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) el cual describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Dividiendo en nueve módulos básicos la lógica que sigue la empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos se dividen en las cuatro grandes áreas de un negocio: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los 9 bloques del lienzo CANVAS son:

- ✓ **Segmentos de mercado:** Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- ✓ **Propuesta de valor:** Conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.
- ✓ **Canales:** Explica como una empresa se comunica para llegar a los clientes y proporcionarles una propuesta de valor.
- ✓ **Relaciones con clientes:** Diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
- ✓ **Fuentes de ingreso:** Flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
- ✓ **Recursos Claves:** Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
- ✓ **Actividades claves:** Las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- ✓ **Asociaciones claves:** Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
- ✓ **Estructura de costos:** Descripción de los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Ilustración 10: Lienzo del Modelo Business Canvas



4.6.2. Lean Canvas.

Lean Canvas es, una evolución del Business Canvas de Osterwalder creada por Ash Maurya aplicable para emprendimiento o Startups (empresa de nueva creación que, gracias a su modelo de negocio escalable y al uso de las nuevas tecnologías, tiene grandes posibilidades de crecimiento).

Lean Canvas es un marco para modelos de negocios, adaptado y dirigido al análisis de emprendimiento y negocios que se encuentran en la etapa de inicio. Está enfocado en problemas, sus soluciones, métricas claves y ventajas competitivas.

Ilustración 11: Diferencias Lienzo del Modelo Business Canvas v/s Lienzo del Modelo

Lean Canvas



Este lienzo se separa en los mismos nueve módulos que del Modelo Business Canvas sin embargo los módulos que presentan cambios son los de segmentos de clientes, canales, propuesta de valor, estructura de costos y fuentes de ingreso.

Los principales cambios y módulos se presentan de la siguiente manera:

- ✓ **Segmentos de clientes:** Al pensar en un cliente específico, se puede construir un modelo que satisfaga de forma más precisa sus necesidades y que resuelva el problema. Es a quien se dirige el producto o servicio.
- ✓ **Problema (reemplaza a asociaciones claves):** Este bloque trabaja en conjunto con el segmento de clientes, ya que cada segmento tiene un problema específico que se busca resolver.
- ✓ **Fuentes de ingresos:** Monetizar los ingresos. Formalizar la rentabilidad del negocio.

- ✓ **Solución (reemplaza a actividades claves):** Presenta la solución de cada uno de los problemas del segmento cliente.
- ✓ **Propuesta de valor única:** Lo ofrecido de forma única a los clientes para resolver el problema por medio de la solución.
- ✓ **Canales:** Medios que permiten entregar el producto o servicio al cliente.
- ✓ **La métrica (reemplaza a recursos claves):** Números e indicadores que indican cómo va el negocio.
- ✓ **Estructura de costos:** Los gastos necesarios para llevar a cabo la propuesta de valor única.
- ✓ **Ventaja injusta (reemplaza relación con clientes):** Se refiere a la ventaja competitiva. Un atributo que no se puede copiar o comprar.

4.7. Plan de negocios v/s modelo de negocios ¿Cuál utilizar?

Según lo comentado anteriormente el modelo de negocios es la manera en que la empresa crea valor y con ello genera ingresos, a diferencia del plan de negocios que detalla cómo podría funcionar esta idea de valor y cuáles serán las estrategias por seguir para que esto ocurra.

Tal como indica Alexander Osterwalder, “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (2010, p.14). Es así, como el término modelo de negocio ha sido utilizado y modificado por distintos autores a lo largo de los años, sin embargo, puede resumirse a la herramienta que responde a las preguntas: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es la propuesta de valor que se le entregara? ¿Cómo generamos ingresos en el

negocio? ¿Cómo ofrecer valor a un costo adecuado? Un modelo de negocios ayuda a tener el panorama completo de la idea, encontrando la formula o estructura que demuestre que la idea es factible y sostenible en el tiempo.

En cambio, un plan de negocios describe detalladamente las actividades comerciales, productivas, logísticas, de recursos humanos, financieras, económicas, entre otras con las cuales se logrará el objetivo. Su foco está en obtener financiamiento, ya que es un documento que se presentara por lo general a inversionistas, organizaciones sin fines de lucro, asociaciones extranjeras, entidades bancarias, entre otras del sector correspondiente demostrando la viabilidad del negocio. Los principales componentes de un plan de negocios son: visión general de la empresa, descripción del modelo de negocio, estados de flujo de efectivos, proyecciones y estimaciones, identificación de la dirección ejecutiva y equipo directivo, plan operacional, de recursos humanos, financiero y de marketing. La meta es determinar la viabilidad económica y financiera del negocio y su proyección en el futuro.

El modelo de negocios fue lo que realizo el dueño en un comienzo para la puesta en marcha del restaurante, sin embargo, lo que se realizara a continuación es un plan de negocios basado en el modelo de Weinberger, el cual posterior a un análisis estratégico será el encargado de entregar las herramientas a los dueños para su implementación, lo que permitirá definir el funcionamiento futuro de este.

4.8. Misión

La misión de una empresa u organización es la directriz principal de esta. Es la encargada de dar la razón de ser de la organización, el porqué de su existencia y el sentido de esta. Dentro

de las principales preguntas que responde están ¿Qué es lo que hace la empresa? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Por qué existe? ¿Cuál es su principal finalidad?

Según diversos autores ¿Cuál es el concepto de misión de una empresa? Tal como indica Muñiz “La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionara sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad en la toma de decisiones estratégicas.” (Rafael Muñiz González, 2014). Una buena declaración de la misión identifica a los clientes, los productos o servicios, el mercado, la tecnología, el interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía, el concepto propio, la preocupación por la imagen pública y el interés en los empleados de una empresa. Estos nueve componentes básicos sirven como esquema práctico para evaluar y escribir las declaraciones de la misión (David, 2003, p.72.)

Es así como la misión es la encargada de proporcionar una visión clara en la definición del mercado en el que esta la empresa, los clientes a los que se está apuntando y quienes son los principales competidores. Es por esto por lo que la misión es la base del cimiento de la dirección estratégica de una empresa.

4.9. Visión

La visión tiene uno de los roles más importantes de la empresa u organización ya que es el conjunto de sueños de esta, la visión se convierte en el motor de las actividades que se realizan a nivel interno y externo, ya que estas indican hacia donde se dirige la empresa al largo plazo.

Según Rivera “El punto crítico es que la visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes.” (Rivera, 1991).

De acuerdo con Peter Senge, para que una organización logre que todos sus miembros adopten una visión y la vivan de acuerdo con sus ideales, deben considerar los siguientes puntos:

- ✓ **La “visión es una imagen del futuro que deseamos”.** Es el sueño que nos guía a donde queremos ir y la descripción de cómo será la realidad cuando lleguemos ahí.
- ✓ **La visión es compartida.** Es cuando todos participan en la creación de la visión.
- ✓ **La visión compartida no es una idea.** Claro, puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona pasa de ser una imagen para convertirse en algo palpable.
- ✓ **La visión es infinita.** Es un proceso que nunca termina, porque cuando se llega a la primera meta ya se está preparando el próximo futuro.

Es así como la visión es un proceso de búsqueda constante de metas y superaciones en la empresa u organización, que va de la mano de las nuevas tecnologías, innovaciones y el cambio constante de la industria en la que se desenvuelve.

4.10. Valores

Los valores son las normas o principios que guían la forma de actuar, ser y de pensar de las personas y las sociedades. Esto enfocado en la mirada organizacional dentro de una empresa, los valores son el conjunto de principios que representan a la organización y que además sirven de guía para el accionar de sus colaboradores. Siendo en conjunto con la misión y visión parte indispensable de la identidad de la empresa. Algunos ejemplos de los valores más conocidos

son: Respeto, Honestidad, Empatía, Sinceridad, Responsabilidad, Solidaridad, Perseverancia, Sabiduría, Excelencia, entre otros.

“Una buena declaración de misión y un buen conjunto de valores son tan reales y concretos como una bofetada en pleno rostro. La misión anuncia exactamente la dirección por la que se avanza y los valores describen el comportamiento que nos llevará hasta allí” (Welch, 2005, p.26).

Los valores de una empresa, también llamados valores corporativos en definitiva son cualidades, principios y creencias que posee una empresa y que son los encargados de guiar y orientar las decisiones, acciones y conductas de sus miembros.

4.11. Objetivos

Los objetivos de una empresa son los resultados o estados que una empresa pretende alcanzar, en un periodo determinado de tiempo y a través de los recursos con los que cuenta o que espera obtener. Establecer los objetivos en una empresa es el principio del éxito, ya que independiente de su tamaño, el tener los objetivos claros permite saber cuáles son las directrices y el curso para seguir.

Dentro de las cualidades que entregan los objetivos es motivación de trabajadores, medición de desempeño, enfoque de esfuerzos, guía para la formulación de estrategias, correcta asignación de recursos, evaluación de resultados lo que desencadena en la eficacia de la productividad de la empresa, lo que trae consigo el tomar las decisiones necesarias.

A pesar de que no existe una regla para la formulación de los objetivos de una empresa para que estos sean ventajosos para la empresa deben ser medibles, claros, alcanzables, realistas y desafiantes.

En función a los elementos que se analicen los objetivos se pueden dividir en 4 tipologías:

- ✓ **Según su naturaleza:** Objetivos Generales y Objetivos Específicos.
- ✓ **Según su alcance de tiempo:** A corto, mediano y largo plazo.
- ✓ **Según la medición de crecimiento:** Cuantitativos y Cualitativos.
- ✓ **Según ámbito de aplicación:** Económicos, humanos, orgánicos y sociales.

Es así como la definición de objetivos es primordial dentro de la empresa, ya que esto les permite tener el horizonte y la meta a la que aspiran clara y concisa.

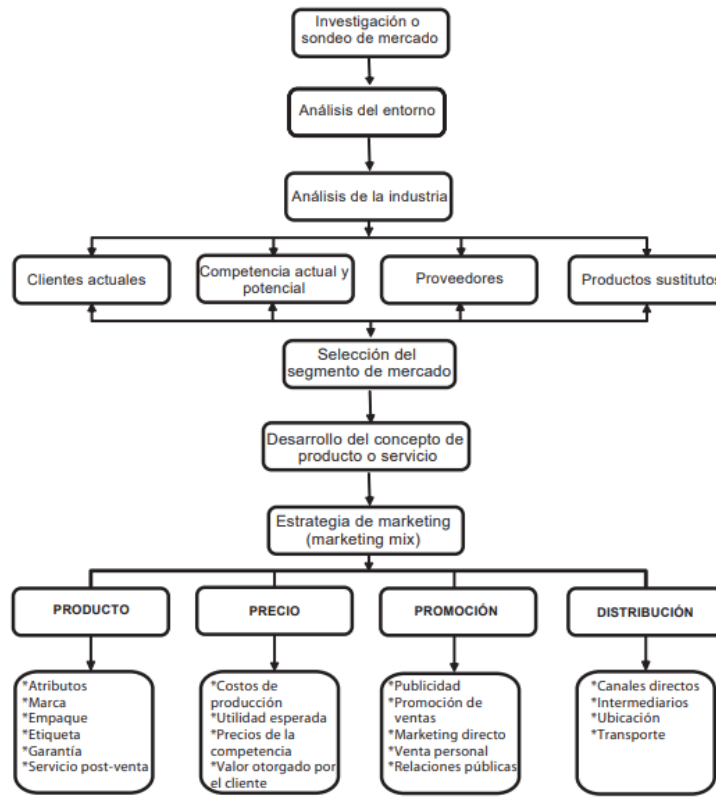
4.12. Plan de Marketing

El Marketing es el principal encargado de los clientes, su meta no solo se centra en atraer nuevos clientes a través de una propuesta de valor superior, sino además conservar a los actuales mediante la satisfacción. El marketing es fundamental para el éxito de toda organización, ya sea para las grandes empresas internacionales como para las pymes y pequeños emprendedores.

Según Kotler y Armstrong “el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes”. (Armstrong, Kotler, 2013, p.5). Definiendo así el marketing como “proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes”. (Armstrong, Kotler, 2013, p.5).

Según lo planteado por Weinberger el proceso de desarrollo del plan de marketing consiste en lo siguientes puntos:

Ilustración 12: Desarrollo Plan de Marketing



Fuente: Plan de Negocios, Weinberger, 2009.

En primera instancia se realiza una investigación o sondeo de mercado lo cual permitirá definir el segmento de mercado o el público objetivo al que se pretende llegar, además de saber cómo se quiere que la empresa sea vista o recordada. Posteriormente se realiza un análisis del entorno y de la industria lo cual entregara los clientes actuales, los principales competidores y los nuevos entrantes, proveedores y productos que pueden sustituir el producto en estudio. Se selecciona el segmento del mercado al que se va a apuntar para pasar a la estrategia de marketing o mezcla de marketing la cual se define como las 4P: producto y servicio, precio, promoción y plaza. Estos 4 elementos son los encargados de conformar la oferta, siendo la propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente.

4.13. Plan Operacional

El plan operacional es el encargado de entregarle a los inversionistas o al empresario la sostenibilidad del negocio a través de la presentación del plan en nivel de operaciones y producción.

Tal como indica Weinberger, los inversionistas saben que, si el empresario no cuenta con la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y si no tiene un sistema eficiente de producción y distribución, es difícil que el negocio sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio. (2009, p.76).

El plan de operaciones tiene como finalidad establecer los siguientes puntos:

- ✓ Los **objetivos de producción** en función al plan de marketing, ya que deben establecerse en función a la demanda estimada y la capacidad de producción que se tenga.
- ✓ Los **procesos de producción** en función a los atributos del producto o servicio. Es el conjunto de acciones que generan, fabrican o crean un bien o servicio en un determinado periodo.
- ✓ Los **estándares de producción** que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer la demanda del cliente y la rentabilidad esperada por parte de los accionistas.
- ✓ El **presupuesto de inversión** para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

4.14. Plan de Recursos Humanos

Durante los últimos años las empresas han comprendido que Recursos Humanos es el eslabón clave del éxito de una organización. Es en consecuencia de esto que el plan de Recursos Humanos es un pilar fundamental en el plan de negocios de una empresa, ya que un plan de calidad en este aspecto mejora la forma y el nivel de trabajo de los empleados, lo que se traduce en una mayor producción, buen clima laboral, mayores resultados, eficiencia y eficacia, entre otros aspectos que terminan generando una ventaja competitiva frente a una empresa con deficiencias en estos aspectos.

El plan de recursos humanos debe considerar:

- ✓ Determinar las funciones y responsabilidad de cada puesto de trabajo, considerando las funciones que se requieren en el negocio.
- ✓ Establecer el organigrama de la organización, lo cual permite conocer la estructura y la jerarquización de la organización.
- ✓ Establecer un sistema de compensaciones y remuneraciones en base a los cargos y sus niveles.
- ✓ Establecer las estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- ✓ Establecer estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.
- ✓ Estrategias de motivación y desarrollo del personal.

Recursos Humanos es una pieza fundamental en el éxito de la empresa, se debe tener en cuenta que es una inversión al largo plazo el tener a los trabajadores contentos, capacitados, tener la capacidad de retención de talentos y una fuerza laboral competitiva. El talento de los

colaboradores funciona como diferenciación ante otras empresas, en especial en las áreas de servicios donde el trabajador es el encargado de transmitir la experiencia al cliente.

4.15. Plan Financiero

Como parte final, posterior al análisis de marketing, la parte operativa del negocio y los recursos humanos de este, se cierra el plan de negocios con el análisis financiero de la empresa. En este momento del plan, ya se ha identificado el producto o servicio que es capaz de ser vendido a un grupo importante de clientes, se ha demostrado que es posible producir este bien o servicio y que además se cuenta con personal adecuado. Sin embargo, aún no se logra demostrar si este producto o servicio le permitirá al inversionista recibir retribución económica a cambio de su inversión, lo que se traduce en si el plan es económica y financieramente viable.

El plan financiero es el reflejo de todas las decisiones tomadas en los puntos anteriores. Por una parte, si se decidió realizar campañas publicitarias, inversión en la marca, publicidad, redes sociales, estas decisiones deben verse reflejadas en los estados financieros de la empresa. Lo mismo pasará con las decisiones en el área operativa y en el área de recursos humanos, cualquier cambio, implementación o modificación del servicio o producto o del personal deberá estar reflejado financieramente.

La importancia del plan financiero es que es el encargado de determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios, los costos de producción, venta y administración, los montos de inversión ya sea inicial para una nueva empresa o de resurgimiento para el negocio actual, determinar además cuáles serán las fuentes de financiamiento a utilizar y las variables de decisión entre una y la otra, proyectar los estados

financieros y lo más importante para evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

Se debe considerar que el plan financiero para una empresa en marcha comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, en cambio cuando es una nueva empresa se deben identificar los datos, supuestos y políticas que guíaran las proyecciones económicas y financieras que guíaran el nuevo negocio.

El plan financiero debe considerar los siguientes puntos:

- ✓ Historia financiera de la empresa.
- ✓ Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.
- ✓ Análisis de costos.
- ✓ Inversión inicial o inyección de capital.
- ✓ Adquisición de materiales e insumos para la producción.

La importancia de un completo plan de negocios es que muestra todos los escenarios posibles ante diversas circunstancias, esto a través de la información recopilada, clara y concisa, lo cual permite entregar un panorama real que permita tomar las acciones necesarias para su éxito.

5. SITUACIÓN ACTUAL

5.1. Restaurante El Gran Pez

El restaurante “El Gran Pez” es una empresa familiar que surge en el año 2018, gracias a una propuesta que recibió su dueño de participar en la licitación del restaurante del lado norte del complejo San Alfonso del Mar.

En un comienzo se invitó a participar a 30 diferentes dueños de restaurantes, de los cuales solo 5 estuvieron interesados en la propuesta. Durante meses los administradores del recinto, propietarios y la junta directiva del complejo tuvieron diversas reuniones evaluando las empresas que estaban participando de la licitación.

En un comienzo hubo una fase de evaluación, conocimiento y reuniones. Posterior a esto se realizó una preselección donde la propuesta de Mauricio que es el dueño de “El Gran Pez” y la de otra empresa fueron seleccionadas. Ambos debieron presentar la propuesta de valor, una evaluación del proyecto y el por qué debiesen ganarse la concesión de este. Se debe considerar que Mauricio, además, tiene un restaurante llamado “El Manso Toro” en la comuna de Pirque, el cual utilizó como muestra de la gastronomía que podría llegar a ofrecer, el servicio que quería entregar y la experiencia a la cual quería apuntar, lo cual tuvo un gran impacto en la decisión de la administración, quienes deciden entregarle la licitación.

El Gran Pez es un restaurante que se encuentra ubicado en el lado norte del complejo, donde su finalidad inicial es entregar el servicio a propietarios, arrendatarios y turistas. Su horario de atención es de domingo a miércoles de 12:45 a 18:00 y desde jueves a sábado de 12:45 a 23:00 hrs., su fuerte principal son los fines de semana donde llegan arrendatarios y propietarios, ya que, en el año dentro de todo el complejo viven alrededor de 250 personas de

forma permanente. Durante los primeros años por las bajas ventas que se presentaban dentro del año, a excepción de la temporada alta (Desde el 15 de diciembre al 15 de marzo, Vacaciones de Invierno, Semana del 18 de septiembre, fines de semanas largos) se comenzó a incentivar el ingreso de comensales de fuera del complejo a través de reservas por la página web del restaurante, además de los turistas que ingresar a través de todo el año, por medio de la alianza que se ha creado con los guías turísticos.

El restaurante ofrece una gastronomía variada y rica en platos típicos de la zona, como pescados, mariscos, carnes, pastas y risottos. Además de contar con una vista privilegiada de la laguna y el océano pacífico, entregando una experiencia completa al comensal.

5.2.Oferta de productos

La empresa se destaca por su amplia oferta gastronómica, ya que a pesar de que su enfoque se encuentra en los platos típicos de la zona como lo son mariscos y pescados, posee además cortes de carnes, pastas y risottos, variadas ensaladas y pizzas para su horario de tarde. Además de la gastronomía propiamente tal, han apostado por ofrecer una variada gama de tragos y aperitivos, acompañados de los mejores vinos de los valles de Curicó.

Su oferta de productos se divide de la siguiente manera en su carta:

Tabla 1: Oferta de Entradas y Picoteos.

Entradas y Picoteos
Jardín de Mariscos
Machas a la Parmesana (12 Unidades)
Camarones al Pil Pil
Camarones Apanados (5 Unidades)
Ostiones a la Parmesana (7 Unidades)
Ceviche Mix San Alfonso (Salmón, Camarones, Reineta)
Tártaro de Res (Filete)
Carpaccio de Res
Carpaccio de Salmón La Crianza
Empanada de Camarón Queso
Empanada de Queso
Mix de 6 empanadas (2 de Queso, 2 de Pino, 2 de Pollo Queso)
Pollo al Ajillo o al Pil Pil

Tabla 2: Oferta de Pescados.

Pescados
Merluza Austral (Frita o a la plancha)
Pescado del día (Frito o a la plancha)
Reineta
Salmón
Atún
Pulmay (Choritos Maltón, Almejas, Longanizas, Costillas de cerdo, Pollo, Camarones)
Caldillo de Congrio SAM (Según disponibilidad)
Merluza Austral con Arroz a la Chilena o Ensalada a la Chilena
Pescado del día con Puré o Ensalada Chilena

Tabla 3: Oferta de Cortes de Carne.

Cortes de Carne
Filete (300 gr.)
Lomo Vetado Argentino (350 gr.)
Lomo Liso Argentino (350 gr.)
Plateada al Carmenere
Pollo a la Parrilla (Pechuga deshuesada, con salsa de champiñones)
Braseado de Wagyu

Tabla 4: Oferta de Acompañamientos.

Acompañamientos
Risotto Tomate Albahaca
Risotto de Hongos
Papas fritas tradicional
Puré de papas
Puré picante
Arroz a la chilena
Vegetales Salteados
Hongos Salteados
Papas Salteadas
Arroz Blanco
A lo Pobre

Tabla 5: Oferta de Ensaladas.

Ensaladas
Palmito Palta
Apio Palta
Chilena Clásica
César (Sin pollo)
Del Huerto (Hojas verdes, champiñones, tomate cherry y palmitos)
Mediterranea (Hojas verdes, pimentones salteados, aceitunas y aderezo)
Solo Palta
Solo Tomate
Hojas Verdes

Tabla 6: Oferta de Pastas y Risottos.

Pastas y Risottos
Ñoqui
Ravioles
Fetuccini con Salsa Bolognesa
Risotto de Camarón
Risotto de Mariscos
Pastel de choclo
Salsas Pastas

Tabla 7: Oferta de Pizzas.

Pizzas
il Pesce Grosso: Salsa Pomodoro, Mozzarella, Camarones Grillados, Hongos Asados, Orégano.
Prosciutto: Salsa Pomodoro, Mozzarella, Tomates Cherry, Prosciutto, Albahaca Fresca.
Carbonara: Salsa Pomodoro, Mozzarella, Tocino, Cebolla Dorada, Orégano.
Per Bambini: Salsa Pomodoro, Mozzarella, Pollo, Jamón, Orégano.
Vegetariano: Salsa Pomodoro, Mozzarella, Hongos Asados, Cebolla Dorada, Aceitunas, Rúcula.
Salami: Salsa Pomodoro, Mozzarella, Salame, Pepperoni, Orégano.

Tabla 8: Oferta de Líquidos.

Líquidos
Bebidas
Agua mineral Prisma
Jugos Naturales
Limonadas

Tabla 9: Oferta de Postres.

Postres
Churros
Panqueques
Copa de Helado
Papayas al jugo
Castañas al jugo
Torta de la casa
Torta Merengue Lúcumá
Trozo Torta
Trozo Kuchen
Trozo Pie de Limón
Trozo Mil Hojas
Trozo Tartaleta

Tabla 10: Oferta de Cervezas.

Cervezas
Corona
Corona Grande
Stella Artois Grande
Austral
Austral Calafate
Kunstmann Pale Lager
Kunstmann Pale Ale
Kunstmann sin Alcohol
Chelada o Michelada
Shop Stella Artois

Tabla 11: Oferta de Aperitivos.

Aperitivos
Pisco Sour
Terremoto
Catedral El Gobernador
Catedral Tabernero
Amareto Sour
Martini
Whisky Sour
Aperol Spritz/Sprite
Ramazzotti Spritz

Tabla 12: Oferta de Tragos.

Tragos
Whisky Johnnie Walker Etiqueta Roja
Whisky Johnnie Walker Etiqueta Negra
Whisky Chivas Regal 12 años
Whisky Jack Daniels
Gin Beafeater
Gin Tanqueray
Ron Barceló Añejo
Tequila Margarita
Tequila El Gimador
Tequila Sombrero Negro Blanco
Vodka Stolichnaya
Vodka Grey Goose
Vodka Zubrowka

Tabla 13: Oferta de Bajativos.

Bajativos
Frangélico
Drambuie
Amareto Disaronno
Cointreau
Araucano
Menta Frappé
Manzanilla, Cacao
Fernet
Negroni

Tabla 14: Oferta de Té, Café y Infusiones.

Té, Café e Infusiones
Té, Hierbas
Express
Express Doble
Cortado
Cortado Doble
Capuccino
Capuccino Vainilla
Capuccino Vainilla con Leche
Capuccino Vainilla con Café
Capuccino Vainilla Italiano
Descafeinado

Tabla 15: Oferta de Vinos.

Vinos
Cabernet Sauvignon
Miguel Torres, Cordillera
Miguel Torres, Gran Reserva
Miguel Torres, Santa Digna
Miguel Torres, Las Mulas
Laspostolle, Grand Selection
San Pedro, Castillo de Molina
Tarapacá, Gran Reserva
Carmenère
Miguel Torres, Cordillera
Miguel Torres, Gran Reserva
Miguel Torres, Santa Digna
Miguel Torres, Las Mulas
Laspostolle, Grand Selection
San Pedro, Castillo de Molina
Tarapacá, Gran Reserva
Merlot
Miguel Torres, Santa Digna
San Pedro, Castillo de Molina
Syrah
San Pedro, Castillo de Molina
Grandes Vinos
Miguel Torres, Manso Velasco
Tierras Moradas Carmenere, de Viña San Pedro
Tarapacá, Etiqueta Negra
Pinot Noir
San Pedro, Castillo de Molina
Chardonnay
Miguel Torres, Santa Digna
San Pedro, Castillo de Molina
Sauvignon Blanc
Miguel Torres, Cordillera
Miguel Torres, Santa Digna
Miguel Torres, Las Mulas
San Pedro, Castillo de Molina
Espumantes
Miguel Torres, Estelado Rosé
Viñamar
Moscatel
Miguel Torres, Días de Verano

5.3.Clientes

El restaurante cuenta con una amplia gama de clientes, sin embargo, actualmente no poseen una data de estos, ya que la página web donde se realizan las reservas, posee un sistema donde solo se envía un correo al dueño sin grandes datos para poder analizar o recopilar.

A pesar de lo antes mencionado los clientes del restaurante se pueden dividir en 4 grandes grupos:

- ✓ Propietarios del Complejo San Alfonso Del Mar.
- ✓ Arrendatarios (Turistas) del Complejo.
- ✓ Personas naturales que vienen de fuera del complejo a través de reserva.
- ✓ Grupos de turistas que vienen a través de agencias de turismo.

Es así, como la ubicación del restaurante juega un rol clave a la hora de definir cuáles son sus principales clientes.

5.4.Proveedores

Los proveedores juegan un rol importante dentro del rubro gastronómico, ya que para que una preparación tenga el sabor que se espera, se requieren ingredientes de primera calidad, fresca y con las certificaciones alimentarias necesarias, ya que, dentro del mundo de los mariscos y pescados se debe tener un cuidado adicional por los diversos factores ambientales que pueden afectar a estos productos. El poseer proveedores certificados, con resolución sanitaria y de calidad puede ser la diferencia de ser un restaurante promedio a un restaurante gastronómico inigualable.

El restaurante por su variada carta posee proveedores en base a sus preparaciones, los cuales podemos dividir en 4 grupos:

- ✓ Proveedores de proteínas (Carnes, Pescados y Mariscos): Comercial Océano, Etiqueta Black, Los Colonos, Pescadería Renacer y Agrosuper.
- ✓ Proveedores de Abarrotes: Central Mayorista y Club Alvi Mayorista.
- ✓ Proveedores de Verduras y Frutas: Mercado Mayorista Lo Valledor.
- ✓ Proveedores de Líquidos, Licores y Vinos: Miguel Torres, San Pedro, Tarapacá, CCU y Coca Cola.

Se debe considerar que las compras del restaurante se hacen de manera semanal en Santiago, las cuales son realizadas por el mismo dueño o el administrador del restaurante de Pirque y traídas al restaurante de manera semanal, sin embargo, si algo llega a faltar dentro de los días posteriores al pedido, se realizan compras con proveedores locales como supermercados, almacenes o verdulerías.

5.5.Estructura organizacional

Actualmente, la empresa no cuenta con una estructura organizacional formalizada ni definida. Aparte de la separación de salón, cocina y dueño.

Los trabajadores se dividen en dos grupos, por una parte, se encuentra el denominado salón donde se consideran dos puestos diferentes de trabajo el del garzón y el del bartender. En cuanto a la cocina ocurre algo similar, ya que se encuentran los cocineros, personal de coperia y la persona encargada de la producción.

A pesar de carecer de una estructura formalizada, cada uno de los cargos conoce sus funciones y responsabilidades, las cuales han sido transmitidas por el dueño de manera verbal a la hora de la contratación o por las características propiamente tal de un garzón, cocinero, copero o similar. Esto muchas veces genera confusiones y falta de autoridad, ya que la carencia de un administrador o de la jerarquía que se debe tener para un mejor funcionamiento generan diversos problemas internos.

Actualmente los trabajadores son los encargados de definir sus horarios, días libres y vacaciones, a excepción de las vacaciones, todo lo demás es definición propiamente tal de ellos sin que se involucre el dueño. Los horarios se separan en turno de día que corresponde de las 10:00 a las 18:00 Hrs., y el turno de tarde que es desde las 13:00 a las 23:00 Hrs., en el área del salón. En el área de cocina el horario de día es de las 10:00 a las 18:00 Hrs., y el horario de tarde de las 15:00 a las 23:00 Hrs., teniendo cada uno un día libre a la semana y dos domingos al mes.

La parte administrativa, toma de decisiones, abastecimiento, área de recursos humanos, área financiera la maneja y la administra el dueño, quien es contador auditor, lo cual le ha servido para poder llevar a cabo estas labores desde el año 2018. A excepción de las redes sociales, donde posee una persona encargada de Instagram y la página web.

5.6.Proceso productivo

El proceso productivo en el área gastronómica es la clave del éxito de un restaurante, ya que no solo se debe enfocar en la preparación de los platos, sino que debe abarcar desde la obtención de las materias primas, su almacenaje, la preparación, recepción del cliente, servicio y la entrega del producto final.

El restaurante actualmente separa su proceso productivo en tres etapas. En la primera etapa se encuentra la compra de materias primas y almacenaje, posteriormente se encuentra la elaboración de los platos y finalmente la experiencia completa del comensal.

La primera etapa de **compras de materias primas y almacenaje** se divide en tres partes:

- a) Compras: Mauricio quien es el encargado de las compras del restaurante, es quien a lo largo de los años ha buscado los mejores proveedores, quienes son los encargados de ofrecer los productos de calidad acorde a la propuesta gastronómica que ofrece el restaurante. Además, se debe considerar que uno de los principales puntos para mantener los proveedores es la relación, el flujo de información, los plazos establecidos de entrega, de pago, información clara y constante, lo cual ha generado que Mauricio siga con sus actuales proveedores.
- b) Recepción: De la recepción de productos se encargan los trabajadores de la cocina, quienes tienen la responsabilidad de realizar inspecciones visuales para comprobar que las materias primas y mercadería este en las condiciones óptimas, revisando además el etiquetado para realizar el método FIFO en todos los productos.
- c) Almacenaje: El almacenaje es primordial en el rubro, ya que por una parte garantiza que las materias primas se mantengan en sus propiedades óptimas para su utilización y para evitar la contaminación cruzada de los productos. En el restaurante actualmente utilizan el método FIFO, el cual, a través de la organización, separación de los alimentos acorde a la preparación de mise en place y etiquetado de estos, realizan el almacenamiento de todos los productos.

La segunda etapa es la etapa de **elaboración de los platos** se divide en dos partes:

- a) Limpieza y preparación del turno: Al ser un restaurante la limpieza inicial del turno es primordial para garantizar la limpieza y desinfección de utensilio, superficies y áreas de trabajo, para así evitar la contaminación de los alimentos. Posterior a la limpieza el turno de la mañana es el encargado de realizar el mise en place de todos los productos necesarios para el turno.
- b) Preparación de los platos y emplatado: El restaurante prepara el 80% de sus platos a la minuta, es así como el flujo de preparación parte cuando el garzón toma la mesa y aparece la comanda en la cocina, uno de los cocineros es el encargado de cantar los platos y se comienzan a preparar dependiendo de que es lo que incluye la mesa. Posterior a la preparación viene el emplatado para salir posteriormente los platos a la mesa.

La tercera etapa es la **experiencia completa del comensal**. En primera instancia el comensal ingresa al restaurante y busca la mesa que se acomode al número de personas, a la vista que desean priorizar, ya sea a la laguna o al Océano Pacífico o lugares más tranquilos como la terraza interior que es más acogedora para celebraciones o reuniones importantes, es ahí donde el garzón se acerca a la mesa y comienza a ofrecerles en un comienzo los aperitivos y entradas para posteriormente ofrecer los platos de fondo. Posterior a la toma del pedido, el garzón es el encargado de estar preocupado toda la estancia de los comensales de la mesa, ya sea si necesitan pedir algo adicional o si necesitan de alguna ayuda por parte de él.

Es así como en base estas tres etapas funcionan el proceso productivo actual del restaurante a grandes rasgos, se debe considerar que existen procesos meticulosos entre medio como la elaboración de productos, del bar, entre otros.

5.7.Estrategia actual

La estrategia de una empresa es la combinación de las acciones y decisiones que se toman para lograr los objetivos que se proponen, de manera de asegurar una posición competitiva dentro del mercado en el que se desempeña. La estrategia es la columna vertebral de una empresa, ya que es la ruta de cómo llegar a los objetivos que se establecieron. Se debe considerar además que la estrategia es parte fundamental del plan de negocios, que a su vez forma parte del modelo de negocios de la empresa.

Las estrategias de una empresa suelen dividirse en tres niveles: El nivel corporativo, el de negocio o competitiva y el de cooperativa o funcional.

Una de las principales razones de la idea inicial del plan de negocios, fue que el restaurante actualmente no posee una estrategia definida ni consolidada. A pesar de que durante los años no le ha ido mal, las principales problemáticas que se han identificado han sido por la falta de una estrategia propiamente tal.

A nivel corporativo no se poseen las bases de la identidad de la organización como lo es la misión, la visión y los valores. En cuanto a nivel de negocio o competitiva el restaurante ha apuntado a las redes sociales, en especial a Instagram, dentro de donde tiene personas a cargo de las redes sociales, quienes a través de reels, historias y publicaciones, hacen contenido en base al restaurante, sin embargo, se carece de un análisis del mercado que apunte a las estrategias y las nuevas tendencias de marketing. En cuanto al nivel de cooperativa o funcional, se

encuentra más desarrollado que las anteriores, ya que este nivel se encarga de establecer el esquema de la organización, roles, lugares de trabajo, horarios, sueldos y otros elementos logísticos. Los cuales están establecidos por el restaurante, sin embargo, estos deben ser objeto dentro del estudio.

En conclusión, el restaurante no posee una estrategia de negocios consolidada ni definida, es por esto por lo que, para poder entregar todas las herramientas al dueño, se propondrán misión, visión y valores como parte del plan.

5.8.Misión, visión y valores propuestos.

5.8.1. Misión

Asumir el compromiso de entregar una propuesta gastronómica con identidad propia, acompañado de un servicio de excelencia y una vista espectacular de la laguna de San Alfonso del Mar y la playa de Algarrobo, logrando que tu comida se convierta en una experiencia inolvidable.

5.8.2. Visión

Convertirnos en la mejor experiencia gastronómica de la comuna de Algarrobo, consolidándonos a nivel regional como uno de los mejores restaurantes del litoral central, siendo una visita obligatoria para los turistas nacionales e internacionales.

5.8.3. Valores

Los valores de una empresa, también llamados valores corporativos en definitiva son cualidades, principios y creencias que posee una empresa y que son los encargados de guiar y orientar las decisiones, acciones y conductas de sus miembros.

EL Gran Pez no cuenta actualmente con valores organizacionales establecidos, sin embargo, se proponen los siguientes valores en base a las cualidades que posee actualmente y a las que espera apuntar:

- ✓ **Calidad:** Apunta a cumplir todos los parámetros establecidos y prometidos de los productos, buscando estar cercano a la perfección, ya que de esta manera nos aseguramos de entregar un producto final de calidad al cliente.
- ✓ **Excelencia:** Ser un restaurante que apunta a la excelencia, a través de un enfoque de calidad, ofreciendo los mejores productos y un servicio excepcional. Ser rigurosos y estar en constante cambio para apuntar a esta.
- ✓ **Compromiso:** Comprometidos constantemente con dar lo mejor de uno mismo, esto aplica para todo el equipo, siendo un requisito indispensable para entregar la mejor experiencia a los clientes.
- ✓ **Esfuerzo y dedicación:** Estos dos valores son las bases del servicio entregado por el restaurante, ya que diariamente nos esforzamos y dedicamos a entregar la mejor experiencia gastronómica, que se traduzca en que quien ingrese a nuestro restaurante salga satisfecho y feliz, con ganas de una próxima vez.
- ✓ **Amabilidad y cortesía:** El trato dentro de nuestro restaurante es un punto primordial, ya que no solo se debe priorizar dentro de compañeros de trabajo, sino hacia los clientes, proveedores y participantes externos. Exigir un trato educado, profesional y cálido, de manera reciproca entre todos los participantes antes mencionados.

- ✓ **Trabajo en equipo:** Un equipo de excelencia solo llegara a esto a través de un arduo trabajo en conjunto. La tolerancia, el respeto, el compañerismo y la amabilidad permiten que este trabajo en conjunto se traduzca a nuestros trabajadores y clientes felices.

5.9.Análisis externo

El análisis externo forma parte del análisis estratégico, lo cual permite comprender y entender en el entorno en el que se ve envuelto el restaurante.

Como parte de este análisis se utilizará el análisis PESTA, el cual analiza el macroentorno en el que se ve posicionado el restaurante de forma: Política, Económica, Social, Tecnológica y Ambiental-Ecológica. El cual permitirá entregar la capacidad de anticipación y adaptación a los cambios del entorno y las herramientas para el éxito a largo plazo, ya que, muestra el panorama más claro de las oportunidades y de los principales riesgos que pueden impactar en el negocio.

Además, para complementar el análisis PESTA, se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el cual permite analizar la competitividad en el mercado, evaluando la posición del restaurante en este, lo que se traduce en conocer la cuota de mercado que posee actualmente.

5.9.1. Análisis PESTA

5.9.1.1.Análisis Político

Gabriel Boric, el actual presidente de Chile, el 17 de marzo del 2021 fue proclamado candidato presidencial por su partido político, Convergencia Social, contando además con el

apoyo de otras fuerzas del sector de izquierda del país. El 18 de Julio del 2021 fue ganador en las primarias de su coalición, con el 60% de los votos totales.

En noviembre del 2021, en la primera vuelta de las elecciones presidenciales donde obtuvo el 25,83% de los votos, quedando en segundo lugar. Sin embargo, el 19 de diciembre del mismo año, en segunda vuelta, es electo como presidente de la República de Chile con el 55,8% del total de los sufragios, lo cual lo convirtió en el presidente con mayor participación y el mas joven en la historia del país.

Con la victoria de Gabriel Boric en las elecciones presidenciales de diciembre de 2021 se inició en Chile un cambio político sin precedentes. No sólo porque la llegada de este gobierno de izquierda quebró la alternancia de los últimos 30 años entre la centroizquierda, ex Concertación y la centroderecha, sino también porque este quiebre se produjo en paralelo a un proceso constituyente heredero de las movilizaciones sociales de octubre de 2019, conocidas como el “estallido social”. (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2024).

Tras dos intentos fallidos por aprobar un nuevo texto constitucional, en diciembre del 2023 se da por terminado este proceso por parte del gobierno, con más del 55% de rechazo por parte de los votantes. En consecuencia, el gobierno llamo a los partidos políticos a reducir la polarización actual y trabajar en base de la constitución vigente las necesidades urgentes de los chilenos.

A dos años desde que el presidente inicio su mandato, según la encuesta Plaza Pública, que realiza Cadem, se dio a conocer que el 64% de los encuestados desapueba la forma de gobierno del presidente, siendo esta una de las más altas desde septiembre del 2023. El

presidente registra caídas en todos los segmentos en comparación a los inicios de su mandato. En cuanto a su sistema político recibió una nota de promedio de 3,1, además un 65% de los encuestados coincide en que es importante reformarlo, en especial el sector joven con un 79%. (Cadem, 2024).

El balance de los dos años de gobierno del presidente ha sido desigual, sin embargo, se han producido hitos relevantes en cuanto a las reformas sociales, agenda feminista y medioambiental, dentro de las que se pueden nombrar se encuentran el aumento del salario mínimo, la ley de reducción de la jornada laboral, reducción de las listas de espera, aumento de subsidios como el “Aporte Familiar Permanente”, la “La Asignación Familiar” y en cuanto a la parte medioambiental se han cerrado algunas industrias contaminantes, aprobación de la Ley de Biodiversidad y en base a la agenda feminista, se creó una “Política Exterior Feminista”, la puesta en marcha del “Registro Nacional de Deudores de Pensiones de Alimentos” y otras iniciativas que favorecen la vida de las mujeres.

Estos hitos se han contrastado con las expectativas generales que se tenía de este gobierno, ya que la ausencia de mayorías claras en el Congreso ha impedido avances, además de toda la mediatización por parte del proceso constituyente. Esto ha generado un gran descontento dentro de los principales empresarios del país, ya que la visión generalizada es que el país se encuentra en un inmovilismo, que el desarrollo se ha visto estancado y que las principales inversiones se encuentran en el extranjero.

En consecuencia, de lo antes mencionado, sumado además al incremento de la inseguridad en el país, las altas tasas de inmigración irregular, el aumento de violencia, casos de corrupción y la incertidumbre económica que se viene arrastrando hace ya un tiempo, han provocado un poco margen de maniobra al actual gobierno. Además, este clima político y la

inestabilidad social han generado un gran impacto en el crecimiento económico. Desde el proceso constituyente que se siente una mayor inestabilidad social e incertidumbre, lo cual genera demoras en la recuperación del consumo y en las decisiones de inversión de los negocios.

5.9.1.2. Análisis Económico

Como muchas otras industrias, la industria gastronómica es sensible a las condiciones macroeconómicas nacionales, ya que, estas son las que afectan directamente las ventas y el margen de ganancia de cada una de ellas. Para poder conocer la situación actual y futura en el ámbito económico, se debe analizar el desarrollo de manera nacional e internacional, además de evaluar los principales factores que influyen en el mediano y largo plazo.

Chile es un país que se caracteriza por poseer un modelo económico abierto y estable, teniendo un comercio fortalecido, al igual que las inversiones en las últimas décadas. Chile, inclusive posee el PIB per cápita más alto de Sudamérica (Gobierno de Chile, 2024).

Al ser un país competitivo en cuanto a la inversión desde el año 1998, de acuerdo con el ranking del Word Economic Forum, esto le ha permitido a Chile convertirse en la primera economía sudamericana en ingresar a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

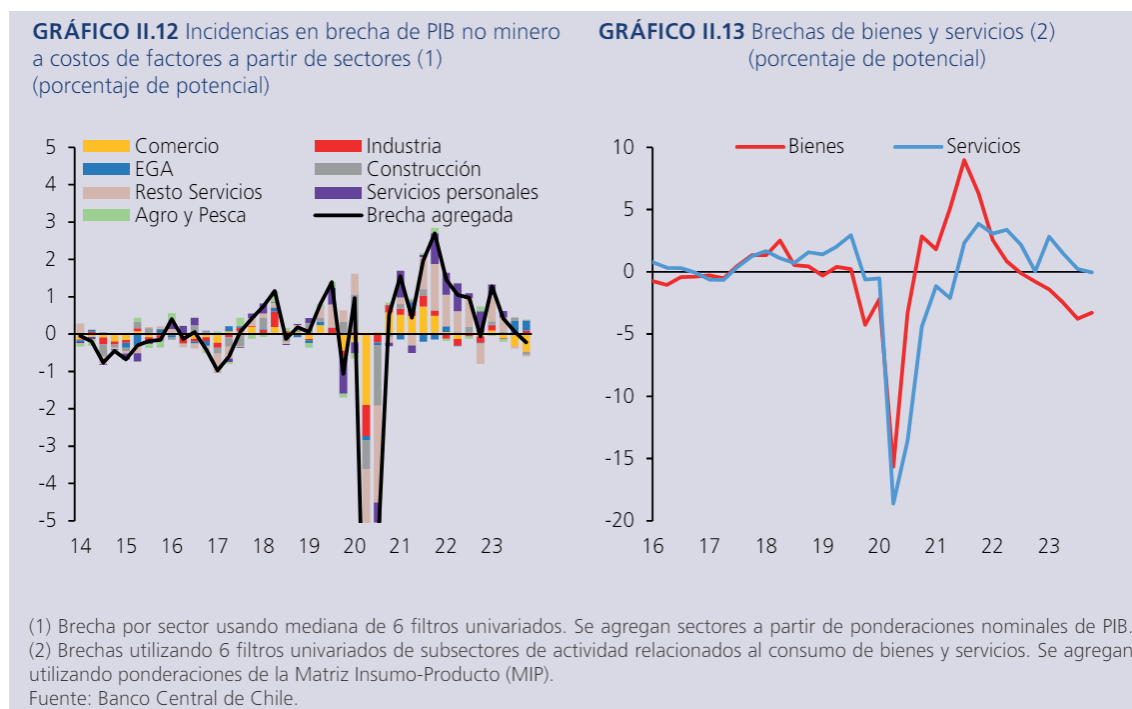
Una de las principales instituciones de Chile, es el Banco Central, el cual está encargado de controlar la política monetaria del país y las condiciones de los medios de pago. Lo cual permite anticiparse a los principales sucesos nacionales e internacionales que puedan influir en la inflación, el ahorro, la inversión y otros factores económicos importantes.

Según lo indicado por el Banco Central, la inflación ha tenido un rápido descenso y se ubica más cerca de la meta del 3%. Los datos de inicio de año muestran algún aumento de la

inflación anual, en contexto donde la actividad ha sido un poco mejor a lo previsto y el consumo y la inversión finalizaron 2023 más débiles que lo estimado preliminarmente, en particular en sus componentes transables. La postergación de la baja de tasas en EE. UU. y el proceso más lento de reducción en otros bancos centrales han influido en el diferencial de tasas de Chile con otras economías. (Banco Central, 2024).

La inflación durante los últimos años ha tenido un descenso en cuanto a los altos valores que se lograron en el año 2022, ubicándose cada vez más cercano a la meta establecida del 3%. Durante los años anteriores el desequilibrio macroeconómico se había hecho notar, es por esto por lo que a través del ajuste del gasto interno y las brechas de actividad esto se está estabilizando. Este cierre de brecha permitió estabilizar las presiones inflacionarias de una economía que previamente había venido creciendo por sobre su capacidad. En consecuencia, el ajuste macroeconómico fue más significativo en sector de bienes respecto a los de servicios.

Ilustración 13: Brechas de bienes y servicios



Fuente: Banco Central de Chile.

En el año 2023 el PIB real aumento un 0.2%, en consecuencia, de que la demanda interna se ajustó por el endurecimiento de las políticas macroeconómicas posteriores a la pandemia. A pesar de que la pandemia termino hace alrededor de un año en el país, el mercado laboral aún no ha logrado retomar los índices previos, donde la tasa se ha mantenido en un 8,5% según lo indicado por el banco mundial. Otro de los principales puntos es que la fuerza laboral sigue teniendo grandes brechas en cuanto al género, donde los hombres siguen liderando con el 71,4%.

Además, según lo indicado por el Gobierno de Chile, gracias al aporte de todos los sectores económicos, el Imacec de enero de 2024 registro un incremento del 2,5% en comparación con el mismo mes del año anterior (2024).

Según las proyecciones, la actividad económica se ira regulando de manera gradual y la tendencia del PIB llegara al 2,0% en el 2024.

Con una proyección modesta del crecimiento económico y una inflación controlada, se espera una proyección de la pobreza cercana al 5% en el 2024. El coeficiente de Gini, el cual mide la desigualdad en la población en cuanto a la concentración que existe en la distribución de los ingresos (un valor cercano a 1 indica mayor desigualdad) en nuestro país este coeficiente se mantendrá por bajo de la media en 0,43.

Ya se dieron a conocer los principales factores económicos a nivel país, de manera de tener un escenario más claro en cuanto al panorama general. Sin embargo, considerando un panorama englobado de la comuna de Algarrobo, según lo indicado por el SII, en cuanto al rubro económico de Actividades de alojamiento y de servicio de comidas ha tenido un gran despegue a lo largo de los años. En el año 2005 el número de empresas eran 50, sin embargo, en el año 2022 este número subió a 245, lo cual muestra el claro desarrollo económico que ha tenido el

rubro, en cuanto a las ventas anuales en UF también existe un considerable aumento ya que en el año 2005 las ventas eran de 100.220 UF y en el año 2022 estas alcanzaron un aumento cercano al 600% llegando a 632.029 UF. En cuanto al número de trabajadores dependientes informados, el año 2005 era de 165 trabajadores y el año 2022 este número llegó a los 892. Comprendiendo en base a estos tres factores el crecimiento exponencial del rubro en la comuna de Algarrobo, generando grandes expectativas para esta, ya que para esta comuna sus principales ingresos provienen del turismo y la gastronomía, no solo en temporada alta sino también a lo largo del año.

5.9.1.3. Análisis Socio cultural

Dentro del análisis socio cultural se deben considerar los principales indicadores de la comuna de Algarrobo, como los demográficos, sociales, del área de la salud, educacionales y principales cambios económicos de los habitantes de la comuna.

Los datos considerados para el análisis son extraídos del Reporte Comunal de la comuna de Algarrobo del año 2023 entregado por la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, considerando además que el último Censo de Población y Vivienda fue realizado el año 2017, se muestran los datos en base a las proyecciones del año 2023.

- ✓ Comuna: Algarrobo.
- ✓ Superficie: 176 km²
- ✓ Pertenece a: Región de Valparaíso, Provincia de San Antonio, Distrito 7-6° Circunscripción.
- ✓ Población 2023: 15.886 Habitantes.

- ✓ Cantidad de Hombres: 7.829 (49.2%).
- ✓ Cantidad de Mujeres: 8.057 (50.8%).
- ✓ Población Urbana: 13.113
- ✓ Población Rural: 2.773
- ✓ Tasa de Pobreza por ingresos, personas (%): 6.1% (Según Casen 2022).
- ✓ Porcentaje de extranjeros: 3.7%
- ✓ Porcentaje de pueblos indígenas: 3.1%
- ✓ N° de establecimientos de salud: 1 Centro de Salud Familiar (CESFAM), 2 Postas de Salud Rural (PSR), 1 Servicio de Atención Primaria de Urgencia (SAPU).
- ✓ Tasa de Fecundidad 2019: 1.6 (Tasas c/1000 habitantes).
- ✓ Tasa de Natalidad 2019: 9.6 (Tasas c/1000 habitantes).
- ✓ Tasa de Mortalidad 2019: 6.1 (Tasas c/1000 habitantes).
- ✓ Establecimientos educacionales comunales: 8.

Considerando los diversos indicadores a nivel comunal, se muestra como la comuna ha ido avanzando a lo largo de los años, con fuerte crecimiento a nivel poblacional, considerando que en el año 2017 la población era de 13.817 personas y en el año 2023 este número llega a 15.886 personas, lo cual presenta un incremento del 15% en 6 años, el crecimiento que ha tenido la comuna posterior a la pandemia, donde muchas personas decidieron cambiarse a su segundo

hogar, dejando atrás las complicaciones que se vivieron en la capital posterior estallido 2019 y la pandemia del COVID19.

En cuanto al contexto socio cultural del país se deben considerar varios aspectos que repercuten directamente desde las pequeñas a las grandes empresas del país.

Chile con el rechazo de la propuesta constitucional con un 55% de los votos, puso fin al intento por cambiar la actual Constitución. Lo cual fue un gran golpe para la administración de izquierda del actual gobierno del Presidente Gabriel Boric, lo cual potencio el debate político de la ciudadanía quienes piden que el ejecutivo tome las riendas y comience a resolver los problemas urgentes que presenta el país hoy, dentro de los cuales se pueden mencionar la violenta y desconocida nueva delincuencia, problemas en el sistema educativo, la posible quiebra de las ISAPRES, las problemáticas de la inmigración irregular y las grandes cifras de personas sin vivienda digna.

En cuanto a la delincuencia, Chile se encuentra viviendo una de las peores crisis que ha enfrentado el país, una delincuencia violenta, desconocida y con un aumento constante del uso de las armas de fuego, aumento de las tasas de homicidios y del crimen organizado, aumento de los secuestros y del ingreso irregular de bandas internacionales como el conocido Tren de Aragua. La inseguridad, el miedo y la percepción de la inseguridad alcanzo niveles máximos históricos que no se veían desde el año 2000, lo cual genera una constante incertidumbre dentro de los habitantes del país, en especial dentro de la zona central y norte de este.

Otro punto importante que se ha visto afectado posterior a la pandemia son los efectos que se han visto reflejados en el sistema educacional, los cuales se reflejan en el peor resultado del Simce en los últimos diez años, las altas tasas de deserción escolar entre los años 2021 y

2022 donde más de 50.000 estudiantes abandonaron el sistema educativo, grandes problemáticas en temas de infraestructura y los casos de violencia, acoso y bullying que cada vez rompen más el sistema educativo de Chile, lo cual traerá grandes consecuencias para el futuro del país, ya sea por los futuros profesionales como así también para las futuras generaciones que serán las encargadas de seguir el futuro del país, por lo que este factor es uno de los más relevantes del análisis.

Otro factor relevante que influye dentro del factor social y cultural del país es la carencia de viviendas dignas para todos los chilenos, considerando que, en Chile, alrededor de dos millones de personas habitan en asentamientos irregulares, con acceso limitado o informal a los servicios básicos como el agua potable y la electricidad. Lo cual genera un ambiente dentro de las tomas o campamentos de inseguridad, delincuencia, altos índices de pobreza, considerando que la delincuencia se está mezclando con migración ilegal del país.

En conclusión, a lo largo del país se está viviendo un complejo panorama en cuanto a la delincuencia, la inmigración irregular, los problemas en la educación que se están viendo reflejados en la actualidad posterior pandemia, las altas tasas de inmigración irregular y los problemas económicos que potencian desde atrás estos diversos factores (El País, 2024).

5.9.1.4. Análisis Tecnológico

Durante los últimos años el desarrollo tecnológico ha crecido de manera exponencial e influido en el rubro gastronómico directamente. El uso de los dispositivos móviles y el *e-commerce* han jugado un rol fundamental en el rubro, lo cual ha permitido conectar a la gastronomía de una manera más ampliada, lo cual genera mayores oportunidades de negocios.

El ingreso de las redes sociales como herramienta de ventas, de marketing y de interacción con los clientes, ha hecho que jueguen un rol fundamental en los diversos negocios. Es así como el marketing digital es una herramienta indispensable en la actualidad para cualquier empresa, usándolo como una herramienta de difusión, captación de clientes, fidelización y comunicación.

Una de las innovaciones tecnológicas que trajo consigo la pandemia en el rubro fueron las cartas digitales a través de QR o de las redes sociales de los diversos locales. Ya que, como medida sanitaria se prohibieron las cartas físicas en los restaurantes para evitar que se convirtieran en foco de contagio, lo cual además trajo como consecuencia el potenciar el uso de las tecnologías como celulares o Tablet y aplicaciones para poder leer estos códigos o cartas en las páginas web de los locales. Esta medida en la mayoría de los restaurantes se sostiene hasta el día de hoy, ya que permite además a los dueños o administradores el cambio de carta de manera más sencilla a través de las plataformas.

Otra de las innovaciones tecnológicas que toman cada vez más fuerza dentro del mercado nacional es la digitalización de la mayoría de los procesos de pago, desde las emisiones de boletas hasta el tener las tarjetas en formato digital desde las aplicaciones de los distintos bancos. Lo cual se demuestra con el poco efectivo que manejan actualmente las personas, ya que la mayoría del “dinero” se encuentra en formato digital, lo cual obliga a las empresas a contratar diversas formas de pago digital como Transbank, Mercado Pago, Sumup, Getnet, entre otras, para poder entregar el servicio que utiliza un alto porcentaje de los clientes.

En paralelo a lo mencionado, dentro del rubro gastronómico, se debe considerar la constante evolución de la industria alimentaria, quien está en constante desafío con la seguridad alimentaria, la sostenibilidad y la eficiencia en la producción y distribución. En este contexto,

la tecnología se ha erigido como un pilar fundamental para abordar estos retos, ofreciendo soluciones innovadoras que no solo mejoran la calidad y seguridad de los alimentos, sino que también optimizan los procesos de producción, envasado y distribución (Diario Lechero, 2024).

El avance constante de la tecnología ha implementado nuevas herramientas de análisis de riesgos y puntos críticos de control, las cuales se han digitalizado, lo cual además permite una gestión más eficiente de los diversos riesgos de la seguridad alimentaria:

- ✓ La IA (Inteligencia artificial) ha revolucionado la industria, ya que se ha encargado de permitir la predicción de riesgos, detección de diversos patógenos y optimización de procesos en tiempo real.
- ✓ Internet de las cosas (IoT) a través de los diversos sensores que se encuentran conectados por internet, permiten un monitoreo en tiempo real de las condiciones ambientales en las cuales se almacenan y se transportan los alimentos, lo cual ha permitido cumplir con los estándares y normas de seguridad e higiene, los cuales antiguamente se controlaban a través del factor humano.
- ✓ La Big Data y análisis de datos han permitido que, a través de la recopilación y el análisis de grandes cantidades de datos, se puedan identificar patrones, tendencias o datos que ayuden a prevenir riesgos de contaminación y brotes de enfermedades que se puedan transmitir a través de los alimentos.

Es así, como el rubro gastronómico posee diversos factores tecnológicos que influyen en este constantemente ya sean de manera interna como las redes sociales, los diversos medios de pagos digitales, la digitalización de procesos, como también de manera externa cuando se habla de la seguridad y calidad de los productos alimenticios que se utilizan para las preparación,

innovación y desarrollo constante de los procesos de producción, envasado y distribución de diversos productos.

5.9.1.5. Análisis Ecológico y Ambiental.

En cuanto al panorama nacional respecto a los aspectos ecológicos y ambientales, según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) para Chile los recursos naturales juegan un pilar fundamental en la economía, ya que dentro de sus principales ingresos se encuentra la extracción y transformación de minerales, la silvicultura y la pesca.

A pesar de que Chile durante los últimos años ha adquirido el compromiso en cuanto a la crisis ambiental a nivel global, aun se ha avanzado poco en la ruptura entre el crecimiento económico y la presión directa sobre el medio ambiente. Chile se encuentra expuesto y vulnerable a los efectos del cambio climático, ya que, a pesar de enfocarse en progresar la falta de recursos financieros y de capacidad impiden avanzar en la adaptación al clima, teniendo actualmente grandes problemas de futuras inundaciones, aluviones o grandes sequías.

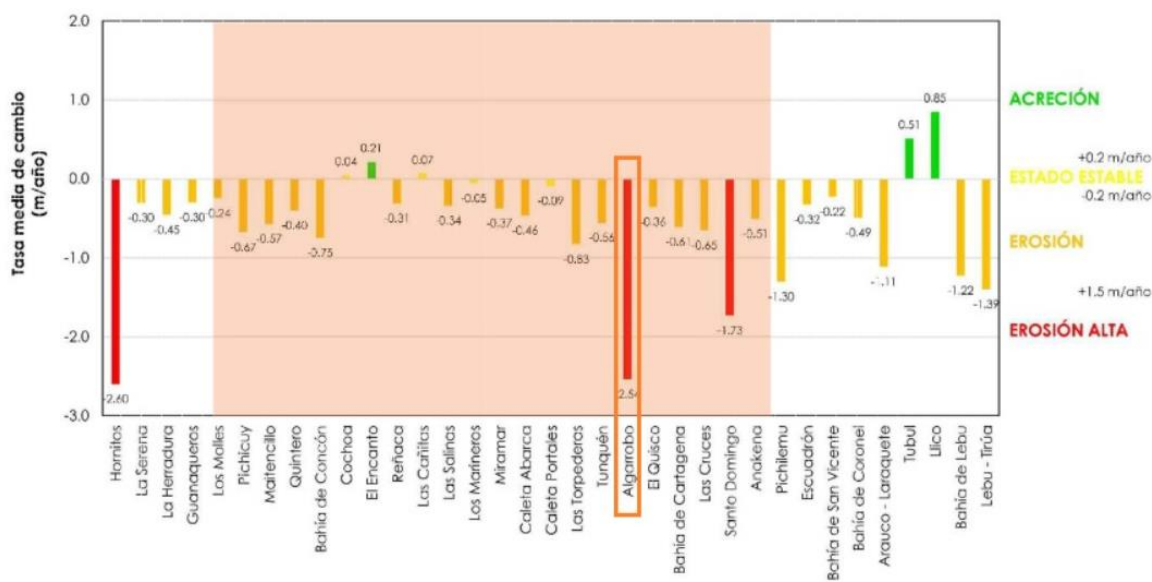
Actualmente la contaminación atmosférica es un grave problema para la salud pública, ya que, a pesar de disminuir ciertas emisiones de los principales contaminantes, las emisiones de MP se mantienen entre las más altas, por lo cual generan importantes riesgos para la salud de todos los chilenos. Otro punto que influye además directamente en el rubro gastronómico es los grandes problemas de gestión de residuos, ya que, a pesar de la Ley de plásticos de un solo uso y la disminución de los residuos vertidos, el sistema sigue teniendo una gestión ineficiente.

Chile ha estado a la vanguardia del aprovechamiento de los mercados de capitales para el crecimiento sostenible. El país ha emitido bonos verdes, sociales, de sostenibilidad y

vinculados a la sostenibilidad (GSSS, por sus siglas en inglés) desde 2019. Estos bonos constituyen aproximadamente el 30%de toda la deuda soberana, y la mitad de ellos están vinculados a iniciativas sociales. El Tesoro emitió en marzo de 2022 el primer bono soberano del mundo vinculado a la sostenibilidad, por un nominal total de 2.000 millones de dólares (OCDE, 2024).

Considerando que todos estos factores mencionados afectan a todas las comunas en el país, en cuanto a la comuna de Algarrobo, el panorama de las costas chilenas se ve cada vez más complicado. Durante los últimos años, la erosión costera se ha ido acrecentando a grandes pasos en las costas de Chile, sin embargo, en Algarrobo este fenómeno golpea con mayor severidad. En base a los estudios llevados a cabo por el Observatorio de la Costa, las playas de Algarrobo presentan uno de los índices más altos de deterioro a nivel país, tal como indica el siguiente gráfico.

Ilustración 14: Erosión costera



Fuente: Algarrobo al día, 2022.

Además, al factor erosión, se le debe sumar la plaga de algas que viene afectando a la comuna hace más de una década, haciendo que grandes sectores de playas se vean recubiertos por el manto verdoso. La municipalidad ha despejado esto a través de maquinaria pesada, lo cual trae consigo la pérdida de arena de varios miles de metros cúbicos, además del desgaste de los paisajes naturales de estas playas. Considerando que Algarrobo es una comuna que vive principalmente del turismo y la gastronomía, esta grave situación afecta en la desaparición de las principales playas del balneario lo cual aleja a los principales turistas afectando directamente a la economía de la comuna.

En cuanto al complejo de San Alfonso del Mar que se encuentra a la orilla del océano pacífico, específicamente en la Playa Internacional de Algarrobo, en el invierno del año 2022 grandes marejadas, socavaron de manera notoria la estructura del complejo, haciendo desaparecer un extenso de paso peatonal costero, afectando la estructura que da hacia la playa directamente, lo cual en una desesperación de la administración del complejo esto fue cubierto con grandes pilares de cementos. Esto afectó tanto la playa, dentro de la cual aún se encuentran escombros a más de dos años de este acontecimiento. Esto era uno de los principales riesgos ambientales a la hora de construir a los pies de la playa, considerando la crisis ambiental que se vive a nivel mundial, donde los océanos recuperan cada vez más el espacio quitado por el hombre.

5.9.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta de análisis externo que permite detectar oportunidades y amenazas de la industria en la que se maneja la empresa con la finalidad de formular estrategias para aprovechar oportunidades y manejar las respectivas amenazas. En este caso se realizará el análisis de Porter sobre la industria gastronómica del litoral central, en

específico la comuna de Algarrobo, con un radio de 5 kilómetros en base a la ubicación geográfica del restaurante para de esta manera tener una visión más precisa del microentorno en el que se desarrolla, considerando que se encuentra dentro del complejo San Alfonso del Mar, lo que permitirá analizar la posición competitiva que posee el restaurante “El Gran Pez”.

5.9.2.1. Rivalidad entre competidores existentes

Para realizar un análisis acertado, se requiere separar a los competidores de “El Gran Pez” en dos categorías, ya que al encontrarse dentro del complejo turístico se debe dividir el mercado gastronómico que se encuentra dentro del complejo como una de las categorías y como la segunda se deben considerar los restaurantes que se encuentran fuera del complejo a un radio aproximado de dos kilómetros a la redonda.

La primera categoría considerara la gastronomía que se encuentra dentro del complejo San Alfonso del Mar, para esto se debe tener en cuenta que tal como se indicó anteriormente, el complejo funciona en base a las temporadas, las cuales se dividen en dos, temporada alta y temporada baja, ya que de esto condiciona el funcionamiento de la gastronomía propiamente tal del recinto.

En temporada baja, los únicos restaurantes que se encuentran funcionando dentro del recinto son “El Gran Pez” y “Los Peces Gordos”. El restaurante “Los Peces Gordos” se encuentra en el lado sur del complejo, a la orilla de la laguna, el cual cuenta con una vista privilegiada y una amplia terraza que imita la sensación de encontrarse comiendo dentro de la playa, sus preparaciones son de estilo gourmet con principal enfoque en los pescados y mariscos de las costas chilenas. Ambos restaurantes apuntan a la experiencia del comensal, una gastronomía en base a mariscos y pescados, sin embargo, con opciones para todos los gustos

como platos de ensaladas, pastas y carnes dentro de la carta de ambos. Una de las diferencias que poseen ambos es el horario, ya que “Los Peces Gordos” abren de Jueves a Domingo en temporada baja apuntado al público que viene el fin de semana como turistas, propietarios y arrendatarios, en cambio, “El Gran Pez” abre de Lunes a Domingo, lo cual diferencia el público al cual apuntan ya que apuntan a los comensales locales como residentes del complejo, de Algarrobo, de comunas aledañas, además de los turistas, propietarios y arrendatarios tanto de semana como de fin de semana lo cual permite abarcar a un público mayor.

En temporada alta la diferencia está en que ambos restaurantes tienen el mismo horario de funcionamiento, además de agregar actividades programadas como bingos, noches especiales, eventos, entre otras actividades propias del complejo. Lo cual los pone en igualdad de condiciones en cuanto al público al cual apuntan, sin embargo, buscan su diferenciación en el nivel de gastronomía que entregan, el servicio, la experiencia en general. Además, se debe considerar que a pesar de que en temporada alta se abren dos locales adicionales de comida “La Cafetería de Sam” y “El chiringuito” apuntan al sector de cafetería, sándwich, empanadas, pasteles teniendo otro enfoque y apuntando a otras necesidades del público.

La segunda categoría considerara la gastronomía a dos kilómetros aproximados a la redonda del complejo de San Alfonso, siendo esta super variada, dentro de los que más destacan por su gastronomía similar y público objetivo son:

- ✓ Restaurant Brisas del Mar
- ✓ Cava Fe Restaurant
- ✓ Los Patitos
- ✓ Restaurante Las Tinajas

✓ Casa Dominga Algarrobo

Con respecto a esta categoría todos estos competidores se eligen en base a la similitud de sus gastronomías, ya que sus principales enfoques están en los pescados y mariscos de las costas chilenas, además considerando que estos se encuentran a dos kilómetros a la redonda del restaurante “El Gran Pez”, la principal diferencia es que estos se encuentran fuera del complejo, por lo que su público objetivo es diferente al que apunta el restaurante en sí, ellos cubren solo una parte de este, considerando además que su enfoque no se encuentra en la experiencia como si ambos restaurantes que están dentro del complejo.

En conclusión, la rivalidad entre competidores existentes es media-alta en cuanto a la primera categoría, ya que “Los Peces Gordos” es la principal competencia del restaurante en todos los ámbitos, público objetivo, gastronomía y experiencia. Sin embargo, en cuanto a la segunda categoría la rivalidad es media-baja, ya que solo se compete en cuanto a un sector del público y la gastronomía a la cual apuntan, ya que no se encuentran dentro del complejo, el cual entrega la experiencia de estar dentro de una de las lagunas más grandes del mundo.

5.9.2.2.Amenaza de entrada de nuevos competidores

En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes, el principal enfoque se encuentra en las diferentes barreras de entrada al mercado gastronómico de la comuna. Ya que estas son las encargadas de definir la facilidad o dificultad de ingreso al mercado.

En este punto la principal barrera de entrada que se debe considerar es que dentro del complejo se trabaja en base a concesión, por lo que esta barrera juega un rol fundamental dentro de la posibilidad de ingreso de otro restaurante al complejo. El dar de baja una concesión como la que poseen ambos restaurantes es difícil ya que la administración les entrega en base

a un modelo de negocios establecido para explotar sus servicios en un determinado tiempo, con un contrato de por medio, el cual posee cláusulas de termino que se deben cumplir. Por lo que para que otro restaurante ingrese, se debe dar de baja una de estas concesiones y pasar por el proceso de adquisición junto con los aspectos legales respectivos.

Por otro lado, considerando a la categoría de restaurantes que se encuentran fuera del complejo, se debe tener en consideración que la apertura de un nuevo restaurante tiene por si una gran inversión detrás, ya que en el caso de iniciar el negocio de cero se debe considerar, el inicio de actividades, arriendo, mes de garantía, obtención de patente municipal, infraestructura, artefactos eléctricos y gastronómicos, loza, entre otros a considerar para la apertura de un restaurante y en el caso de una venta de derecho a llaves la inversión considera todos estos factores en el precio de venta de los antiguos dueños. Es por esto, que en ambas opciones esto representa una gran barrera de entrada, ya que la inversión inicial es alta, por lo que, si no se cuenta con financiamiento externo, o un gran capital de inversión esto imposibilita la entrada a este mercado.

A pesar de que el mercado de turismo y gastronómico en el litoral central y en la comuna de Algarrobo es el mercado que mueve la zona, por su fuerte crecimiento durante los últimos años, las barreras de entradas tanto dentro como fuera del complejo son altas, haciendo que sea dificultoso el ingreso al mercado de las comidas típicas del litoral central. Es por esto por lo que se considera baja la amenaza de ingreso de nuevos competidores.

5.9.2.3.Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutivos o sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente (Porter, 1997, p.188).

Según Porter, estos productos son una amenaza permanente en la medida que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando bajo el impacto de un cambio tecnológico, como por ejemplo la relación calidad/precio de un producto sustituto se modifica con relación a la del producto. (1997, p.188)

En cuanto al producto que entrega el restaurante en base a su gastronomía, es que la cantidad de sustitutos que se encuentran dentro de la comuna y del radio de dos kilómetros considerados en primera instancia son altos, ya que la mayoría de estos restaurantes se centran en la gastronomía propiamente tal del litoral central, en base a pescados y mariscos de las costas chilenas. Donde la relación precio/calidad es fundamental a la hora de elección de los consumidores. Ya que, en consecuencia, de que la competencia es alta entre todos, se busca la diferenciación en base a esto, además, el turista tiende a volver y recomendar el lugar que encuentra bueno, bonito y barato. Es por esto por lo que cuando el consumidor busca un lugar gastronómico, ya sea fuente de soda, hamburguesería, restaurante o similar, la gran variedad de productos sustitutos que se encuentran en la comuna de Algarrobo hace que tenga una amplia oferta donde elegir.

Sin embargo, se debe destacar que lo mencionado anteriormente hace alusión a la oferta de productos sustitutos fuera del complejo de San Alfonso del Mar, lo que solo considera la gastronomía y su relación precio/calidad. Esto, cambia considerablemente si se hace el análisis

dentro del complejo, ya que al poseer una de las lagunas artificiales más grandes del mundo no solo juega el rol la gastronomía, sino la experiencia, que en la actualidad es parte del producto que se ofrece. El mercado de la gastronomía y el turismo durante los últimos años ha apuntado más que al producto a la experiencia del consumidor, considerando no solo el plato que se consume, sino el entorno, la atención, el lugar, entre otros factores. Es aquí, donde el restaurante posee su mayor ventaja competitiva versus a los productos sustitutos de fuera del complejo. El único producto sustituto que afecta de manera directa en este ámbito es “Los Peces Gordos”, no solo en la parte gastronómica sino en la experiencia que entrega el estar dentro del complejo.

Es así como la amenaza de productos sustitutos es Alta, ya sean los productos sustitutos en base a precio/calidad y gastronomía de fuera del complejo por el mercado en el cual se desenvuelven, como así también a su competidor principal que se encuentra dentro del complejo en base a gastronomía y experiencia.

5.9.2.4. Poder de negociación de los clientes

Este punto hace referencia el poder que ejerce el consumidor o cliente por sobre la empresa. El restaurante, posee una amplia cartera de clientes, dentro de los cuales los más influyentes son las agencias de turismo, las cuales están dirigidas por el guía de cada una de estas. El restaurante cuenta con una alianza a través de beneficios con diversos guías turísticos, ya que, en el año (temporada baja) ellos son los principales clientes y quienes son los encargados de dejar ingresos dentro del año al restaurante. Los guías tienen un alto poder de negociación ya que, la decisión de consumo en el restaurante de sus grupos de turistas depende directamente de ellos, ya que son los encargados de elegir el lugar de almuerzo de los diversos tours que ofrecen.

Es aquí, donde la cantidad de sustitutos nombrados con anticipación y la competencia que existe juegan un rol fundamental, ya que el poder de los clientes aumenta por las diversas opciones que el mercado entrega ya sea fuera como dentro del complejo.

Considerando los puntos mencionados, se debe tener en cuenta que en el rubro gastronómico un factor super relevante a la hora de elección del cliente es la relación precio/calidad de los productos, esta sensibilidad al cambio en base a los precios hace que el poder que poseen los clientes es alto en base al mercado.

5.9.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Este poder de negociación consiste en la amenaza que generan los proveedores a la industria gastronómica, dentro de los principales factores que se deben considerar se encuentran: el dominio por una parte de empresas, la competencia en base a los productos sustitutos, que los proveedores vendan el insumo clave del restaurante, cambios constantes de precios en base a la demanda, entre otros.

Los proveedores de “El Gran Pez” son en su mayoría grandes empresas del país, como Coca Cola, Agrosuper, Central Mayorista, Club Alvi Mayorista, Miguel Torres, CCU, entre otros.

Sin embargo, a pesar de tener de proveedores a grandes empresas para la mayoría de los productos de los cuales se abastece el restaurante estos son sustituibles con otras empresas de similares características, ya que, como en su mayoría las compras se realizan en Santiago donde se encuentran infinidades de sustitutos que poseen los factores relevantes para el restaurante como calidad, precio, despacho, vendedores capacitados, cadenas de fríos, entre otros. Es por esto que en cuanto a estos proveedores su poder por sobre el restaurante como proveedor es

bajo, ya que existen opciones de sustitutos a la mano y en cuanto a sus fluctuaciones de precios se puede buscar en el mercado el mejor valor en cuanto a sus productos.

En cuanto a las verduras el Mercado Lo Valledor también posee un sinnúmero de proveedores diversos, ya que entre ellos compiten por entregar el mejor precio a sus clientes. El restaurante a lo largo de los años ha ido conociendo a sus proveedores de este mercado y en cuanto existe algún alza o escasez de productos se puede encontrar con facilidad dentro de este por lo que el poder de negociación también es bajo en el ámbito de verduras y frutas.

El único proveedor que posee un poder de negociación medio-alto es el que los provee de los pescados, ya que, al ser productos que se obtienen a diario de las costas del litoral central en su mayoría, existen factores como el clima, la veda, la capacidad de obtención de estos, que juegan un rol importante tanto en su oferta como así también en sus precios, ya que si un producto como la merluza, el congrio o las machas se encuentra en veda los precios se disparan así como también la disminución de su oferta.

5.10. Análisis interno

Uno de los puntos claves para formular una estrategia que persista en el tiempo es entender y analizar cómo se encuentra la empresa en su interior, considerando como parte del análisis sus áreas claves, sus fortalezas, su ventaja competitiva, sus recursos, entre otros factores. Esto permite conocer los puntos que crean su ventaja competitiva y los puntos en los cuales se debe trabajar ya que se encuentra al debe. Para este análisis se utilizará la Cadena de Valor establecida por Porter en su libro de Ventaja Competitiva y la matriz FODA.

5.10.1. Cadena de Valor

La cadena de valor de Porter se basa en un determinado conjunto de actividades que realiza la empresa con el objetivo de generar valor para sus clientes. Para realizar este análisis, se deben considerar todas las actividades de la empresa, separándolas en actividades primarias y actividades de apoyo o soporte.

Ilustración 15: Ejemplo de cadena de valor.



Fuente: Crece Negocios, 2023.

Actividades Primarias:

- ✓ **Logística Interior:** Dentro de la logística interna o interior se debe tener en cuenta que el abastecimiento es el punto principal de esta. Esta actividad comienza con los listados semanales que se le envían al dueño para que pueda realizar los pedidos y organizarse para ir a dejar los productos una vez a la semana a Algarrobo. Los productos a excepción de las compras del mayorista y

del mercado Lo Valledor que lo realiza de manera presencial el dueño, se realizan a los diversos vendedores destinados de cada empresa, para que lleguen de manera organizada en cuanto al día en el que se realizara el despacho al restaurante. En cuanto se recibe el pedido se deben manipular los alimentos para que no pierdan la cadena de frío y se puedan guardar los pedidos dependiendo de su forma adecuada de almacenaje. En la actualidad el restaurante no cuenta con un sistema de inventario o de control de stock.

- ✓ **Operaciones:** La producción del local contempla los procesos tanto de limpieza como de preparación del plato final, ya que ambos son relevantes a la hora de entregar un producto de calidad a los comensales. Los encargados de cocina, antes de comenzar el turno deben realizar limpieza de artefactos y de superficies a utilizar, posterior a eso deben comenzar a preparar el mise en place con las materias primas que tienen disponibles para el turno del día. En su mayoría las preparaciones se realizan en base a los pedidos de los comensales, a excepción de preparaciones que se pueden tener con anticipación como machas parmesanas, empanadas, camarones apanados, entre otros. En cuanto llega la comanda a la cocina, estos son los encargados de comenzar a preparar el pedido en base a lo solicitado por los comensales. Se debe preparar, terminar y emplatar, para que posteriormente el garzón encargado de la mesa lleve el pedido a los comensales.
- ✓ **Logística Exterior:** En cuanto a este punto, no aplica para el restaurante ya que este se encarga de entregar su servicio y producto dentro de su salón, no cuenta con servicio de despacho.

- ✓ **Marketing y Ventas:** En cuanto a las ventas, estas dependen directamente del garzón, quien es el encargado de vender los productos a los comensales, ya que, a pesar de entregar la carta, él es quien debe vender de la mejor manera los productos que se encuentran en esta, desde la entrada y aperitivos hasta el postre y los bajativos. En cuanto al marketing, el local tiene una persona encargada externa del manejo de redes sociales, ya sea de Facebook como de Instagram, quien sube reels, historias de las diversas promociones y noticias que posea el restaurante a lo largo de la semana. Además, cuentan con página web, sin embargo, esta tiene la finalidad de mostrar la carta, ubicación, fotos y realizar reservas.
- ✓ **Servicios:** En cuanto al servicio de post venta en la actualidad se cuenta solo con las opiniones que dejan los comensales en Google donde actualmente poseen una puntuación de 4.3, sin embargo, este punto se encuentra al debe ya que no se responden los reclamos, sugerencias e inclusive las felicitaciones, lo mismo ocurre con las puntuaciones de la página de Facebook. En conclusión, este es un punto importante por considerar.

Actividades de apoyo o soporte:

- ✓ **Infraestructura de la empresa:** En cuanto a la infraestructura física, el local se encuentra ubicado en la comuna de Algarrobo, dentro del complejo San Alfonso del Mar, posee dos pisos, en su primer piso se encuentra la cocina, el bar, el salón principal y la terraza, en el segundo piso se cuenta con una recepción y dos salones, sin embargo, solo uno se encuentra habilitado para la recepción de

comensales. En cuanto a la infraestructura administrativa, legal y económica todo recae directamente en el dueño quien es el encargado de en base a asesorías (siempre y cuando se requieran en aspectos legales) llevar el restaurante.

- ✓ **Gestión de Recursos Humanos:** En la actualidad los Recursos Humanos del restaurante se dividen en tres, personal de cocina, garzones y el dueño. La parte administrativa y gestión del recurso humano se la lleva en su totalidad el dueño, quien es el encargado de pago de sueldos, reclutamiento y contratación, entrevistas, entre otros dentro de los aspectos legales respectivos. En cuanto a la capacitación esta solo se realiza entre pares, uno de los principales deberes que posee el restaurante actualmente es el área completa de recursos humanos.
- ✓ **Desarrollo de la Tecnología:** Dentro de la tecnología que posee el restaurante se encuentra el principal software que se utiliza tanto en cocina como en el salón que es Ágora, el cual permite que a través de Tablet o computador central el garzón pueda ingresar el pedido y que este llegue directamente a través de un sistema de impresión de comandas a la cocina. Sistema que también refleja el historial de ventas diario como mensual y anual, permitiendo realizar el cierre de manera diaria para comprender como fueron las ventas del día y si estas son en efectivo, transferencia o tarjeta. Un punto que no se encuentra cubierto es el inventario, ya que no se tiene un control de este de manera automatizada o tecnológica más que el posee de manera física a través de cuaderno, lo cual deja abiertas posibilidades de error en el factor humano, perdidas o mala rotación de productos.

- ✓ **Aprovisionamiento (Compras):** Tal como se indicó anteriormente las compras y abastecimiento del restaurante son en su mayoría realizadas en Santiago a través de proveedores establecidos, dentro de las principales se pueden nombrar Agrosuper, Los Colonos, Coca Cola, CCU, Club Alvi, Central Mayorista, Mercado Lo Valledor, lo cual permite obtener productos de calidad, frescos y con todos los estándares de salubridad necesarios por el restaurante.

5.10.2. Análisis FODA

Dentro del análisis interno de la empresa, se utilizará el análisis FODA como herramienta de planificación que permitirá evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del restaurante, para desarrollar estrategias que permitan maximizar las oportunidades y fortalezas, minimizando además las amenazas y debilidades.

5.10.2.1. Fortalezas

Para poder diagnosticar las fortalezas del restaurante, se debe poner énfasis en su diferenciación que es la ubicación del lugar, ya que el encontrarse dentro del complejo San Alfonso del Mar que posee una de las lagunas más grandes del mundo, lo hace ponerse en ventaja versus a sus principales competidores gastronómicos de la comuna. Estando ubicados a la orilla del océano junto con una de las lagunas más grandes del mundo, hace del restaurante un lugar único para disfrutar de la gastronomía, junto a su acogedor ambiente que entrega desde un salón para grandes familias como sus terrazas para disfrutar de la vista.

Otra fortaleza importante que posee es la variada carta, la cual va desde mariscos y pescados hasta pastas y risottos, incluyendo cortes de carnes, diversas ensaladas, postres, entre

otras preparaciones, lo cual lo hace apuntar a un público más amplio que al que solo come mariscos y pescados. Considerando su gastronomía, esta apunta a la calidad y frescura de sus preparaciones para así satisfacer la necesidad del cliente.

Es así como al tener las alianzas con las diversas empresas turísticas, el restaurante paso a ser parte de un atractivo turístico, ya que, entrega preparaciones típicas chilenas a los diversos comensales de Brasil, EE. UU, Argentina, entre otros países, por lo que es parte del tour y se ofrece de esta manera, siendo una gran fortaleza para el restaurante ya que esto les permite ser parte del turismo de la comuna, siendo una pasada obligada de los comensales.

En resumen, las principales fortalezas de “El Gran Pez” son:

- ✓ Ubicación privilegiada dentro del complejo San Alfonso Del Mar
- ✓ Carta variada
- ✓ Atractivo turístico
- ✓ Acogedor ambiente

5.10.2.2. Oportunidades

Por otro lado, en cuanto a las oportunidades que presenta actualmente el restaurante se encuentra el auge de la comida saludable, la comida vegana y vegetariana. Donde el restaurante puede modificar ciertas recetas como el risotto, ensaladas o pastas a este sector de clientes que no se encuentra cubierto, potenciando aún más su fortaleza de la carta variada, tomando la oportunidad de llegar a un público objetivo mayor, entregando opciones para todos los gustos y tendencias que se encuentran en auge.

Otra gran oportunidad son las alianzas estratégicas con diversas agencias de turismo. En la actualidad, se encuentran cubiertas algunas de las empresas que entregan el tour de la casa de Pablo Neruda, donde se hizo un trabajo con los guías turísticos, sin embargo, las grandes empresas como Turistik, Despegar, entre otras que no conocen la posibilidad de poder ingresar esta opción gastronómica a sus tours, lo cual es un beneficio mutuo, ya que por una parte la agencia entrega la atracción de comer a los pies de una de las lagunas más grandes del mundo dentro de sus tours y el restaurante se beneficia con clientes a lo largo del año.

Durante los últimos años las plataformas de delivery han tomado gran parte del mercado gastronómico, sin embargo, en el litoral aun no llegan a cubrir gran parte de este sino solo un sector, por lo que el restaurante podría considerar el partir primero con delivery propio y en cuanto estas plataformas logren cubrir el perímetro donde ellos se desempeñan tomar esta opción como una nueva oportunidad de negocio. Otra oportunidad de negocio es ofrecer o entregar la opción de eventos dentro del restaurante, a pesar de que ya se han realizado matrimonios, cumpleaños, bingos y otros, eso no se ha promocionado, sino que ha sido en base a petición de diversos clientes o del complejo. Es así, como el promocionar la entrega de estos servicios podría llevar al restaurante a tener una agenda especial para eventos junto con diversos menús o opciones a entregar.

En base a todo lo antes mencionado, uno de los factores principales que tiene repercusión en las diversas fortalezas u oportunidades del negocio, es el factor humano. Una gran oportunidad es capacitar tanto a los garzones en atención al cliente, enología, gastronomía, entre otros factores que potenciarían su trabajo. Así como también en la cocina, los cocineros o chefs deben estar en constante capacitación de los principales cambios gastronómicos que surgen, el

auge de las preparaciones, calidad e inocuidad de los alimentos entre otros factores que potenciarían los conocimientos propios de cada uno de ellos.

En resumen, las principales oportunidades de “El Gran Pez” son:

- ✓ Auge de la comida saludable, vegana y vegetariana.
- ✓ Alianza con grandes agencias de turismo.
- ✓ Servicio de Delivery y convenio con las diversas plataformas.
- ✓ Eventos especiales.
- ✓ Capacitación del personal.
- ✓ Apuntar a un segmento más grande de clientes.

5.10.2.3. Debilidades

Tal como se indica con antelación, el principal motor de un restaurante es el factor humano, sin embargo, en el rubro gastronómico se tiende a cometer el error de contratar personal por sus experiencias, aun si estas son nulas. El personal tiende a capacitarse en el día a día o en base a la experiencia de compañeros garzones o cocineros. Es así como, esta debilidad se mantiene en el tiempo y se tiende a no capacitar al personal, lo cual genera un servicio deficiente o con falencias.

Esto es una caída en bloque ya que, en consecuencia, se genera un servicio al cliente inadecuado, altas tasas de rotación de personal, no se logra entregar un servicio de calidad y los trabajadores no poseen las competencias necesarias para su rol.

Otra debilidad importante es que carecen de un organigrama y jerarquización definida. Ante la falta de un administrador, se posee una estructura desorganizada, lo cual genera malentendidos, falta de organización, división errónea de labores, entre otras problemáticas del día a día, las cuales inclusive se han visto reflejadas en las opiniones de comensales en las redes sociales o en la página del restaurante en Google.

Por último, una de las grandes debilidades del restaurante son los altos costos de operación en temporada baja, ya que, en el año a pesar de recibir a los turistas, existen días donde no se tienen reservas por parte de estos y la venta es nula. Donde el abastecimiento, las preparaciones diarias, el personal, los gastos básicos, el arriendo se deben pagar de igual manera por lo que es en temporada baja donde los costos de operación son altos y generan complicaciones para los dueños.

En resumen, las principales debilidades de “El Gran Pez” son:

- ✓ Personal no capacitado.
- ✓ Servicio al cliente deficiente o con falencias.
- ✓ Falta de jerarquización y de un administrador de local.
- ✓ Alta rotación de personal.
- ✓ Altos costos de operación en temporada baja.

5.10.2.4. Amenazas

Dentro de las principales amenazas que tiene el restaurante en la actualidad se encuentra la inestabilidad económica por la que está pasando el país, ya que considerando todos los

factores por los que ha pasado Chile y en el mundo en los últimos años, como el estallido social, la pandemia, donde muchos locales tuvieron que cerrar, donde se vio afectado el stock de ciertos productos lo que trajo consigo aprovechamiento de grandes empresas, quiebres de stock y constantes alzas de productos, lo cual es una amenaza que ha permanecido hasta el día de hoy, a pesar de restablecerse los stock de productos, estos no volvieron a sus precios por lo que hasta hoy se debe tener principal cuidado con los precios y sus constantes alzas.

Otra amenaza que afecta directamente al restaurante es la gran cantidad de productos sustitutos que se encuentran a su alrededor, tal como se muestra en el Análisis de las cinco fuerzas de Porter, los productos sustitutos presentan una amenaza alta para el restaurante considerando tanto los locales que se encuentran fuera del complejo como con su principal competidor que es el restaurante que se encuentra en el lado sur de este.

Durante los últimos años, las reseñas en redes sociales o en Google han sido cruciales a la hora de que los comensales elijan un lugar donde comer, un hotel, un tour o algún similar, es por esto por lo que se vuelven o una amenaza para el restaurante o un apoyo para este. A pesar de que en los últimos meses estas reseñas han cambiado drásticamente de manera positiva para el restaurante, en sus comienzos estas jugaron un rol negativo para este, siendo aun una amenaza, ya que, a pesar de recibir buenos comentarios, el cliente tiene a enfocarse en el malo para hacer un diagnóstico del lugar (sin ir inclusive), ya que es lo que tratan de evitar a la hora de elegir. Es así como uno de los principales desafíos que poseen actualmente es ser positivamente visibles para el público tanto en las reseñas de redes sociales como en las de Google, Tripadvisor y otros.

En resumen, las principales amenazas de “El Gran Pez” son:

- ✓ Inestabilidad económica a nivel país.

- ✓ Quiebres de stock de productos.
- ✓ Subidas constantes de precios de insumos.
- ✓ Alto poder de negociación de productos sustitutos.
- ✓ Comentarios negativos en redes sociales.

6. PLAN DE MARKETING

Durante los últimos años, el marketing y sus diversos tipos se han posicionado dentro de los eslabones fundamentales para el éxito de una empresa o emprendimiento. Es por esto, que el plan de marketing permitirá conocer los diversos productos del restaurante y entendiendo de esta manera cuales son los factores claves que afectan el consumo del consumidor.

A través del marketing mix o mezcla de marketing se busca posicionar los productos y el servicio que entrega el restaurante al mercado objetivo de este. El marketing mix se define en base a las denominadas “4P”: Productos o servicio, Precio, Promoción y Plaza. Todos estos elementos de la mezcla de marketing conforman la oferta. En ese sentido, la oferta es más que el producto. Es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente (Weinberger, 2009, p.70).

La definición del segmento de mercado se divide en base a las temporadas, tal como se ha indicado con anticipación. En temporada baja se apunta a los turistas nacionales e internacionales que se encuentren visitando el Litoral Central de Chile, al ser un restaurante que se encuentra dentro de un complejo turístico se apunta a parejas, grupos de amigos y especialmente a grupos familiares, por lo que el rango de edad es variado en cuanto a este punto. Además, se busca cubrir a los habitantes del Litoral Central, en especial a los de la comuna de

Algarrobo. En cuanto a la temporada alta, se apunta específicamente a los turistas que se encuentran dentro del complejo, ya sean propietarios o arrendatarios, sin dejar de lado a los turistas internacionales que vienen por las agencias de turismo y a los habitantes del Litoral Central.

El principal objetivo del restaurante es incrementar de manera anual (en comparación con el año anterior) las ventas mensuales en un 30%. Considerando que, para poder lograr este objetivo, se debe aumentar el nivel de satisfacción de los clientes cercano a las 4,5 estrellas como meta a fines de la temporada alta 2024-2025. Considerando que, actualmente en Facebook se encuentra en 3.5 estrellas y en Google de 4,3 estrellas, lo cual a la hora de elección de un restaurante a través de las redes sociales o las recomendaciones de Google juegan un rol clave en la decisión del consumidor.

6.1. Producto

El litoral central se caracteriza por ofrecer una gastronomía variada, con características propias de sus costas, lo cual permite al restaurante entregar una oferta de productos del mar como pescados y mariscos, propios de las costas a lo largo del país. Es así, como los productos que entrega el restaurante son los productos típicos de la gastronomía del litoral central, junto con la gastronomía propia del restaurante, la cual se caracteriza por poseer una carta variada, la cual incluye mariscos, pescados, carnes, pastas, risottos, pizzas y ensaladas, lo que entrega opciones para todos los gustos.

Los productos entregados por el restaurante siguen la misma línea: calidad, excelencia y diferenciación. A lo largo de los años, se ha trabajado en establecer el estándar de calidad para las preparaciones y en el servicio entregado dentro del restaurante.

El restaurante maneja una carta de alrededor de 70 opciones, las cuales se separan en: Entradas Picoteos, Pescados, Cortes de Carne, Acompañamientos, Ensaladas, Pastas y Risottos, Pizzas y Postres. Además, dentro de estas opciones se encuentran las distintas opciones de bebestibles, donde las diversas opciones se separan en: Líquidos, Cervezas, Aperitivos, Tragos, Bajativos, Té, café e infusiones y vinos.

Dentro de los platos principales del restaurante y los más elegidos por los comensales se encuentran:

- ✓ Machas a la parmesana: Esta preparación se encuentra dentro de las entradas más típicas de la gastronomía chilena. Un infaltable de los visitantes del litoral central, las machas parmesanas es una preparación de la lengua de la macha junto con queso parmesano, crema espesa, vino blanco, pimienta y aliños.

Foto 1: Imagen de las machas a la parmesana de ‘El Gran Pez’.



- ✓ Ceviche Mix San Alfonso: El ceviche es uno de los platos favoritos de los comensales, pero por sobre todo de los clientes internacionales, argentinos y brasileños se deleitan con este plato. Una entrada fresca y sabrosa, que combina salmón, camarón, aros de calamar y reineta, junto con cebolla morada, palta, pimentón, aliñado con sal y jugo de limón para entregarle la frescura propia del ceviche.

Foto 2: Imagen del Ceviche Mix San Alfonso de “El Gran Pez”.



- ✓ Mix de empanadas: Una de las entradas más elegidas por los grupos familiares son el mix de empanadas fritas, dentro de las variedades que incluye esta entrada se encuentran 2 empanadas de pino, 2 de queso y 2 de pollo queso.

Foto 3: Imagen del mix de empanadas de “El Gran Pez”.



- ✓ Merluza Austral: La merluza austral es un pescado alto en proteínas que se obtiene en las costas de la Patagonia chilena. Se encuentra dentro de los pescados más sabrosos ofrecidos por la gastronomía chilena, en el restaurante se ofrece frita o a la plancha, dependiendo del gusto del comensal.

Foto 4: Imagen de la merluza austral frita de “El Gran Pez”.



- ✓ Pulmay: El curanto es una comida típica de Chile, proveniente de Chiloé. Existen dos versiones de esta preparación, la que se prepara en un pozo cavado en la tierra, llamado “Curanto en hoyo” y en la olla conocida como “Pulmay”. Dentro de la preparación que realiza el restaurante se encuentran mariscos, pescados y carnes como choritos maltón, almejas, longanizas, costillas de cerdo, pollo y camarones.

Foto 5: Imagen del Pulmay de “El Gran Pez”.



- ✓ Lomo Vetado: El Lomo Vetado, es una carne de origen argentina que pesa 350 gr., que se prepara a las brasas en la cocción solicitada por el comensal (inglesa, apunto, tres cuartos o cocida), sin embargo, por la grasa que incluye este corte se recomienda el punto tres cuartos.

Foto 6: Imagen del corte de lomo vetado de “El Gran Pez”.



- ✓ Jardín de Mariscos: Esta es una entrada que incluye diversas preparaciones de pescados y mariscos en porciones pequeñas. Dentro de las cuales se pueden encontrar camarones apanados, mix de mariscos salteados y sazonados en las especias del chef, ceviche mixto san Alfonso, mix de mariscos apanados, todas estas preparaciones acompañadas de salsas del chef.

Foto 7: Imagen del Jardín de Mariscos de “El Gran Pez”.



- ✓ **Risotto de Camarón:** El risotto de camarón se encuentra dentro de los platos más pedidos dentro del restaurante, ya que combina todo el sabor del risotto con los frescos camarones ecuatorianos con los que está preparado. Esta preparación incluye ingredientes como el arroz arborio especial para risottos, crema, caldo de camarones, queso parmesano, vino blanco y las esencias y toques del chef, acompañado de un camarón ecuatoriano.

Foto 8: Imagen del Risotto de Camarón de “El Gran Pez”.



- ✓ **Variedades de Pizza:** La implementación de pizzas gourmet a la carta fue una forma de satisfacer la demanda y solicitud de clientes de un tipo de comida rápida para llevar a los departamentos o para acompañar de un trago en la hora de la tarde. El restaurante cuenta con 6 tipos de pizzas, todas con masa casera con base de salsa pomodoro y mozzarellas, acompañadas de diversos productos como camarones, hongos asados, orégano, tomates Cherry, albahaca, tocino, cebolla, pollo, jamón, aceitunas, rúcula, salame y pepperoni. Una de las más solicitadas

es la il Pesce Grosso la cual consiste en la base de salsa pomodoro, mozzarella, camarones grillados, hongos asados y orégano.

Foto 9: Imagen de la variedad de pizzas de “El Gran Pez”.



- ✓ Castañas/Papayas al jugo: En cuanto a variedad el restaurante ha demostrado con su variada carta que busca acercar los principales platos de Chile, tanto de las costas del litoral central, como traer sabores desde el sur y el norte del país. Las castañas y papayas al jugo, las ultimas un postre típico de la zona norte del país, específicamente de la región de Coquimbo, son un deleite para los comensales.

Foto 10: Imagen de papayas y castañas al jugo de “El Gran Pez”.



Además de estos productos mencionados, se debe considerar que se encuentran otros 70 platos y variedades de bebestibles alcohólicos y no alcohólicos para acompañar estas preparaciones.

En consideración a los productos que ofrece el restaurante, se debe considerar además el producto aumentado, el cual es su diamante en bruto: Comer a los pies de una de las lagunas artificiales más grandes del mundo. Apuntando a la calidad de la gastronomía, se debe sumar la experiencia de esta. Dentro de los principales puntos a considerar de la experiencia se debe poner principal énfasis en un servicio de excelencia entregado por los garzones, desde una bienvenida, un trato cordial, amable y cercano, que permita que junto a la gastronomía entregue una experiencia gastronómica para el comensal de principio a fin.

En cuanto al servicio de post venta, existen diversos canales donde los comensales pueden dejar sus comentarios, reclamos o sugerencias. Las redes sociales juegan un rol fundamental en este punto, tanto el Instagram o Facebook del restaurante reciben los diversos comentarios de los comensales, tanto en las clasificaciones como a través de comentarios.

6.2. Precio

Los precios de los productos entregados por el restaurante fueron establecidos en base a la estructura de costos del restaurante, considerando un margen de ganancia en base a los gastos fijos y variables, además de los costos de cada uno de los productos, la posición de los productos en cuanto a la competencia y a medida que han pasado los años, en base a la percepción que tiene el cliente en base al servicio y la experiencia que entrega el restaurante. De manera constante dentro del año los precios del menú sufren variaciones en base a la situación país, ya que de esto depende de la oferta de los principales insumos y sus fluctuaciones de precios.

El restaurante se caracteriza por apuntar a la calidad, donde los insumos juegan un rol fundamental, ya que estos deben cumplir los estándares de calidad establecidos, es así como el restaurante desde sus inicios a conservados a sus proveedores, ya que de esta manera se asegura de la calidad que les entrega a sus clientes. Considerando lo antes mencionado el precio es un número que sufre diversas modificaciones a lo largo del año, es por esto por lo que, se analizará la estrategia de precio, en base a calidad y precio según la siguiente tabla:

Ilustración 16: Estrategia de precios.

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

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

Realizando un análisis comparativo en base a los precios de los productos típicos de la zona entregados por los principales competidores del restaurante “El Gran Pez” se obtienen los siguientes datos:

Ilustración 17: Tabla comparativa de precios.

Platos típicos	Restaurantes				
	El Gran Pez	Peces Gordos	Cava Fé	Casa Dominga	Las Tinajas
Machas Parmesanas	\$ 15.990	\$ 16.500	\$ 16.900	\$ 17.500	\$ 16.500
Camarones apanados	\$ 12.990	\$ 14.500	\$ 13.900	---	---
Camarones al pil pil	\$ 14.490	\$ 15.500	\$ 13.900	---	\$ 14.200
Ceviche de la casa	\$ 14.990	\$ 15.900	\$ 13.900	\$ 14.900	---
Caldillo de Congrio	\$ 15.990	---	\$ 15.900	\$ 16.000	\$ 14.500
Papas fritas	\$ 5.290	\$ 4.500	\$ 8.900	\$ 6.900	\$ 5.400
Merluza Austral c/acompañamiento	\$ 15.990	\$ 16.900	\$ 17.900	\$ 15.900	\$ 13.800
Copa de helado	\$ 5.490	\$ 6.900	\$ 5.900	\$ 6.200	\$ 6.200
Panqueques celestinos	\$ 5.990	\$ 6.000	---	---	\$ 5.500

Tomando en cuenta la tabla X y considerando que el principal competidor del restaurante es el restaurante “Los Peces Gordos”, ya que es el único que se encuentra dentro del complejo, se considera que el restaurante posee una *estrategia de súper valor* ya que los valores de los productos se encuentran por debajo de su principal competencia apuntando a una calidad alta en cuanto a productos y servicio entregados.

En cuanto a los demás restaurantes la fluctuación de precios varia, ya que algunos poseen precios considerablemente más altos como “Casa Dominga” o “Cava Fe” quienes apuntan a una *estrategia de recompensa* y otros precios más bajos como en el caso de “Las tinajas” quienes apuntan a una *estrategia de super valor* en consideración a todos los otros competidores. Considerando que estos competidores se eligieron en base a la calidad que apuntan y las condiciones similares de gastronomía, tal como se indica en el análisis de Las cinco fuerzas de Porter.

6.3. Distribución o plaza

El restaurante actualmente se encuentra ubicado en el lado norte del Complejo San Alfonso del Mar (Camino Mirasol 886, Algarrobo, entrada lado norte del complejo).



En cuanto a la estrategia de distribución de plaza o distribución, esta hace referencia a la forma en que se busca llegar al cliente final considerando los diversos canales de distribución que existen.

El canal de distribución utilizado actualmente por el restaurante es de carácter **exclusivo** ya que se llega directamente al consumidor final sin la necesidad de intermediarios.

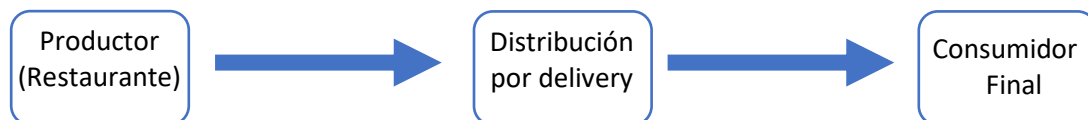
Ilustración 18: Canal de distribución actual de “El Gran Pez”.



Sin embargo, uno de los principales desafíos del restaurante es incluir en la temporada alta 2024-2025 el servicio de delivery tanto dentro del complejo como fuera de este. Ya que dentro de los platos que entrega el restaurante se encuentran diversas variedades de pizzas, las cuales tienden a entregarse en este formato. Agregando un nuevo canal de distribución para sus productos, lo cual le permitirá abarcar un público mayor y fidelización de nuevos clientes.

Al agregar este canal de distribución el restaurante pasaría a tener una distribución de carácter **selectivo** ya que se utilizaría un intermediario dentro de la distribución.

Ilustración 19: Canal de distribución futura de “El Gran Pez”.



6.4. Promoción

Durante los últimos años la promoción de los productos ha jugado un rol importante en la fidelización de los clientes, en la decisión de compra de estos y en las decisiones de las empresas en cuanto a su forma de darse a conocer. El objetivo de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al público objetivo las cualidades del producto o servicio que se busca entregar.

Actualmente el restaurante ocupa una estrategia de promoción en base a sus redes sociales: Instagram y Facebook. A pesar de contar con página web, esta cumple la función de realizar reservas y de visualización de la carta del restaurante, además de la información como ubicación y horarios de este.

El restaurante actualmente es un diamante que se encuentra en bruto, al cual no se le ha sacado el provecho que amerita el servicio y la gastronomía que entrega, ya que al encontrarse dentro del complejo su visualización se ve limitada por la estrategia de promoción que posean.

Se detallará la estrategia de promoción del restaurante dentro de la cual se considerarán puntos tanto a largo como a corto plazo.

6.4.1. Capacitación para los garzones en técnicas de ventas y atención al cliente

En un restaurante el primer y principal canal de promoción son los propios garzones, quienes tienen el rol de ser una pieza clave en la experiencia de servicio del cliente, siendo la cara visible del restaurante lo cual los lleva a jugar el rol de embajador de la marca, teniendo además la labor de vender los productos que entrega el restaurante. Desde inicio a fin de la mesa, deben vender desde la entrada hasta el postre y sus bajativos, de manera de ofrecer un menú de

cuatro tiempos, lo cual es beneficioso para ellos en cuanto a la propina y el aumento de ventas para el restaurante.

Los garzones deben tener un plan de capacitación anual (el cual será detallado en el plan de recursos humanos) donde se les impartan cursos de:

- ✓ Excelencia y calidad de servicio en el restaurante.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Estrategias de ventas.
- ✓ Degustación y Servicio del vino.
- ✓ Catas de vino.
- ✓ Bar y Mixología.

Estos cursos permitirán tener garzones capacitados y que entreguen un servicio de excelencia, enfocado además en el crecimiento de las ventas del restaurante.

6.4.2. Alianzas estratégicas con guías y agencias de turismo

Dentro de los principales ingresos que percibe el restaurante en temporada baja, se encuentran las reservas de turistas internacionales.

Estas reservas se han logrado mediante un programa de beneficios que entrega el restaurante a los tours operadores (guías turísticos), donde a través del método conocido como boca a boca y la ida presencial a la casa de Pablo Neruda, punto clave en la visita de turistas al litoral central, se generó esta alianza con los distintos guías turísticos, quienes incluyen dentro

de su itinerario la ida a almorzar a los pies de una de las lagunas artificiales más grandes el mundo.

Esta alianza tiene un beneficio mutuo, ya que por una parte los guías turísticos pueden agregar a la oferta de tour, el almuerzo dentro del complejo y el restaurante obtiene el beneficio de recibir turistas a lo largo de todo el año.

Sin embargo, a pesar de las constantes visitas que recibe el restaurante por parte de los guías turísticos, no se han logrado nuevas alianzas o alianzas con grandes empresas como Turistik, es por esto, que se debe contactar a las agencias que ofrecen tours al Litoral central, Casa Blanca e inclusive a Valparaíso o Viña del Mar. De esta forma abarcar un público mayor en cuanto a este canal de promoción, lo que permitiría un aumento en las ventas y una mayor cobertura de este público objetivo.



Beneficios Tour Operadores

ALMUERZO INCLUIDO
Para el Guía y Chofer (agua c/s gas y bebida o jugo + entrada + plato de fondo + postre).

COMISIÓN TOUR OPERADOR
*Comisión de un 10% por consumo de los pax.
**Comisión de un 15% por consumo con pago en efectivo o transferencia de los pax.

DESCUENTO DEL 10%
Para turistas que paguen en efectivo o transferencia.

**RESERVAS AL WHATSAPP +569 6241 6648
O EN WWW.ELGRANPEZRESTAURANT.CL**

**CAMINO MIRASOL 886, ALGARROBO
SECTOR NORTE SAN ALFONSO DEL MAR**

6.4.3. Potenciar la promoción a través de redes sociales: Instagram y Facebook

A pesar de que actualmente el restaurante cuenta con una persona encargada de realizar publicaciones y subir historias a las redes sociales, estas tienden a ser monótonas, ya que se suben constantemente las mismas imágenes y reels, por lo que se requiere una nueva forma de llegar al cliente.

Las principales implementaciones que se deben realizar en las redes sociales del restaurante se encuentran:

- ✓ **Interacción con los clientes**, a través de historias con preguntas, respuesta a sus comentarios, interacción del equipo del restaurante o del dueño con los clientes a través de historias o contenido. Lo cual genera una relación empresa-cliente.
- ✓ **Pago mensual de publicidad** en ambas plataformas, en fechas claves como quincena, fin de mes o fin de semanas largos. Lo cual permitirá llegar a mas clientes y fidelizar a nuevos consumidores.
- ✓ **Mayor conocimiento de los productos de la carta**, las principales promociones y servicios que entrega el restaurante.

6.4.4. Convenio con empresas

Durante los últimos años, se ha potenciado la alianza estratégica entre los diversos restaurantes y las entidades bancarias. Donde en ciertos meses o días de la semana por el hecho de poseer una tarjeta como la Fan del Banco de Chile o la American Express del Banco Santander o inclusive la tarjeta CMR del Banco Falabella y pagar con esta en los restaurantes asociados se realiza un porcentaje de descuento en el total de la boleta.



40% dcto en Tanta

En venta presencial, en locales seleccionados pagando con tu CMR o débito Banco Falabella

Lunes a Viernes

Nuevo

Tal como indica la imagen, este canal de promoción potencia tanto al restaurante como al uso de las diversas tarjetas bancarias asociadas, ya que, de manera mensual estas ofertas son transmitidas a los clientes de las entidades bancarias a través de diversos canales como redes sociales, correos o inclusive un nuevo formato de promociones a través del canal de WhatsApp del banco. Es por esto por lo que una alianza con alguna entidad bancaria beneficiaría al restaurante ya que le entregaría un nuevo público al cual apuntar y una constante publicidad por parte de la entidad bancaria.

6.4.5. Promociones de productos destinadas a días o meses específicos.

En la actualidad el restaurante carece de promociones en alguno de sus productos, la única promoción vigente que tienen es el descuento por pago en efectivo o transferencia.



Es por esto por lo que se entregan tres propuestas nuevas para el restaurante, las cuales apuntan mayoritariamente al público de la tarde-noche de los jueves, viernes y sábado.

En primera instancia se busca potenciar el producto de las pizzas, ya que es un producto que posee un buen margen de ganancia, sin embargo, es uno de los menos vendidos en el restaurante. Siendo que poseen una receta artesanal con productos de estilo gourmet, es por esto por lo que se implementara una pizza del mes, a un valor rebajado, para de esta manera dar a conocer este producto para en su futuro implementar el servicio de delivery de pizzas dentro y fuera del complejo.



Otra opción para atraer al público en el horario de tarde-noche en los días donde el horario de cierre es a las 23:00 hrs., es la implementación de un happy hour de las 17:00 a las 20:00 hrs., lo cual a través de una oferta de descuento en tragos y aperitivos y la experiencia de un sunset en verano o una cálida terraza con la vista a la laguna en invierno, sean el panorama perfecto de una tarde de jueves.



Por última instancia, al tener un público mayoritariamente enfocado en los turistas y considerar que una de las principales atracciones para ellos son las visitas a las viñas y los tours que incluyan esta parada, se elegirá un vino mensual en oferta de manera de incentivar los vinos locales.



6.4.6. Visualización y aumento de calificación a través de plataformas como Tripadvisor, Google, Facebook, entre otras.

Uno de los principales factores a la hora de elección de un restaurante, son el reflejo de sus calificaciones en las redes o internet. Ya que, la opinión pública respecto a las experiencias que se poseen en este juega un rol fundamental en la primera impresión del consumidor. En la actualidad las calificaciones del restaurante en las diversas plataformas son las siguientes:

- ✓ **Google:** 4.3 estrellas.
- ✓ **Facebook:** 3.5 estrellas.
- ✓ **Tripadvisor:** 4 estrellas.

Es por esto por lo que se debe potenciar la visualización y opinión de los comensales que visitan el restaurante a través de estas plataformas, para poder mostrar a los posibles clientes sus distintas experiencias.

En la actualidad se busca incentivar a los turistas y comensales a publicar su opinión en Tripadvisor ya que esta plataforma es una de las más usadas a la hora de elección de un restaurante cuando se organiza un itinerario de viaje.



El presupuesto para la implementación de la estrategia de promoción considerara que se capacite a los 8 garzones en a lo menos 3 cursos de manera anual, además de un presupuesto de \$20.000 en pago por publicación en redes sociales dos veces al mes (quincena y fin de mes), además de un presupuesto anual que incluya diversos factores variables como inversión en acrílicos, flayers, merchandising y adicionales que surjan en el camino.

Ilustración 17: Inversión en marketing

Detalle	Cantidad	Precio	Total
Capacitación de garzones (1)	8	\$ 85.000	\$ 680.000
Capacitación de garzones (2)	8	\$ 55.000	\$ 440.000
Capacitación de garzones (3)	8	\$ 70.000	\$ 560.000
Publicidad de redes sociales	24	\$ 20.000	\$ 480.000
Presupuesto publicitario anual	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Persona encargada del manejo de redes sociales	12	\$ 160.000	\$ 1.920.000
Inversión anual en promoción			\$ 5.080.000

En conclusión, a todos los puntos mencionados por el plan de marketing, se concluye que el principal objetivo que se espera es el crecimiento de ventas, en especial en temporada baja donde el flujo de clientes es menor, además del posicionamiento en el rubro gastronómico del litoral central como uno de los mejores restaurantes a visitar y una parada obligatoria en el itinerario de viaje. Otro punto además es potenciar el ingreso de nuevos clientes en horarios de poco flujo de gente y el posicionamiento efectivo en las diversas redes sociales y plataformas digitales para la fidelización de los consumidores.

7. PLAN OPERACIONAL

Desde la perspectiva de la gestión de operaciones, en un restaurante los procesos de producción deben ser las directrices que influyen de manera directa en el servicio entregado al cliente. La definición correcta de los procesos es lo que marca la diferencia ante sus competidores y generan la satisfacción del cliente.

Tal como se ha mencionado El Gran Pez restaurante lleva años de funcionamiento, es por esto por lo que cuentan con un plan operacional conocido por el personal, sin embargo, este posee algunas imperfecciones.

Es por esto, que se desarrollara un plan de operaciones para el restaurante, considerando que es una empresa que ya se encuentra en marcha, es por esto por lo que se consideraran los procesos actuales, de manera de entregar las mejoras necesarias para pasar de entregar un servicio bueno y de calidad a un servicio de excelencia.

A continuación, se procederá a detallar los siguientes puntos a considerar en el plan de operaciones para el restaurante:

- ✓ Flujogramas de procesos.
- ✓ Horarios.
- ✓ Estandarización de recetas.
- ✓ Cambios en la distribución del restaurante.
- ✓ Control de inventario y mermas.

7.1. Flujograma de procesos

Un punto clave del éxito de una empresa u organización es la definición de los procesos de esta, ya que es en base a estos el cómo funciona el servicio entregado a los clientes.

En un restaurante existen dos procesos claves: atención al cliente y producción. Por una parte, el proceso de atención del cliente es el cual involucra a las dos áreas del restaurante, el área de salón y de cocina, asimismo como se encuentra el proceso de producción, el cual también involucra a ambas áreas, cada uno de estos flujos posee procesos claves para entregar un servicio de excelencia y de calidad.

Estos dos procesos deben estar definidos y ser revisados constantemente, ya que cada eslabón del flujo es fundamental en el proceso, por lo que cualquier cambio en base a una mejora continua permitirán al restaurante alcanzar su ventaja competitiva y sobresalir de su competencia.

7.1.1. Flujo del proceso de atención del cliente

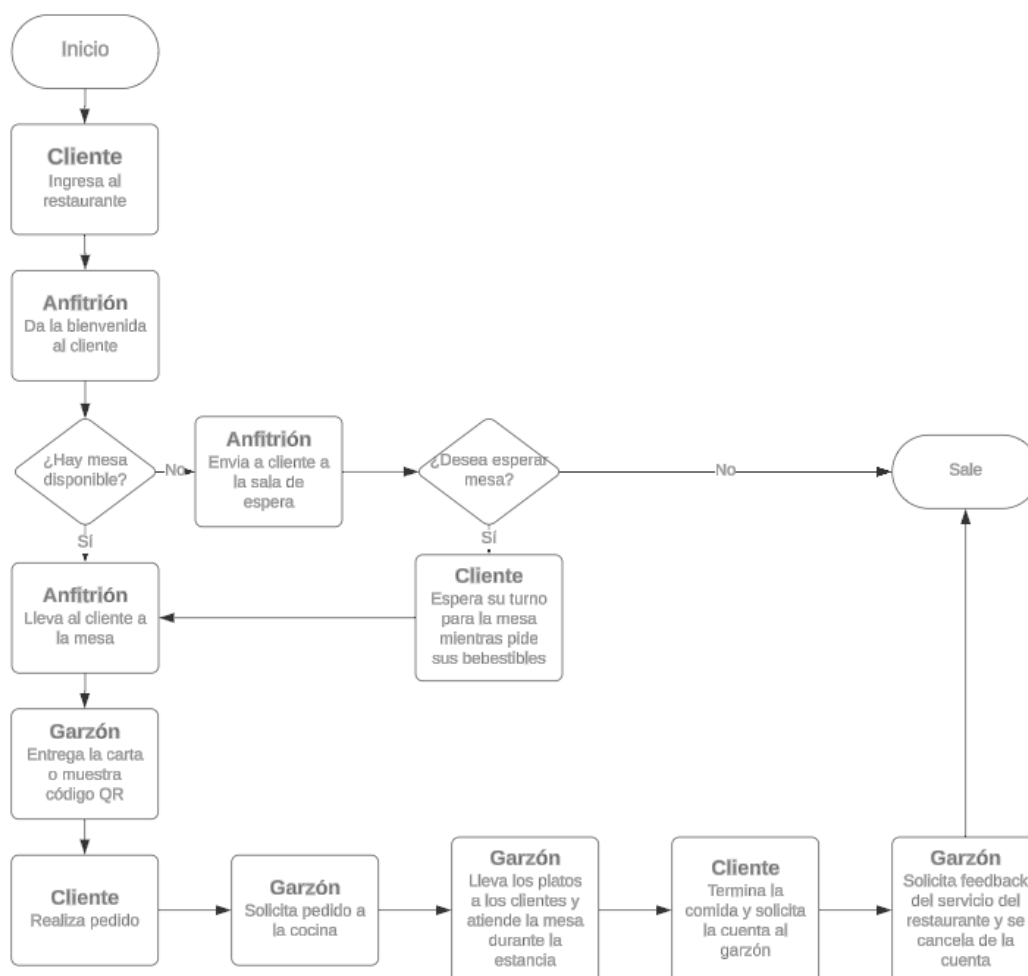
En la actualidad el proceso de atención del cliente, no se encuentra correctamente definido, ya que carece de aspectos, cargos y ubicaciones que no se encuentran consideradas en la actualidad, las cuales marcaran la diferencia en cuanto a la experiencia que se desea entregar.

Dentro de los principales cambios que se establecen se encuentra el ingreso del cargo de anfitrión, el cual es un cargo clave de un restaurante, ya que es el encargado de dar la bienvenida, estar atento a las reservas del restaurante y que además permitirá entregar una visión de preocupación al cliente desde un inicio, esto será detallado en el plan de recursos humanos a continuación. Otro punto que no está considerado es habilitar un sector del segundo piso como sala de espera, ya que cuando el restaurante se encuentra a tope con su capacidad, los clientes

deben esperar parados a la entrada de este, siendo que se posee la infraestructura para realizar este sector. El cual entregara al cliente comodidad hasta el momento de pasar a su mesa.

La definición del proceso de atención al cliente se detalla con el siguiente flujograma a continuación:

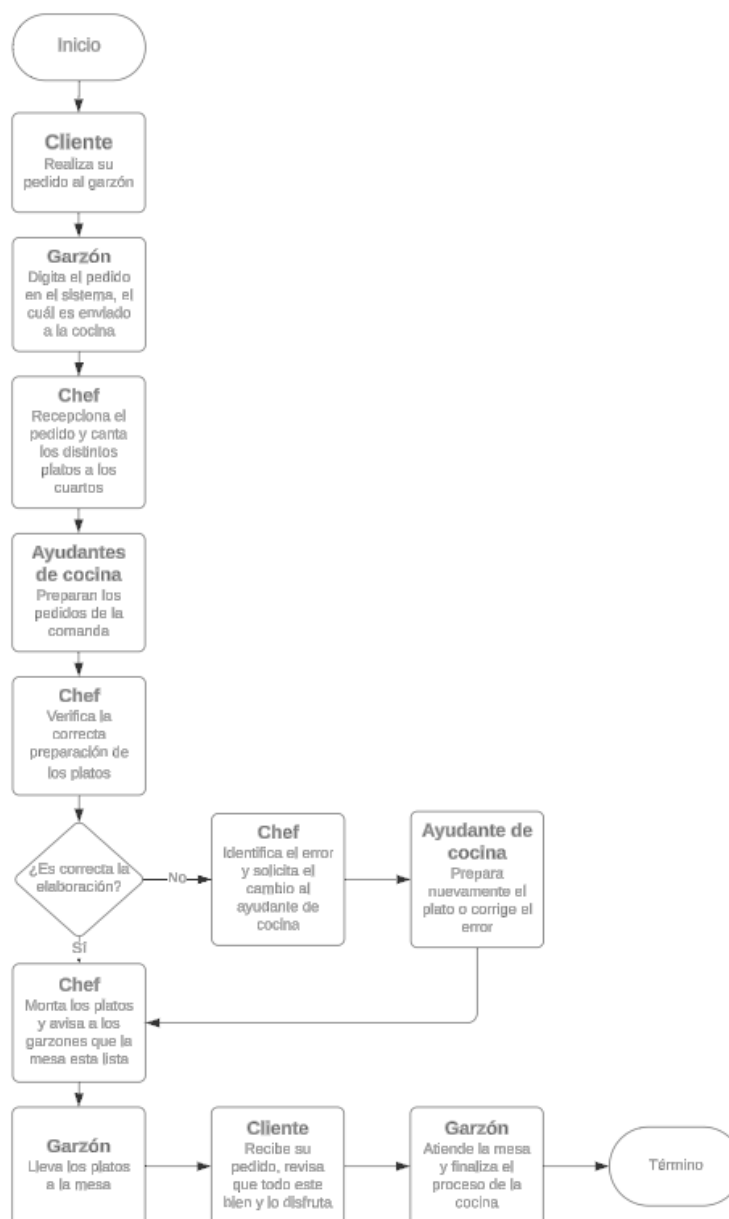
Ilustración 18: Flujograma atención al cliente.



7.1.2. Flujograma del proceso de producción

Una de las principales ventajas competitivas del restaurante es el proceso de producción de este, ya que, a pesar de surgir detalles diarios propios del rubro, el área de cocina posee un funcionamiento lineal y de excelencia. Este proceso se definirá para conocimiento de nuevos ingresos y para poder plasmarlo, ya que se conoce, pero no se visualiza a la hora de ingresar.

Ilustración 19: Flujograma atención al cliente.



7.2. Horarios

Dentro de los cambios propuestos, se busca en temporada alta la extensión del horario de funcionamiento, lo cual permitirá ampliar el público objetivo y ser parte de la opción de elección del comensal a la hora de cena o de compartir un trago en la noche.

Actualmente el horario de funcionamiento en temporada baja es de domingo a miércoles de 12:45 a 18:00 hrs., y de jueves a sábado de 12:45 a 23:00 hrs. En temporada alta el horario es de lunes a domingo de 12:45 a 23:00 hrs.

En temporada baja este horario se adapta al flujo de clientes que posee el restaurante, sin embargo, es en temporada alta donde la principal problemática se ve en cuanto a la hora de cierre del local, ya que, uno de los objetivos que entrega el complejo es entregar los servicios y las experiencias para que las personas no tengan que salir de este, es así por lo que cuando buscan un lugar donde ir a tomarse un trago o cenar la opción de elegir El Gran Pez se ve limitada por el horario de funcionamiento del restaurante, ya que, la cocina y el bar cierran a las 22:30 hrs., dejando este fuera de las opciones.

El horario propuesto para temporada alta es el siguiente:

Ilustración 20: Horario propuesto para el restaurante.

Horario de atención " El Gran Pez "			
Día	Horario Apertura	Horario de Cierre	Horas trabajadas
Lunes	12:30	23:00	10 horas y media
Martes	12:30	23:00	10 horas y media
Miércoles	12:30	23:00	10 horas y media
Jueves	12:30	1:00	12 horas y media
Viernes	12:30	1:00	12 horas y media
Sábado	12:30	1:00	12 horas y media
Domingo	12:30	23:00	10 horas y media

Es así como en base a lo mencionado el horario de atención aumento, lo cual permitirá no perder a los comensales que llegaban cercano al cierre, con esto se reduce la problemática que esto generaba en la satisfacción del cliente, ya que muchas veces mostraban molestia por el horario de cierre y otras veces no llegaban a entrar al restaurante cuando sabían que estaban pronto a cerrar. Esto incrementará las ventas en temporada alta, ya que esto le permitirá al restaurante ofrecer un nuevo servicio a los comensales y turistas del complejo.

7.3. Estandarización de recetas y procesos

Una de las problemáticas que apunta directamente al área de cocina es la estandarización de sus productos y la preparación de estos.

Esto se debe realizar en dos pasos, en primera instancia se debe crear un recetario que estandarice los productos en base a materias primas e ingredientes, gramajes, preparación y montaje. Esto permitirá que los productos sean de conocimiento general de todos los trabajadores del área de cocina, lo cual permitirá que al ingresar nuevos trabajadores se le pueda enseñar en base a esto y no a la forma que cada uno tiene de preparación, lo cual favorecerá no solo el proceso y el flujo de la producción sino también a los clientes, ya que constantemente se encontraran con los mismos productos en cuanto a sus gramajes y preparaciones, lo cual dejara de lado la percepción de encontrarse con un productos distinto en cada una de sus visitas.

Como segundo paso, en base al antes mencionado es la estandarización del conocimiento de las preparaciones. En la actualidad cada uno de los cargos de la cocina, se encarga de las preparaciones que tienen bajo su cargo, por ejemplo, el ayudante de cuarto frio se encarga de todas las preparaciones frías, como ceviches, tártaro, ensaladas, postres, entre otras propiamente tal de su cargo. Sin embargo, sus conocimientos en base a las preparaciones del cuarto caliente

son básicos o nulos en algunos casos, lo cual dificulta la asignación de turnos o de imprevistos que puedan ocurrir en cuanto al personal, falta sorpresiva o injustificada, licencia médica o accidente que ocurra dentro del servicio, lo cual podría afectar directamente al cliente. Es así como la estandarización del conocimiento de las preparaciones para todo el personal de la cocina permitirá tener una mayor opción a la hora de imprevistos o del servicio mismo, lo que se traducirá en pulir de cierta forma la excelencia en el área de servicio.

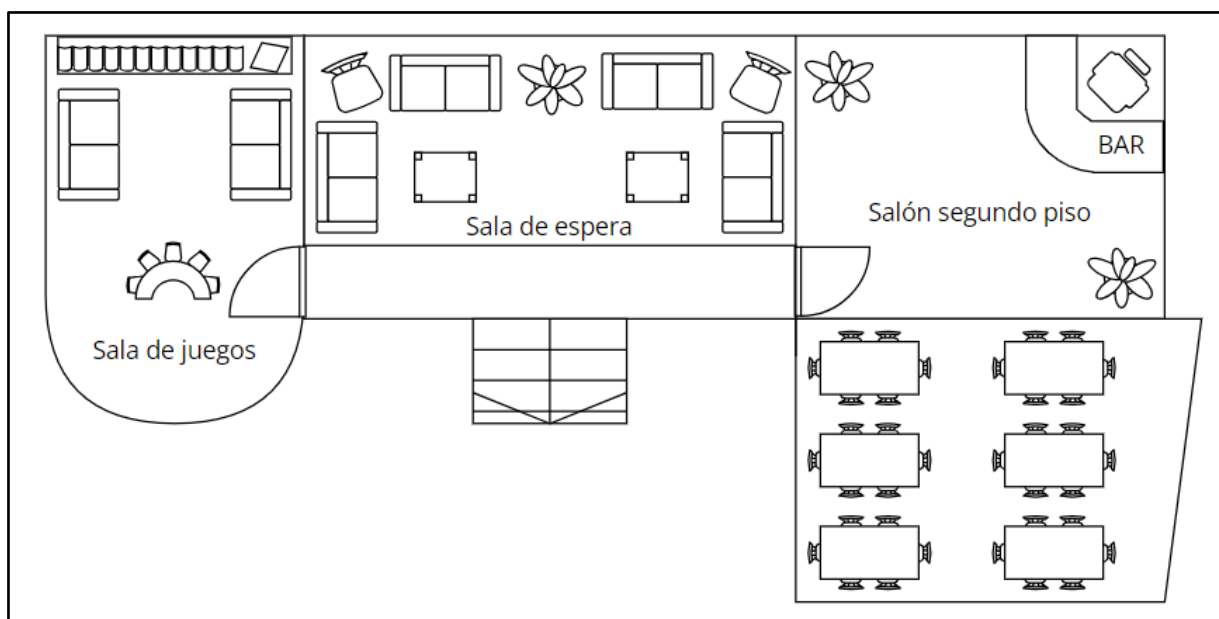
7.4. Implementación de sala de espera

Durante los años de funcionamiento del restaurante se ha buscado el mejoramiento constante de la distribución de este, obteniendo como resultado una distribución funcional como la que poseen actualmente.

Sin embargo, no se ha planteado la idea de implementar una sala de espera, la cual apunta a cubrir una problemática que se da cuando el restaurante se encuentra en máxima capacidad de uso, lo que generalmente ocurre en temporada alta y a lo cual se apunta con el plan de negocios. Actualmente, los clientes esperan a la entrada del salón de pie a que se desocupe una mesa, lo cual genera una incomodidad desde el ingreso del cliente, ya que la espera puede ser por lapsos superiores a 20-30 minutos. Es por esto por lo que tener una sala de espera, permite que la espera sea más cómoda para el cliente y donde se pueden ofrecer diversos bebestibles, lo cual entregara una satisfacción mejor a la hora de pasar a sentarse a su mesa.

La propuesta para esta sala de espera es la siguiente en base a la infraestructura del segundo piso del restaurante:

Ilustración 21: Diseño de distribución planta del segundo piso.



7.5. Proceso de control de inventario, etiquetado de productos método FIFO y disminución de mermas

En base a los estándares de calidad e higiene que debe poseer un restaurante es que los procesos de control de inventario, etiquetado de materias primas y disminución de mermas juegan un rol relevante en cuanto al control de costos, de calidad y excelencia del producto final.

En primera instancia se debe tener un control de inventario tanto del área de bar, como del de cocina y producción, una planilla que permita la visualización del inventario diario y semanal de ambos sectores por el dueño y el administrador del local, lo cual les permitirá un control en cuanto a los gastos y costos en base a las ventas, lo que permitirá realizar las compras correspondientes a los diversos insumos (materias primas, vinos, abarrotes, entre otros).

El inventario del área del bar es un inventario que se puede controlar de manera meticulosa, ya que a excepción de los tragos que se contabilizan en base a medidas, todo el resto es un inventario en base a unidades, lo cual permite que a través del sistema que se utiliza diariamente en el cierre de este aparece detallada la cantidad de bebidas, aguas, tragos, vinos, cervezas y similares que salen del bar. Es así por lo que, en base a un inventario inicial, solo se deben agregar las compras que ingresen en base a las facturas y descontar diariamente las ventas, lo que se debe tener en consideración es que antes de ingresar el inventario inicial se debe definir la cantidad de medidas por cada uno de los tragos.

De la misma forma, para controlar el inventario del área de cocina, se debe definir de manera inicial las porciones de cada una de las preparaciones, en cuanto a la cantidad o gramaje dependiendo de los distintos productos, ya que en muchas de estas porciones se generará una merma, la cual debe también definirse antes del inventario inicial, lo que permitirá que el a la hora del ingreso de la mercadería entrante este definida su forma de inventariarse.

Ambos inventarios deben ser de conocimiento de los primeros tres eslabones del organigrama definido en el plan de recursos humanos, lo que considera al dueño, al administrador y a los encargados de cocina y salón. Esta información permitirá que no falten insumos, que se busque la forma constante de disminución de mermas y planificar las compras semanales y diarias en base a este inventario.

En cuando a lo mencionado en base a las normas de higiene, calidad y excelencia de los productos es que el restaurante, en especial el área de la cocina trabaja actualmente con el método FIFO, donde la primera mercadería que ingresa es la primera que debe salir. Esto debe verse reflejado y acompañado del etiquetado de los productos cuando estos son porcionados,

definiendo su fecha mínima y máxima de caducidad, de manera de poder entregar siempre productos frescos y en óptimas condiciones.

Gracias a estos tres puntos, es que se logrará los principales pilares de un restaurante: controlar los inventarios de manera exacta y precisa, excelencia en cuanto a sus productos, control meticoloso de las mermas. Los tres puntos mencionados se traducirán en la disminución de los gastos y costos de los productos.

Se debe considerar que en la actualidad estas planillas son en su mayoría realizadas a papel, lo cual debe pasar a planillas Excel que permitan el entendimiento de todos los involucrados y que sean fáciles de manejar y visualizar. Además de estar compartidas en simultaneo a través de Drive, lo que permitirá tener un inventario en tiempo real.

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Dentro del punto clave de una organización se encuentran las personas, quienes son el elemento crucial de una empresa, ya que son los encargados de transformarse en la ventaja competitiva de esta. Es así como poseer un correcto manejo y funcionamiento del recurso humano, se convierte en una ventaja competitiva para la organización, sobre todo en el ámbito de la gastronomía donde el factor clave del éxito se crean en base a trabajadores de este.

Dentro del plan de recursos humanos, se establecerán los procesos y procedimientos de la empresa, ya que al no encontrarse de manera tangible y con claras definiciones, los recursos humanos del restaurante se encuentran dentro de los eslabones más débiles. En la actualidad no posee un organigrama definido, definición de funciones claves, plan de capacitación y reclutamiento, entre otros factores. Es por eso por lo que se dividirá el plan en tres partes:

- ✓ Definición de organigrama, descripción de puestos de trabajo y manual de funciones.
- ✓ Plan de reclutamiento, selección y contratación de personal
- ✓ Plan de capacitación y desarrollo organizacional.
- ✓ Políticas de remuneraciones y compensaciones.

8.1. Definición del organigrama

En un organigrama, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de una organización, se puede conocer cómo se han agrupado las tareas y cuáles son los niveles jerárquicos en la organización (Weinberger, 2009, p.88).

En la actualidad una de las grandes falencias que posee el restaurante es la falta de jerarquización y definición correcta de roles. Considerando que la organización es un punto clave para el correcto funcionamiento diario de las acciones. Definir una estructura, con roles y funciones establecidas permite un desarrollo operacional fluido, mejorando la comunicación entre las áreas del restaurante y el correcto seguimiento de las actividades por parte del dueño.

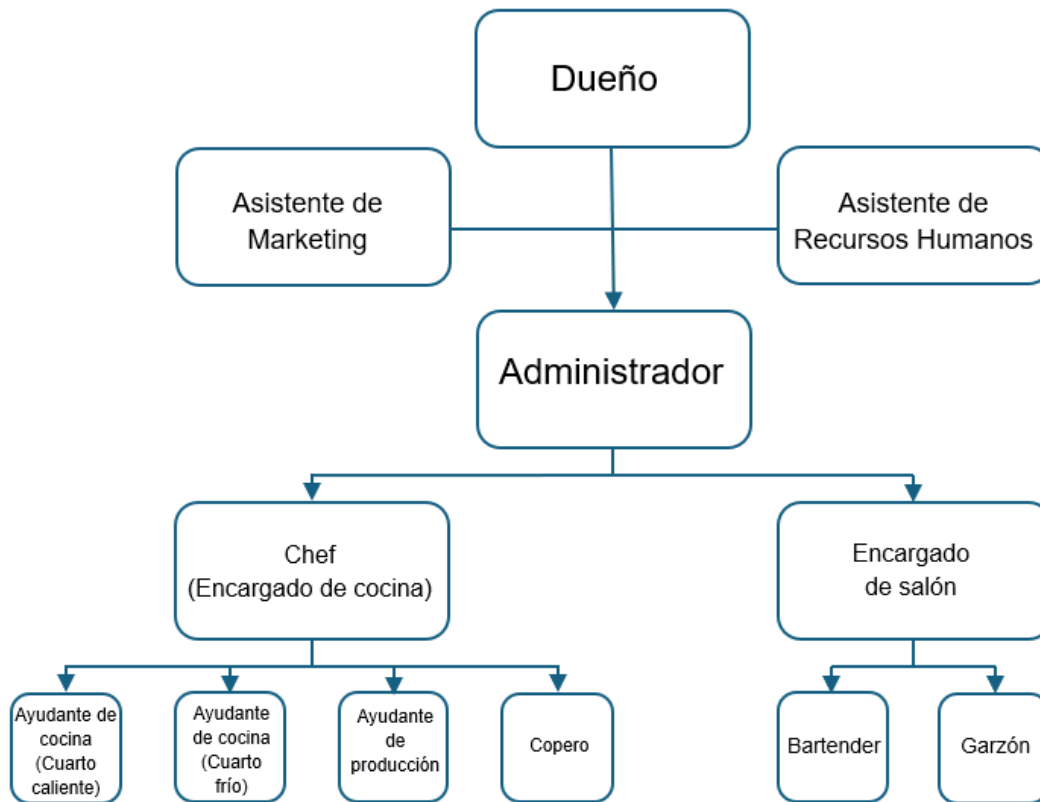
En el restaurante a pesar de que cada profesional trabaja en su sector, dependiendo de su especialización, el trabajo diario no es posible sin la participación conjunta de las áreas.

En este punto es realmente importante agregar la figura de un administrador, lo cual en el día de hoy se carece, es por esto por lo que es quien tendrá la labor de dirigir ambas áreas por separado para poder trabajar de una manera óptima en conjunto. Además, se agregará la figura de un administrativo/asistente de recursos humanos, ya que en la actualidad se cuenta con mas de 10 trabajadores por restaurante (considerando que el dueño posee dos en la actualidad), es en consecuencia de esto que se hace necesario una persona que administre toda la parte legal de cada trabajador, esta persona es la única dentro del equipo que trabajara en paralelo con el otro restaurante.

Actualmente el restaurante funciona con la siguiente distribución:

- ✓ **Área de salón:** 7 garzones y 1 bartender.
- ✓ **Área de cocina:** 1 Chef/Encargado de cocina, 2 Ayudantes de cocina (cuarto caliente), 2 Ayudantes de cocina (cuarto frío), 1 ayudante de producción y 2 coperos.

Ilustración 22: Organigrama restaurante “El Gran Pez”.



Fuente: Ilustración propia.

Para poder establecer y definir las funciones de los eslabones del organigrama, estas se definirán a través del manual de funciones de cada uno de los cargos del organigrama.

8.2. Manual de funciones

Para la empresa es importante definir las principales funciones y responsabilidades de cada cargo, ya que esto permite coordinar las diversas tareas, supervisión de los trabajadores en base a sus funciones, medidas de control del trabajo, asignación de responsabilidades, medición de resultados y evaluación de desempeño.

El manual de funciones debe contener:

- ✓ Descripción del puesto.
- ✓ Los objetivos o misión del puesto.
- ✓ Área a la que pertenece o de quien depende.
- ✓ Funciones que desempeña.
- ✓ Responsabilidades.

Es así como en base a los cargos señalados en el organigrama se procede a entregar el manual de funciones para cada uno de estos, lo cual permitirá a la empresa apuntar a los perfiles profesionales indicados.

8.2.1. Administrador

El administrador juega el rol de administrar y dirigir todo el funcionamiento del restaurante en base a su organización con el dueño, por lo cual debe ser una persona que posea estudios de administración de empresas o carreras afines, sin embargo, también se deben considerar a las personas que posean experiencia en cargos similares. Buscando una persona que posea aptitudes blandas como liderazgo, gestión, comunicación y responsabilidad. El administrador es la persona responsable de la unidad de negocio, teniendo a cargo tanto el área de salón como de cocina, considerando las tareas operacionales y administrativas de todo el restaurante.

- ✓ Los objetivos o misión del cargo: Coordinar, gestionar, planificar y supervisar todas las operaciones del área de salón y de cocina del restaurante, de manera de entregar un servicio de calidad y excelencia.
- ✓ Área a la que pertenece: General.
- ✓ Jefatura directa: Dueño.
- ✓ Funciones: Supervisión constante del personal de cocina y salón, comunicación directa con el dueño para la toma de decisiones claves, abastecimiento y compras, coordinar horarios, vacaciones y días libres, garantizar el cumplimiento de normas sanitarias, de higiene y seguridad, crear informes de cuadratura que incluyan ingresos y gastos de caja, de manera diaria, semanal y mensual.
- ✓ Responsabilidades: Coordinar las operaciones diarias del restaurante, apuntar a ofrecer un servicio de calidad, maximizando la satisfacción del cliente, garantizar un funcionamiento eficiente del restaurante, mantener elevados niveles de producción, calidad, estándares y productividad, tanto del salón como de la cocina.

8.2.2. Chef – Encargado de cocina

El Chef principal o encargado de cocina, es la persona que lidera y supervisa todas las operaciones de la cocina en el restaurante, quien pasa a ser la figura clave en las gestiones de cocina, donde sus funciones van más allá de la preparación de platos, necesitando tener aptitudes blandas como liderazgo, creatividad, gestión, responsabilidad, buscando la eficiencia y calidad del servicio entregado. El Chef debe poseer estudios de gastronomía o una larga trayectoria en

el rubro, la cual le hayan dado las herramientas necesarias y comprobables para dirigir la cocina del restaurante.

- ✓ Los objetivos o misión del cargo: Liderar, gestionar, supervisar y coordinar todas las operaciones de la cocina del restaurante.
- ✓ Área a la que pertenece: Cocina.
- ✓ Jefatura directa: Administrador.
- ✓ Funciones: Desarrollo del menú del restaurante, garantizar la correcta preparación de las recetas establecidas por el restaurante, coordinar y liderar al personal de cocina, dirigir la formación y capacitación del nuevo personal, colaborar en la fluidez de los procesos con el salón, gestionar los tiempos de espera de los comensales, preparación de platos de alta calidad, asignar tareas diarias y semanales del personal de cocina.
- ✓ Responsabilidades: Supervisar, liderar y gestionar al personal de cocina, asegurar el cumplimiento de los estándares de higiene y seguridad establecidos, control de inventario de los productos de cocina, reducción de desperdicios de alimentos, minimizar mermas y control de calidad constante de los productos, formación y desarrollo profesional de los trabajadores de cocina.

8.2.3. Ayudante de cocina – cuarto caliente/cuarto frío.

Encargado de la preparación y presentación de los platos del área caliente o del área fría, trabajando de la mano y bajo la supervisión directa del Chef, realizando las elaboraciones bajo sus directrices. Siendo un puesto versátil por las distintas tareas y habilidades que corresponden a un ayudante.

Se requiere de una persona rápida, limpia y ordenada, que además sea capaz de seguir instrucciones, trabajar bajo presión y seguir indicaciones. En cuanto a la formación, se necesita conocimiento previo en el área gastronómica (no excluyente), habilidades con las herramientas y utensilios de cocina, aptitudes blandas como comunicación y trabajo en equipo.

- ✓ Los objetivos o misión del cargo: Responsable de apoyar al chef y ayudante de cuarto frio/caliente en la realización de preparaciones y servicios del cuarto caliente/frio.
- ✓ Área a la que pertenece: Cocina.
- ✓ Jefatura directa: Chef – Encargado de cocina.
- ✓ Funciones: Elaboración de los platos del cuarto caliente/frio en base a las recetas del restaurante, preparación de mise en place diaria y semanal para las distintas preparaciones, control de inventario de cada uno de los cuartos en base a los pedidos diarios como semanales, limpieza y sanitización diaria del cuarto caliente o frio y sus utensilios, emplatar de manera correcta las preparaciones, almacenamiento y etiquetado de cada uno de los productos del cuarto.
- ✓ Responsabilidades: Cumplir con las recetas del restaurante, control de inventario, mantener su cuarto en óptimas condiciones de limpieza y sanitización, seguir las directrices del Chef en cuanto a cocina, gestión y limpieza.

8.2.4. Copero

El copero es el encargado de realizar la acción de lavar las copas y vajillas del restaurante, además de los artículos y utensilios de cocina, manteniendo limpio su lugar de trabajo y colaborando además con el aseo del área de la cocina.

Se requiere una persona limpia, ordenada, que tenga la capacidad de trabajar en equipo y que trabaje bajo las instrucciones del chef de cocina. En cuanto a la formación, solo se requiere de una persona que tenga las ganas de trabajar, responsable, con orientación al servicio y con enseñanza media completa (no excluyente).

- ✓ Los objetivos o misión del cargo: Realizar el lavado de la vajilla, cubiertos, copas, vasos, utensilios de cocina, entre otros artefactos del restaurante.
- ✓ Área a la que pertenece: Cocina.
- ✓ Jefatura directa: Chef – Encargado de cocina.
- ✓ Funciones: Limpieza de utensilios de cocina, mantenimiento de la higiene de la vajilla, organización del área de trabajo, eliminación de los desechos y residuos de alimentos además de los generados por la cocina, constante desinfección y limpieza de toda el área de trabajo, cumplimiento de las normas de salud y seguridad, control del inventario de los productos de limpieza.
- ✓ Responsabilidades: Mantener la vajilla, cubiertos y vasos en perfectas condiciones de limpieza para su utilización en el salón y en la cocina, controlar el inventario de los productos de aseo y limpieza, mantener el área de trabajo limpia y en óptimas condiciones.

8.2.5. Ayudante de producción

Encargado de la preparación de la producción del restaurante, dentro de las cuales se pueden nombrar las pastas, empanadas, machas parmesanas, entre otras preparaciones, realizando estas elaboraciones bajo las directrices del chef. Siendo un puesto versátil por las distintas tareas y habilidades que corresponden a un ayudante.

Se requiere de una persona rápida, limpia y ordenada, que además sea capaz de seguir instrucciones, trabajar bajo presión y seguir indicaciones. En cuanto a la formación, se necesita conocimiento previo en el área gastronómica (no excluyente), habilidades con las herramientas y utensilios de cocina, aptitudes blandas como responsabilidad, comunicación y trabajo en equipo.

- ✓ Los objetivos o misión del cargo: Responsable de realizar la producción del restaurante.
- ✓ Área a la que pertenece: Cocina.
- ✓ Jefatura directa: Chef – Encargado de cocina.
- ✓ Funciones: Elaboración de la producción del restaurante en base a las recetas establecidas por el chef, preparación de mise en place diaria y semanal para las distintas preparaciones, control de inventario de los productos necesarios para la producción semanal, limpieza y sanitización diaria del cuarto de producción y sus utensilios, almacenamiento y etiquetado de cada uno de los productos del cuarto.

- ✓ Responsabilidades: Cumplir con las recetas del restaurante, control de inventario, mantener su cuarto en óptimas condiciones de limpieza y sanitización, seguir las directrices del Chef en cuanto a producción, gestión y limpieza.

8.2.6. Encargado de salón

El encargado de salón o jefe de garzones es el encargado de supervisar las diversas operaciones que se desarrollan en el salón del restaurante de acuerdo con los estándares y las directrices entregadas por el administrador. El encargado de salón juega un rol de mano derecha del administrador en cuanto a lo relacionado con la supervisión de los garzones y del funcionamiento de las diversas actividades del salón.

Se requiere una persona con habilidades blandas como trabajo en equipo, liderazgo y comunicación, los tres eslabones principales del cargo. Debe ser una persona ordenada, que tenga la capacidad de trabajar en equipo y que sepa trabajar bajo presión y con las directrices del administrador. En cuanto a la formación, se solicita mínimo un año de experiencia en cargos similares y/o conocimientos de administración de empresas o administración de personal.

- ✓ Los objetivos o misión del cargo: Supervisar y coordinar que las actividades realizadas por los garzones en el salón se realicen bajo los estándares de servicio establecidos.
- ✓ Área a la que pertenece: Salón.
- ✓ Jefatura directa: Administrador.
- ✓ Funciones: Planificar, liderar y supervisar las tareas que realizan los garzones, supervisar la preparación del área de salón y la entrega diaria del servicio, supervisar que se cumplan los lineamientos y los estándares de calidad

solicitados por el dueño en cuanto al servicio de salón, distribución de los garzones en las distintas plazas/lugares del salón.

- ✓ Responsabilidades: Responsable de supervisar, planificar y liderar al equipo de garzones a cargo, responsable del servicio diario del restaurante en cuanto al salón, supervisar la correcta limpieza y preparación diaria de cada uno de los turnos del salón.

8.2.7. Bartender

El Bartender o Barman, es el encargado de servir las bebidas alcohólicas y no alcohólicas del bar del restaurante. Este puesto se destaca por la constante innovación, el entusiasmo por entregar un buen servicio, además de la adquisición constante de conocimientos en mixología, vinos y nuevos tragos que aparezcan en el mercado.

Los principales requisitos en cuanto a las aptitudes para este cargo es saber trabajar bajo presión, trabajo en equipo, proactividad, creatividad y relación interpersonal. En cuanto a los conocimientos, se busca conocimiento medio-avanzando de bebidas, cocteles, gastronomía e idiomas (no excluyente).

- ✓ Los objetivos o misión del cargo: Preparar, elaborar y servir las bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) a los clientes del restaurante.
- ✓ Área a la que pertenece: Bar.
- ✓ Jefatura directa: Encargado de salón.

- ✓ Funciones: Preparar las bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) solicitadas por los clientes, crear innovadoras preparaciones de mixología para el restaurante, mantener el orden y la limpieza del bar, controlar el stock de los diversos licores, vinos y bebidas del bar, ejecutar de manera cualificada, autónoma y responsable, la venta, distribución y servicio de bebidas en el bar, así como la preparación de cócteles.
- ✓ Responsabilidades: Preparación de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas del restaurante, interaccionar con los clientes que se acerquen al bar, mantener el bar en óptimas condiciones de limpieza y orden, controlar y mantener el inventario del bar, seguir las normas y órdenes del administrador.

8.2.8. Garzón

El garzón es el encargado de servir en base a las exigencias del restaurante a los clientes. Este puesto posee aptitudes blandas básicas como la cordialidad, atención al cliente y amabilidad, lo cual permitirá entregar una experiencia de primer nivel.

Los principales requisitos en cuanto a las aptitudes para este cargo es saber trabajar bajo presión, la comunicación, trabajo en equipo, proactividad y relación interpersonal. En cuanto a los conocimientos, se necesita atención al cliente, gastronomía e idiomas (no excluyente). Se solicitará a lo menos un año de experiencia en cargos similares, teniendo en consideración que se reciben turistas de todo el mundo.

- ✓ Los objetivos o misión del cargo: Servir y atender a los clientes del restaurante.
- ✓ Área a la que pertenece: Salón.
- ✓ Jefatura directa: Encargado de salón.

- ✓ Funciones: Mantener el salón en óptimas condiciones considerando el montaje establecido por el restaurante, mantener el orden y la limpieza del restaurante, en especial del salón, atender y servir de manera cordial y servicial a los clientes, tomar los pedidos de los clientes e informarlos a la cocina, asegurarse de que los productos del bar y de la cocina cumplan con los estándares de calidad y seguridad del restaurante.
- ✓ Responsabilidades: Servir y atender a los clientes en base a los estándares de calidad establecidos con el restaurante, mantener el salón en óptimas condiciones de limpieza y orden, cerciorarse de entregar un servicio de excelencia a los clientes, seguir las normas y órdenes del administrador.

8.2.9. Asistente de Recursos Humanos

En el caso de ambos restaurantes, se requiere de un administrativo que actúe como mano derecha en la dirección de recursos humanos, trabajando en colaboración con el dueño y el administrador del restaurante. El asistente de recursos humanos es una persona que tendrá la responsabilidad de gestionar los datos, nominas, contratos y todos los trámites administrativos que tengan completa relación con el personal de ambos restaurantes. El asistente además participara de la selección del personal, acompañando al dueño y a los respectivos administradores de cada uno de los restaurantes.

En cuanto a las competencias se busca una persona que tenga estudios en recursos humanos o carreras afines, con especial conocimiento en legislación laboral y normativa legal vigente, además de una persona con aptitudes de comunicación escrita y verbal, ordenada y meticulosa.

- ✓ Los objetivos o misión del cargo: Encargado de gestionar y controlar la parte administrativa del recurso humano de los restaurantes.
- ✓ Área a la que pertenece: General.
- ✓ Jefatura directa: Dueño.
- ✓ Funciones: Mantener carpetas al día de cada uno de los trabajadores (contratos, anexos de contrato, liquidaciones, imposiciones, ficha del personal), controlar semanalmente la firma del libro de asistencia, coordinar horarios, vacaciones y días libre del personal en conjunto con el administrador de cada uno de estos, ayudar en la implementación del plan de capacitación anual junto con las actividades de desarrollo organizacional, coordinar las entrevistas en caso de reclutamiento de personal.
- ✓ Responsabilidades: Mantener documentado y al día toda la información legal de cada uno de los trabajadores de ambos restaurantes, planificar el personal para temporada alta.

8.3. Plan de reclutamiento, selección y contratación de personal

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal debe apuntar a encontrar a los candidatos claves para cada una de las vacantes que se requieran, es por esto por lo que se debe definir y establecer cuáles serán las políticas o el proceso propiamente tal, en la actualidad se revisa el curriculum y se llama a entrevista directamente.

El restaurante al trabajar en base a temporadas cuenta con una contratación masiva antes del 15 de diciembre de cada año, donde ingresa personal por los 3 meses de la temporada alta,

tanto en el salón como en la cocina. Es en temporada alta donde los propietarios y administradores del recinto se encuentran sobre el restaurante, buscando el servicio de excelencia y mirando de manera meticulosa su funcionamiento, es por esto por lo que se debe contratar al personal capacitado para no cometer el error de temporadas anteriores donde por cubrir las vacantes se contrataba a personas que no cumplían con las competencias necesarias.

El proceso de reclutamiento se definirá en base a cinco etapas por los cuales tendrá que pasar cada candidato, considerando que el paso de un proceso a otro puede estar condicionado a cumplir con las exigencias del dueño o administrador. Las cinco etapas son las siguientes:

- ✓ **Filtro en base a currículum:** Se realizará el primer filtro de los candidatos en base a las competencias, experiencia y perfil que hayan plasmado en su curriculum, dentro de lo cual a lo menos se solicitará una referencia para poder conocer el trabajo del candidato.
- ✓ **Screening telefónico:** Posterior al primer filtro en base al curriculum, se realizará una llamada a los candidatos seleccionados para conocer como se desenvuelven y conocer un poco más allá en base a sus pretensiones de renta, del ámbito laboral y otros factores que sean relevantes dependiendo del tipo de cargo.
- ✓ **Entrevista de trabajo:** Si el candidato pasa las dos primeras etapas, este será llamado por el administrador para coordinar una entrevista de trabajo con el y con la administrativa de recursos humanos. Esta entrevista permitirá conocer y ratificar la información que se encuentra en el curriculum.
- ✓ **Día de prueba remunerado:** Como último paso previo a la contratación, en caso de haber aprobado las tres etapas anteriores será un día de prueba en el cargo al

cual se encuentra postulando, este día será remunerado en cualquiera de los casos.

- ✓ **Contratación del candidato:** Si el candidato aprobó todas las etapas de la selección, se procede a la última etapa de contratación. Una de las políticas que posee el restaurante es la definición de contratación a plazo fijo en un comienzo, donde el primer contrato se realiza por un mes, posterior a eso se renueva por dos meses más, si el nuevo trabajador cumple con todas las exigencias y expectativas de su jefatura pasara posteriormente a estos tres meses a contrato indefinido.

Un punto clave a la hora de ingresar a una empresa es tener un proceso de inducción, el cual permitirá conocer el panorama corporativo general, lo que permite al nuevo colaborador integrarse de manera efectiva a la empresa, buscando desarrollar su potencial y permitiendo que se desenvuelva de manera más cómoda y rápida, desde su ingreso.

El proceso de inducción debe contar en primera instancia con la bienvenida al colaborador, donde su jefatura directa lo reciba y realicen los papeles legales en cuanto a contrato de trabajo, datos personales, entre otros. Posterior a eso, se debe entregar la información clave de la empresa, los beneficios que posee, las diversas dinámicas que realiza el equipo de manera semanal o mensual, lo que permitirá que posea conocimiento previo a los distintos procesos. Se le mostraran todas las instalaciones del restaurante, además de su lugar de trabajo y darle a conocer el organigrama para que tengan desde un inicio el conocimiento de los eslabones que se poseen. Uno de los puntos clave del proceso de inducción es la presentación de todo el equipo, ya sea del área de cocina como el de salón, independiente del cargo que sea, el trabajo es en conjunto.

8.4. Plan de capacitación y desarrollo organizacional

Tal como se indicó en el plan de marketing, la capacitación del personal juega un rol importante a la hora de entregar un servicio y experiencia de excelencia.

En la actualidad las capacitaciones no forman parte de la planificación anual del restaurante, es por esto, que se requiere realizar capacitaciones de todos los aspectos básicos de cada uno de los cargos.

Dentro de las capacitaciones que se deben realizar en el lapsus de un año se encuentran:

- ✓ Excelencia y calidad de servicio en el restaurante.
- ✓ Inocuidad y calidad alimentaria.
- ✓ Estrategias de ventas y atención al cliente.
- ✓ Degustación y Servicio del vino.
- ✓ Catas de vino.
- ✓ Bar y Mixología.
- ✓ Nuevas técnicas de gastronomía.

Todos estos cursos tienen por objetivo potenciar las competencias de cada uno de los trabajadores, además de conocer nuevas técnicas de la gastronomía y la mixología. Lo cual potenciara la ventaja competitiva del restaurante.

Es en base a estas capacitaciones que se les entregaran las herramientas necesarias a todos los trabajadores tanto del área de cocina como del área del salón. Siendo esto lo que permitirá a todos el desarrollo organizacional y las posibilidades de crecimiento dentro de la

empresa, tal como se indicó en el plan operacional, el conocimiento de todos los cargos de la cocina de todas las preparaciones sumado a las capacitaciones permitirá el conocimiento horizontal del funcionamiento de la cocina.

Dentro de las principales problemáticas que se generan en temporada es la alta rotación de personal. Es por eso por lo que se debe tener en cuenta los puntos antes mencionados dentro del plan y además considerar los siguientes aspectos para generar un buen clima laboral, lo que permitirá bajar la rotación del personal y generar el enlace empresa-trabajador:

- ✓ Comunicación constante entre los encargados y el personal. Realizando de manera periódica reuniones de conocimiento y de coordinación, tanto en la cocina como el salón.
- ✓ Feedback constantes entre jefaturas y trabajadores. El recibir retroalimentación mutua es la principal base de la comunicación.
- ✓ Capacitación anual de cada uno de los cargos.
- ✓ Beneficios empresa.

8.5. Políticas de remuneraciones y compensaciones

La definición de los sueldos del restaurante se encuentra en base al sueldo mínimo legal establecido en Chile, el cual en la actualidad es de un valor de \$460.000 líquidos, el cual tendrá un alza el 1 de julio del presente año a \$500.000 líquidos.

Los sueldos se han definido en base a las responsabilidades, eslabones dentro del organigrama y al personal que poseen a cargo, es por esto por lo que en conjunto con el dueño los sueldos se han definido de la siguiente forma. Se debe considerar además que el asistente de

recursos humanos y de marketing se divide el sueldo por ambos restaurantes, es por esto por lo que el sueldo considerado en la tabla es el monto total por ambos restaurantes.

Ilustración 23: Definición de sueldos restaurante.

Cargo	Sueldos			
	Sueldo mensual	Horas trabajadas	Valor Hora	Valor hora extra
Administrador	\$ 850.000	44 horas semanales	\$ 4.508	\$ 6.762
Asistente de Recursos Humanos	\$ 500.000	44 horas semanales	\$ 2.651	\$ 3.977
Asistente de Marketing	\$ 320.000	---	---	---
Chef / Encargado de cocina	\$ 800.000	44 horas semanales	\$ 4.242	\$ 6.363
Encargado de salón	\$ 550.000	44 horas semanales	\$ 2.917	\$ 4.376
Garzón	\$ 460.000	44 horas semanales	\$ 2.439	\$ 3.659
Bartender	\$ 500.000	44 horas semanales	\$ 2.651	\$ 3.977
Ayudante de cocina /cuarto caliente	\$ 700.000	44 horas semanales	\$ 3.712	\$ 5.568
Ayudante de cocina / cuarto frío	\$ 600.000	44 horas semanales	\$ 3.182	\$ 4.773
Ayudante de producción	\$ 550.000	44 horas semanales	\$ 2.917	\$ 4.376
Copero	\$ 500.000	44 horas semanales	\$ 2.651	\$ 3.977

Se debe considerar, además, que a pesar de que esta parte de la compensación no sale directamente del dueño, en el rubro gastronómico existe lo denominado propina, la cual corresponde a un pago adicional que se entrega al trabajador del servicio de atención al cliente, la cual en Chile se considera un 10% sugerido en los restaurantes. En el restaurante, esta propina se divide en partes iguales entre los garzones y además se les entrega como parte de esta división una de estas partes a la cocina.

Otro tipo de compensación no monetaria son los diversos beneficios que entrega el restaurante, los que actualmente son: Uniforme completo temporada de verano y temporada de invierno, implementos de trabajo (radio, descorchador, entre otros implementos), servicio de almuerzo y cena en base al turno respectivo. Sin embargo, de manera de incentivar a los colaboradores se plantea agregar dos beneficios adicionales: 20% de descuento en el restaurante para que los colaboradores puedan visitar con sus familias o amigos y el día cumpleaños libre

(sin descuento alguno), ingreso a caja de compensación para que puedan acceder a todos los beneficios que esto entrega para los colaboradores y sus familias. Estos beneficios o compensaciones no monetarios muchas veces son relevantes a la hora de elegir un trabajo, ya que juegan un rol fundamental en la relación trabajo-familia de los trabajadores.

9. PLAN FINANCIERO

Como ultima parte del plan de negocios, se encuentra el plan financiero. Este plan es el que absorbe todas las decisiones e implementaciones tomadas en los planes de recursos humanos, operacionales y de marketing. Dentro del plan se analizará la situación financiera de la empresa en el último año (2023), siendo esta la información proporcionada por el dueño, las ventas mensuales de los últimos dos años y las principales implementaciones que se realizarán en base al plan de negocios.

Se debe considerar que como el restaurante es parte de la empresa Bull Ltda., la cual considera los restaurantes “El Manso Toro” y “El Gran Pez” se considerarán los datos financieros obtenidos de la empresa en su totalidad y se harán supuestos en base a las ventas del restaurante en el cual se basa el plan. Según lo indicado por el dueño si se realiza un promedio anual ambos restaurantes se encuentran cercanos al 50% en cuanto a ventas y gastos, bordeando en algunos meses el 60%-40% en base a las temporadas. Es por esto que se evaluarán los ratios de manera general. A pesar de que no se obtendrá una visualización exacta de los datos de este restaurante, en base a supuestos acordes a este, se entregará la información que plasme de mejor forma las implementaciones respectivas y la proyección de los estados financieros.

9.1. Historia financiera de la empresa

En cuanto a la historia financiera de la empresa, esta solo entrego el balance y el estado de resultados del año 2023, considerando que la información anterior a esta no la poseen por razones de origen personal. Es por esto por lo que en base al balance entregado se analizaran las siguientes ratios, de manera de comprender la situación actual de la empresa en base a los estados financieros de último año de funcionamiento (VER ANEXO A).

9.1.1. Ratio de Liquidez

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = 2,11$$

Este ratio indica la liquidez que posee la empresa, lo que se traduce en la capacidad que esta posee para pagar sus deudas a corto plazo en caso de requerirse. Es por esto por lo que para que la empresa indique salud financiera, este ratio debe rodear el valor entre 1 – 2. En este caso la empresa posee la capacidad financiera de pagar sus obligaciones al corto plazo en el caso de una situación extrema o de urgencia.

9.1.2. Ratio de Solvencia

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} = 1,01$$

Este ratio indica la capacidad del pago de deuda de una empresa, siendo así uno de los mas importantes en cuanto a las finanzas empresariales, ya que refleja de manera simple y precisa el estado financiero y económico de una empresa. Lo ideal es que el ratio rodee el 1,5 ya que esto indica el equilibrio de una empresa, sin embargo, al encontrarse cercano al 1 significa que esta puede hacer frente a sus deudas, pero su margen de liquidez aun es bajo. Por

lo que en base a las implementaciones ya mencionadas en los diversos planes se deben aumentar las ventas, lo cual permitirá que además de poder hacer frente a las diversas deudas se genera un mayor margen de liquidez.

9.1.3. EBIT

$$EBIT = \text{Ingresos por ventas} + \text{ingresos extraordinarios} - \text{gastos administrativos} \\ - \text{gastos de ventas} - \text{costos de mercaderias y materia prima} = \$15.154.144$$

El EBIT es una métrica que permite conocer que tan exitosa y rentable están siendo las finanzas de la empresa, sin importar los impuestos o la cantidad de deudas que haya adquirido. A pesar de ser un resultado positivo, se espera que con la implementación del plan este vaya creciendo año a año, permitiendo tener utilidades mas llamativas para una nueva sucursal o un nuevo negocio.

9.1.4. ROE

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = 0,682$$

El ROE es el retorno sobre el capital, el cual mide la rentabilidad de una empresa en relación con el patrimonio de sus dueños. En el caso de Bull Ltda., el dueño posee un ROE del 68,2%, lo cual significa que por cada \$1 invertido recibe un retorno de \$0,682. Sin embargo, se debe considerar que al ser alto este indicador también muestra el alto endeudamiento que posee la empresa, lo cual es riesgoso en cuanto a la situación país.

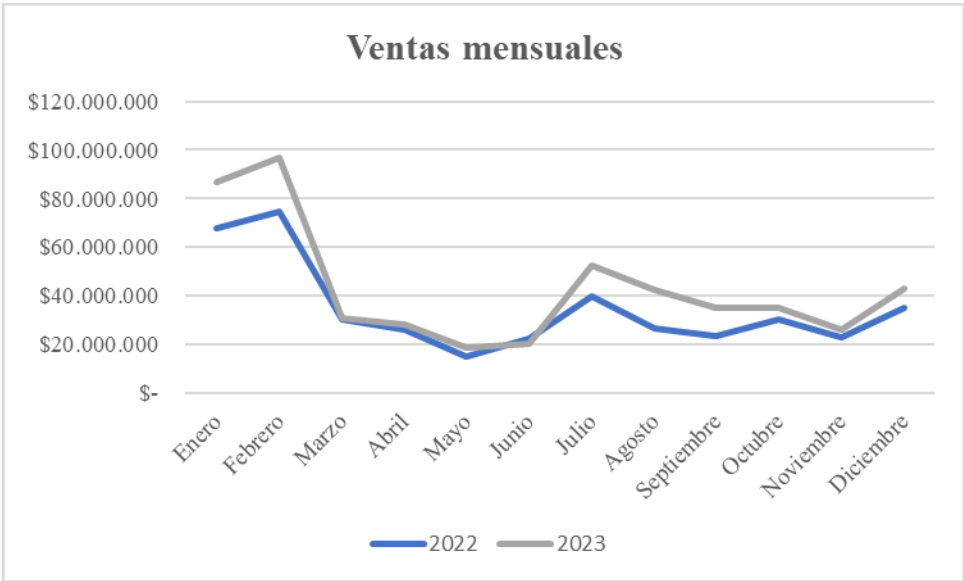
En conclusión, si se consideran los ratios en conjunto y los indicadores antes mencionados la empresa posee capacidad y salud financiera, ya que, a pesar de poseer alto endeudamiento es capaz de solventar estos, sin embargo, sus utilidades son bajas considerando

que son dos restaurantes. Es por esto por lo que es primordial el implementar el plan de negocios para poder disminuir los costos y poner en marcha las diversas estrategias para aumentar las ventas.

9.2. Historial de ventas previo al plan de negocios

Para poder tener una visión clara en cuanto a las ventas del restaurante previo a la implementación del plan de negocios, se realizará la comparativa de los últimos dos años de funcionamiento de este para tener una idea de como se comporta actualmente el crecimiento sin ningún cambio.

Ilustración 24: Ventas mensuales año 2022-2023.



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2022	\$67.952.092	\$74.595.558	\$30.205.914	\$26.134.546	\$14.893.000	\$22.206.953	\$39.677.163	\$26.504.411	\$23.544.524	\$30.561.164	\$22.772.340	\$34.878.335
2023	\$86.578.664	\$96.576.447	\$30.630.011	\$28.110.075	\$18.860.543	\$20.097.572	\$52.676.563	\$42.673.471	\$35.153.139	\$34.855.596	\$26.355.701	\$43.053.677
Variación %	27,4%	29,5%	1,4%	7,6%	26,6%	-9%	32,8%	61%	49,3%	14,1%	15,7%	23,4%

Como se logra visualizar en comparativa del año 2022 al año 2023, las ventas incrementaron en algunos meses altos porcentajes como lo fue el mes de agosto y septiembre,

considerando también las bajas ventas del mes de julio o el bajo incremento que ocurrió en el mes de marzo, sin embargo, realizando un análisis global este crecimiento no es parejo a lo largo del año, en promedio los incrementos por ventas fueron de un 23% teniendo como peak un 61% y un mes bajo del -9% en comparativa con el año anterior, por lo que se sigue asumiendo que los incrementos por ventas a lo largo del año solo son por la temporada alta (vacaciones o fin de semanas largos), no así por estrategia o implementaciones del restaurante.

Esta inestabilidad y variedad en cuanto a las ventas es el enfoque principal en el ámbito financiero de la empresa, ya que, tal como se ha comentado a lo largo del plan en temporada baja es el punto clave a la hora de buscar la estabilidad del restaurante, ya que es aquí cuando se presentan las ventas bajas y los crecimientos inestables. Lo cual afecta la estabilidad financiera de la empresa tanto al corto como el largo plazo, ya que los meses donde las ventas son bajas el restaurante debe funcionar igual, los costos como luz, agua, gas, arriendo, remuneraciones, entre otros se deben cancelar de la misma manera que en temporada alta. Es así como en estos meses la utilidad mayor que se genera en los meses de temporada alta es usada como provisión para cubrir cuando los ingresos no logran suplir los egresos.

La implementación del plan de negocios permitirá un crecimiento lineal y una estabilidad financiera a lo largo no solo del año, sino que además esto permitirá no utilizar las ganancias que se generan en temporada alta, lo cual permitirá a la empresa bajar su endeudamiento y aumentar sus márgenes de ganancia.

9.3. Variación de ventas según implementación del plan

Desde el mes de enero del año actual que se ha venido trabajando en conjunto con el dueño para la implementación paulatina del plan. Poniendo como fecha de comienzo marzo 2024, donde los principales cambios se realizarían posterior al termino de temporada que es el 15 de marzo.

Dentro de las primeras implementaciones y la crucial para los cambios establecidos hasta la fecha fue el ingreso de la figura de administrador al restaurante, el cual tomo la labor de administrar este en su totalidad bajo las directrices y el acompañamiento del dueño en sus primeros meses a cargo. Esto trajo consigo un cambio operacional drástico, implementando en menos de un mes el control en base a inventarios, la realización del recetario y la estandarización de los productos para todos los trabajadores del área de cocina. Además de un control en cuanto a la organización de horarios, compras del restaurante y un correcto manejo del recursos humanos de este. Otro punto clave que realizo el administrador fue la rotación de ciertos puestos que no cumplían con el perfil al cual planea apuntar el restaurante, por lo que se seleccionaron los respectivos cambios en base al manual de funciones y al proceso de reclutamiento y selección. Lo cual en base a lo comentado por los clientes en las redes sociales, en las recomendaciones que se realizan en el complejo y la subida de puntuación en Google, permiten visualizar que la inversión en un administrador fue un punto clave que se traducirá posteriormente en el aumento de ventas de los meses siguientes.

Dentro del rubro gastronómico existe el denominado boca a boca, el cual juega un rol clave a la hora de elección o atracción de clientes, es así como en cuanto a los operadores turísticos que se comentaron en el plan de marketing en solo un mes de los cambios antes mencionados aumentaron considerablemente las reservas del restaurante.

Para visualizar lo antes mencionado se mostrará la comparativa de los primeros meses de este año en base al año 2023. La meta del plan es un crecimiento de ventas anual de un promedio del 30%, sin embargo, con la implementación de alrededor de un 20% del plan ya se mostro el diamante a relucir.

Ilustración 25: Comparativa de Ventas mensuales.

	Abril	Mayo	Junio
2022	\$ 26.134.546	\$ 14.893.000	\$ 22.206.953
2023	\$ 28.110.075	\$ 18.860.543	\$ 20.097.572
2024	\$ 32.128.325	\$ 30.124.979	\$ 26.895.725
Variación %	14,3%	59,7%	33,8%

Se debe considerar que en cuanto al mes de junio se consideraron las ventas hasta el día 20, lo cual muestra que el incremento de ventas en comparación al año pasado se encontrara cercano a la variación que se genero en mayo, cercana al 50%. Solo en 3 meses se han visto los cambios que comenzaron en el mes de marzo y se han traducido principalmente en el incremento de las ventas del restaurante. Se debe suponer que, con la implementación completa del plan de negocios, el crecimiento de ventas varíe cercano al 40-50% en comparativa con el año pasado, lo cual se encuentra por sobre la meta establecida del 30%. Lo cual muestra un escenario ideal para el dueño de el restaurante.

9.4. Proyecciones 2024

Considerando los principales gastos y cambios de estructura del restaurante se mostrarán las proyecciones del año en curso y el año 2025. Se debe considerar que la empresa funciona en base a ambos restaurantes. Sin embargo, la disminución de mermas, costos e implementaciones no solo afectaran a “El Gran Pez” como tal, sino que esto tendrá repercusión en el ámbito financiero de la empresa en su totalidad. Ya que los buenos resultados se imitan y se llevan a

cabo, a pesar de encontrarse en circunstancias totalmente diferentes en cuanto a ubicación y publico objetivo, este plan permitirá a la empresa crecer potencialmente, tal como se ha visualizado hoy en día.

Ilustración 26: Proyección estado de resultados.

Estado de resultado			
	2023	2024	2025
Ventas	\$ 502.556.018	\$ 653.322.823	\$ 979.984.235
Costo de ventas	\$ -258.985.639	\$ -293.995.271	\$ -391.993.694
Utilidad Bruta	\$ 243.570.379	\$ 359.327.553	\$ 587.990.541
Gastos administrativos y ventas	\$ -228.416.235	\$ -261.329.129	\$ -293.995.271
Utilidad Operativa	\$ 15.154.144	\$ 97.998.424	\$ 293.995.271
Ingresos financieros			
Gastos financieros	\$ -10.437.574	\$ -31.312.722	\$ -187.876.332
Utilidad antes de impuesto	\$ 4.716.597	\$ 66.685.702	\$ 106.118.939
	\$ -428.782	\$ -6.001.713	\$ -9.550.704
Utilidad Neta	\$ 4.287.815	\$ 60.683.988	\$ 115.669.643

Porcentaje costo de ventas en base a las ventas	51,5%	45%	40%
Porcentaje gastos administrativos en base a las vent	45,5%	40%	30%

Dentro de los supuestos a considerar para la proyección de esto considerando que abarcan en su totalidad ambos restaurantes es el % de costo de ventas en base a las ventas totales, se buscara la disminución de este en base a las mejoras pertinentes del plan, asimismo para los gastos de administración lo cual se traduce claramente en un aumento de la utilidad neta del restaurante.

Es así como en base a los planes mencionados y en como esto afectara a la empresa en el ámbito financiero es que se muestra con creces el aumento de la utilidad y el crecimiento de manera global del restaurante.

10. CONCLUSIONES

Llegando a este punto final, posterior a un trabajo arduo, meticuloso, coherente y objetivo es que en base al objetivo principal de la memoria el cual fue diseñar un plan de negocios para el restaurante El Gran Pez ubicado en la comuna de Algarrobo, dentro del complejo San Alfonso del Mar. Esto en consideración que este restaurante es un diamante en bruto que no se ha logrado pulir, el cual puede traer grandes retornos económicos, es por esto por lo que, a través de un análisis estratégico de su situación actual, un análisis interno y externo, se formulo un plan de negocios que incluyo un plan operacional, de marketing, recursos humanos y financiero, lo cual permitirá poder relucir el diamante que es “El Gran Pez”.

Considerando en primera instancia el análisis externo el cual incluye el análisis PESTA y el Análisis de las 5 fuerzas de Porter es que se concluye que la inestabilidad de la economía y el bajo apoyo tanto a nivel país como en el congreso que tiene el actual gobierno y de los problemas socioculturales que se encuentran afectando al país, es que se deben tomar todas las precauciones ante posibles eventos que puedan suceder, no aplicar un sobreendeudamiento, mantener siempre activos disponibles en caso de y utilizar de manera estratégica las ganancias del negocio. A pesar de lo antes mencionado el rubro de la gastronomía y turismo se encuentra a la alza, es por esto por lo que se utilizara este impulso para aprovechar de potenciar el restaurante con los planes propuestos.

En cuanto al análisis interno, este permitió entregar las bases para la creación o propuesta del plan de negocios. Ya que en base a la matriz FODA y la cadena de valor es que se pudieron establecer los eslabones mas bajos del restaurante como lo es el personal no capacitado, las problemáticas de atención al cliente, entre otros y además reconocer cuales son los eslabones

que se deben potenciar por su buen funcionamiento o las principales oportunidades y fortalezas que posee el restaurante en la actualidad. Pero en conclusión general en cuanto al análisis interno es que se le entregaran las herramientas a través del plan de negocios al restaurante para pulir el diamante en bruto que se tiene en las manos.

Dentro de los 4 planes que conforman el plan de negocios, existen dos que son cruciales a la hora de pensar en un crecimiento para la empresa y en pulir el diamante en bruto que es el restaurante: Plan Operacional y de Recursos Humanos. En primera instancia en cuanto al de recursos humanos la implementación de dos nuevos cargos permitirá al dueño desligarse de funciones que no podía cumplir o sobrellevar y entregar estas obligaciones tanto al administrador para que pueda valga la redundancia administrar el restaurante en su totalidad y el asistente de recursos humanos mantener controlada la parte legal de todos los trabajadores de la empresa, algo que se encuentra al debe en algunos puntos. Comprendiendo que la fuerza humana que poseen hoy debe pasar por procesos de capacitación y crecimiento laboral para motivar al equipo y que entreguen lo mejor de ellos. Tal como se visualizo en solo dos meses de implementación de parte del plan de recursos humanos genero un alto crecimiento en las ventas del restaurante, ya que el impacto de una buena administración se ve reflejado desde la entrada a un restaurante. En cuanto al plan operacional, el definir los dos procesos más importantes del restaurante como lo son la atención del cliente y la producción de los platos de comida, permite que todo el personal conozca los diversos procesos y los flujos que deben seguir, entregando orden y una atención de excelencia al cliente. Otro punto clave es el control de inventarios y las mermas, lo cual disminuye significativamente los costos de los productos, entregando un margen de ganancia superior al actual.

Es así, como en solo dos meses se han visto resultados en cuanto a la atención, valorización por parte de los clientes, flujo elevado de turistas y crecimiento de ventas. Estos resultados deben ampliarse al largo plazo, lo cual permitirá pulir este diamante que posee el dueño entre las manos. Sin embargo, se debe comprender con la implementación de este plan que no todo depende de las ventas, sobre todo en un restaurante, sino, en ver este como una totalidad, donde la operación, los trabajadores, las estrategias son de suma importancia para un crecimiento lineal y no estacionario. El restaurante es un diamante, tal como se menciono y la implementación del plan solo lo hará relucir de la mejor manera posible.

11. REFERENCIAS

- Anatrenza. (2020). *Análisis PESTEL: explicación y para qué sirve + Ejemplos*.
Anatrenza. <https://anatrenza.com/analisis-pestel/#12-para-que-sirve-el-analisis-pestel>
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11va ed.) PEARSON EDUCACIÓN.
- Banco Central de Chile. (2024). *Informe de Política Monetaria*. Autor.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, (2024). *Algarrobo Reporte Comunal 2024*.
https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2024&idcom=5602
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). *Algarrobo Reporte comunal*.
https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=5602
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024). *Algarrobo Reporte comunal*.
https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2024&idcom=5602
- Cadem (2024). *Plaza Pública Cadem*. (Nro. 533). Autor.
- Chile Travel, (2021). *DÍA DE LA COCINA CHILENA: ¿A QUÉ SABE CHILE?*
<https://www.chile.travel/sin-categorizar/dia-de-la-cocina-chilena-a-que-sabe-chile/>
- Crystal Lagoons, 2021. *San Alfonso del Mar continúa siendo destacado a nivel mundial*.
<https://www.crystal-lagoons.com/es/san-alfonso-del-mar-continua-siendo-destacado-a-nivel-mundial/>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (9na ed.)
- Gobierno de Chile (s.f.). *Gabriel Boric*. <https://www.gob.cl/instituciones/presidencia/>

Gobierno de Chile. (2024). ¿Cómo ha evolucionado la economía en Chile en estos dos años?. *Gobierno de Chile*. <https://www.gob.cl/noticias/evolucion-economica-chile-gobierno-presidente-boric-segundo-aniversario/>

Grupo Banco Central (2024). *Chile Panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

Hoy, F. & Longenecker, J. & Palich, L. & Petty, W. (2012) *Administración de pequeñas empresas*. (16 ed.)

Ingeniería de menú. (s.f.). *Análisis FODA de un restaurante: Guía paso a paso con ejemplos*. Ingenieriademenú.com. https://ingenieriademenu.com/foda-de-un-restaurante/#google_vignette

Ingreso Pasivo (X) *Lean Canvas: Modelo de Negocio para StartUps*. Ingreso Pasivo. <https://ingresopasivo.co/lean-canvas/>

Laborne, A. (2023). Las cinco crisis que debe atajar el Gobierno de Boric. *El País*. <https://elpais.com/chile/2023-12-19/las-cinco-crisis-que-debe-atajar-el-gobierno-de-boric.html>

Ministerio de asuntos exteriores, unión europea y cooperación (2024). *Chile, Republica de Chile*. Oficina de información diplomática.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). *Economía*. Autor.

Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. (5ta ed.)

OCDE. (2024). *Evaluación del desempeño ambiental de Chile*. Autor.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*.

Porter. (1997). *Estrategia competitiva*. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

Riquelme, M. (2012). *Cadena de Valor (Michael Porter): Qué es y 2 Ejemplos*. Web y empresas. <https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/>

San Martín, P. (29 de octubre de 2023). La “presión” del frenazo: Crece la lista de emblemáticas que han debido reestructurarse o quebrar. *Emol*. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2023/10/28/1111186/lista-empresas-emblematicas-que-quebra.html>

Senge, Peter M. (1998). “The Practice of Innovation”. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1087/1/Importancia%20de%20la%20visi%C3%B3n%20y%20misi%C3%B3n%20dentro%20de%20las%20organizaciones.pdf>

Vargas, C. (2024). El rol de la tecnología en la seguridad alimentaria: nuevos avances para la industria. *Diario Lechero.cl*. <https://www.diariolechero.cl/noticia/actualidad/2024/02/el-rol-de-la-tecnologia-en-la-seguridad-alimentaria-nuevos-avances-para-la-industria>

Vergara, M. (2018) *Modelo de Negocios para proyecto de “Hotel Boutique en casa patrimonial en la ciudad de Chonchi-Chiloé”*. (Memoria de Ingeniería Comercial). Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID.

Welch, J. & Welch, S. (2005). *Winning*. Buenos Aires: Editorial Vergara.

12. ANEXOS

Importadora Distribuidora y Comercializadora BULL Ltda.
RUT 76.221.459-8
Ramón Subercaseaux # 674
Restaurant y Bar

BALANCE GENERAL

Período del 01/01/2023 AL 31/12/2023

Nro.	Cuentas	Debitos	Creditos	Saldo Deudor	Saldo Acreedor	Activo	Pasivo	Perdidas	Ganancias
1	BANCO BCI	1.719.683.680	1.845.013.780		125.330.100		125.330.100		
2	CAJA	54.695.879	54.695.879	-		-			
3	CLIENTES	1.576.562.162	1.576.562.162	-		-			
4	REMANENTE DE CREDITO FISCAL	16.961.851	16.961.851	-		-			
5	IVA CREDITO FISCAL	246.240.470	134.832.404	111.408.066		111.408.066			
6	PAGOS PROVISIONALES MENSUALES	21.811.401	9.320.108	12.491.293		12.491.293			
7	MERCADERIAS	913.655.545	868.340.983	45.314.562		45.314.562			
8	GARANTIA DE ARRIENDO	2.400.000		2.400.000		2.400.000			
9	APORTE EMPLEADOR AFC	2.608.361		2.608.361		2.608.361			
10	CTA.CTE. M. ALARCON A.	12.900.000		12.900.000		12.900.000			
11	CTA.CTE. A. CORDOVA S.	10.100.000		10.100.000		10.100.000			
12	MUEBLES Y UTILES	58.516.130		58.516.130		58.516.130			
13	VEHICULOS		3.336.385						
14	VAJILLA Y MENAJES	5.763.992		5.763.992		5.763.992			
15	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	7.170.143		7.170.143		7.170.143			
16	EQUIPO DE AUDIO Y VIDEO	3.560.162		3.560.162		3.560.162			
17	DEPREC.ACUMULADA MUEB.Y UTILES		42.333.696		42.333.696		42.333.696		
18	DEPREC.ACUMULADA MAQUINARIAS		2.131.602		2.131.602		2.131.602		
19	DEPREC.ACUMULADA VEHICULOS	435.366	14.347.851		13.912.485		13.912.485		
20	DEPREC.ACUMULADA AUDIO Y VIDEO		526.008		526.008		526.008		
21	DEPREC.ACUMULADA VAJILLA Y MENAJE		6.698.310		6.698.310		6.698.310		
22	PRESTAMO BANCARIO	25.945.365	90.947.432		65.002.067		65.002.067		
23	PTMOS. BANCO ITAU	6.665.210	6.665.210		-		-		

Andrea Córdova Solorza
12.645.332-9
CONTADOR

Mauricio Alarcon Arriagada
12.501.526-3
REPRESENTANTE LEGAL

Art.100 CT : Balance Confeccionado con los antecedentes aportados por la empresa

Importadora Distribuidora y Comercializadora BULL Ltda.
RUT 76.221.459-8
Ramón Subercaseaux # 674
Restaurant y Bar

BALANCE GENERAL

Período del 01/01/2023 AL 31/12/2023

Nro.	Cuentas	Debitos	Creditos	Saldo Deudor	Saldo Acreedor	Activo	Pasivo	Perdidas	Ganancias
24	PTMOS. DE SOCIOS		8.851.406		8.851.406		8.851.406		
25	PROVEEDORES	1.554.603.753	1.554.603.753		-		-		
26	PROVISION PPM	1.636.592	1.693.315		56.723		56.723		
27	REMUNERACIONES POR PAGAR	174.351.967	174.351.967		-		-		
28	HONORARIOS POR PAGAR	788.824	788.824		-		-		
29	LEYES SOCIALES POR PAGAR	38.297.519	53.102.526		14.805.007		14.805.007		
30	IMPTO. UNICO	2.259	2.259		-		-		
31	ASIGNACION FAMILIAR	892.609	164.290	728.319		728.319			
32	ANTICIPO DE CLIENTES		29.534.221		29.534.221		29.534.221		
33	IVA DEBITO FISCAL	146.547.674	246.273.239		99.725.565		99.725.565		
34	IVA POR PAGAR	6.960.329	22.426.837		15.466.508		15.466.508		
35	IMPUESTOS POR PAGAR	1.384.420	4.035.788		2.651.368		2.651.368		
36	OTROS IMPUESTOS	10.282.507	428.782	9.853.725		9.853.725			
37	CAPITAL		2.000.000		2.000.000		2.000.000		
38	REVALORIZ.DEL CAPITAL	144.138		144.138		144.138			
39	UTILIDAD (PÉRDIDA)DEL EJERCICIO	136.810.167		136.810.167		136.810.167			
40	VENTAS		502.556.018		502.556.018				502.556.018
41	OTROS INGRESOS				-		-		-
42	COSTO DE VENTA	258.985.639		258.985.639				258.985.639	
43	REMUNERACIONES	112.543.255		112.543.255				112.543.255	
44	APORTE PATRONAL(MUTUAL/SEG.CES.AFC)	6.238.821		6.238.821				6.238.821	
45	FINIQUITOS	1.523.418		1.523.418				1.523.418	
46	IVA NO RECUPERABLE	750.354		750.354				750.354	
47	GASTO TELEFONO	1.345.702		1.345.702				1.345.702	

Andrea Córdova Solorza
12.645.332-9
CONTADOR

Mauricio Alarcon Arriagada
12.501.526-3
REPRESENTANTE LEGAL

Art.100 CT : Balance Confeccionado con los antecedentes aportados por la empresa

Importadora Distribuidora y Comercializadora BULL Ltda.
RUT 76.221.459-8
Ramón Subercaseaux # 674
Restaurant y Bar

BALANCE GENERAL

Periodo del 01/01/2023 AL 31/12 /2023

Nro.	Cuentas	Debitos	Creditos	Saldo Deudor	Saldo Acreedor	Activo	Pasivo	Perdidas	Ganancias
48	GASTO LUZ	7.213.769		7.213.769				7.213.769	
49	GASTO AGUA	1.100.254		1.100.254				1.100.254	
50	GASTO RESTAURANT	11.156.430		11.156.430				11.156.430	
51	GASTO OFICINA	550.357		550.357				550.357	
52	MANTENCION VEHICULO	4.100.338		4.100.338				4.100.338	
53	BENCINA	3.071.169		3.071.169				3.071.169	
54	FLETE	241.850		241.850				241.850	
55	AUTOPISTA	1.936.525		1.936.525				1.936.525	
56	ARRIENDOS	65.475.172		65.475.172				65.475.172	
57	GTOS.FINANCIEROS	10.437.547		10.437.547				10.437.547	
58	DEPRECIACION	8.779.207		8.779.207				8.779.207	
59	CORRECCION MONETARIA	3.845.290	1.455.476	2.389.814				2.389.814	-
60	IMPUESTO RENTA	428.782		428.782				428.782	
	SUMAS PARCIALES	7.274.982.362	7.274.982.362	931.581.084	931.581.084	433.312.681	429.025.066	498.268.403	502.556.018
	RESULTADO						4.287.615	4.287.615	
	SUMA TOTAL	7.274.982.362	7.274.982.362	931.581.084	931.581.084	433.312.681	433.312.681	502.556.018	502.556.018

Andrea Córdova Solorza
12.645.332-9
CONTADOR

Mauricio Alarcon Arriagada
12.501.526-3
REPRESENTANTE LEGAL

Art.100 CT : Balance Confeccionado con los antecedentes aportados por la empresa

Importadora Distribuidora y Comercializadora BULL Ltda.
RUT 76.221.459-8
Ramón Subercaseaux # 674
Restaurant y Bar

ESTADO DE RESULTADO

Periodo del 01/01/2023 AL 31/12 /2023

VENTAS	502.556.018
COSTO DE VENTAS	(258.985.639)
UTILIDAD BRUTA	243.570.379
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	(228.416.235)
UTILIDAD OPERATIVA	15.154.144
INGRESOS FINANCIEROS	
GASTOS FINANCIEROS	(10.437.547)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	4.716.597
IMPUESTO A LA UTILIDAD	(428.782)
UTILIDAD NETA	4.287.815