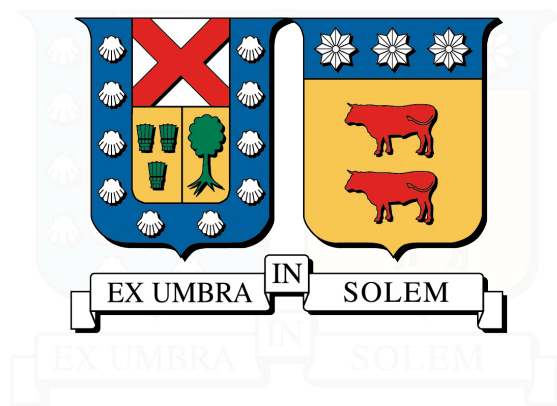


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
VALPARAÍSO - CHILE



**PLAN DE MARKETING PARA EMPRENDIMIENTO EN EL SECTOR
GASTRONÓMICO: RESTAURANTE MARY MARY**

DIEGO ALONSO CAJALES ALBORNOZ

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : SR. JORGE CEA.
PROFESOR CORREFERENTE : SR. WERNER KRISTJANPOLLER.

MARZO 2017



A mi familia . . .

. . . que siempre ha estado apoyándome y sé que lo seguirán haciendo. Unas pocas líneas no alcanzarán para expresar todo feliz que me han hecho y lo agradecido que estoy por su labor como padres. A mis amigos que hice en la universidad: Felipe, Daniel y Lucas, con quienes he pasado buenos momentos y espero que les vaya bien es sus vidas. A mis otros amigos: Fernanda, con quien he mantenido una linda amistad desde la infancia, Pablo e Ignacio, mis compañeros de crimen desde el colegio, Constanza, una personas con quien nunca esperé compartir tanta confianza, gustos y humor en común, y Carolina, que ha significado un apoyo importante para mí con su cariño y consejos.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de marketing para el emprendimiento familiar de un restaurante a puertas cerradas, llamado Mary Mary.

La empresa se caracteriza y distingue de los demás del rubro de la gastronomía, como un negocio en donde la venta de menús se hace por medio de reservas, y se ofrece la oportunidad en la producción de eventos especiales a pedido de los clientes. Las reservas requieren una cantidad mínima de personas por grupo, quienes asisten a las dependencias del negocio, donde son atendidos de manera privada y exclusiva del público en general,

Los menús vendidos corresponden a una serie de comidas para el día, iguales para todos, por lo que se invita a los asistentes a permanecer y desenvolverse en las dependencias del negocio, a la vez que se ofrece una serie de servicios y actividades complementarias, tales como uso de piscina, juegos como taca-taca y mesa de ping pong, juegos de mesa, música, entre otros. Cabe destacar que Mary Mary no destina sus espacios al arriendo del lugar para particulares, sino que solo se puede optar a estos servicios extra en el momento en que los clientes compren un menú; el giro del negocio es la producción y servicio de comida, y no el arriendo de espacios.

Con el fin de entender la posición en la cual se encontraba la empresa, es que se utilizaron dos herramientas de estudio, siendo para el macroentorno el análisis PEST y para el micro entorno el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Los resultados obtenidos del análisis PEST, presentan oportunidades en lo que respecta a la creación de emprendimientos familiares, con la facilidad de establecer el negocio en el mismo hogar, a través de la ley de microempresa familiar; el orgullo creciente en la cocina chilena en el uso de insumos; el aumento del gasto en salidas de comer a mayor nivel de quintil; las amenazas para los negocios del área gastronómica como la La Ley de Tolerancia Cero, que para el negocio significa un desafío, siendo que los clientes y la gente en general llega a Olmué desde otras comunas; y las regulaciones, y normas de parte del SEREMI que son requeridas para la manipulación de alimentos.

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, debido a la falta de datos que respalden los estudios, es que se realizaron entrevistas a siete emprendedores con negocios instalados en la zona de Olmué, incluyendo al dueño del emprendimiento trabajado, respecto a su percepción y opinión de los distintos factores considerados en cada fuerza. En términos generales, los resultados arrojaron un atractivo medio de la industria, siendo la amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre los competidores las de mayor incidencia, debido principalmente a la proliferación de negocios en Olmué en la última década, con una variedad de producto y cercanía entre negocios, una facilidad cambio del cliente debido a que no existen costos involucrados (excepto en casos donde desarrolle un lazo especial con el negocio), y por último el nivel de compromiso de los dueños, ya que más que solo un dueño, ellos son un trabajador más, algunos de ellos trabajan en las operaciones, tales como la cocina, y/o en cajas.

Para el análisis interno de la empresa, se utilizó el modelo de la cadena de valor de Porter, siendo el principal resultado aquí la ventaja competitiva de la empresa, la cual se caracteriza por dos puntos: el primero respecto a la comida en cuanto a calidad y disminución de tiempos de espera, y el segundo respecto a la atención, siendo esta privada y exclusiva para los clientes, y contando con servicios extra que generan valor como entretenimiento para el cliente.

De acuerdo a lo anterior, y en conjunto con la confección de un liezo del modelo de negocios Canvas, es que se propuso un producto, que es el menú en sí basado en la calidad sin descuidar la cantidad en las porciones o la producción de eventos con preparación de alimentos y bebestibles; y enfocado en un nivel de clientela de nivel socioeconómico medio o alto, que disfrute de un tipo de servicio caracterizado por la privacidad y exclusividad que ofrece su negocio, con atención propia de los dueños, y ambiente cálido y de cercanía.

El mercado potencial elegido en base a una segmentación que separó a los clientes por necesidades: el primero de ellos por medio de compra de menú por el día, y el segundo por producción de evento especial.

Ambos segmentos comparten características, según 3 niveles: geográfico: dentro de la cercanías de Olmué; segmento de edad: mayores a 25 años; y segmento socioeconómico: medio o superior, para lo cual se consideraron resultados de estudios realizados por Adimark, tomando como referencia a los grupos ABC1 y C2. El total del mercado alcanza una cifra de 1.067.050 personas repartidas entre Valparaíso y Santiago, lo que para el negocio representa una cantidad muy amplia en su capacidad, considerando que las proyecciones de clientes a cubrir son menores al 0,01 % del total.

Las estrategias escogidas, se basan en enfoque a solo los dos segmentos de mercado elegidos, siempre optando por la diferenciación, con propuestas a extensión en el futuro, en las cuales se busque reforzar las actividades de la actividad principal, por medio de otras similares y relacionadas; y por último estrategias de seguidor, debido al tamaño más amplio de la competencia, en comparación nuevamente a la capacidad limitada del negocio.

En lo que respecta al desarrollo propiamente tal del plan de marketing, se proyectaron objetivos de ventas que apunten a una cantidad mínima de tres eventos por semana, de los cuales, al menos un 10 % de estos correspondan a producción de eventos especiales, y aspirando a una proyección al aumento del de clientes cubierto anualmente de un 5 %.

Dado todo lo anterior, se realizaron propuestas derivadas del marketing mix, que apunten principalmente a la promoción del negocio por medio de gastos dedicados a publicidad y marketing para la captación de público durante todos los años a través de actividades como impresiones y entrega de tarjetas, de afiches, creación de convenios con clientes, búsqueda directa de clientes a lugares claves como municipalidades y empresa, utilización de agente intermediario para captación, creación y promoción de páginas en redes sociales, y el desarrollo de la imagen o marca del negocio, proponiendo que más que una venta de menú o evento, es una experiencia para la gente.

El resultado es el pronóstico de tres escenarios posibles, en donde el caso neutral considera una cantidad total de personas atendidas de 4.200 el primer año, repartidas entre los dos segmentos con un total de 3700 para la venta de menús, y 500 para el segmento de producción de eventos, dando un valor un total de \$57.400.000 en ingresos para el primer año, donde se espera que anualmente el número de clientes aumente en un 5 % constante, para ambos segmentos.

Para el resto de escenarios se consideraron como variables el número de personas el primer mes, la proyección de crecimiento de clientes anual, y la cantidad en ventas que se puede realizar por desarrollo de evento, siendo el resultado de la proyección de flujo tanto en el caso optimista como en el neutral, muy favorable en cuanto a rentabilidad y atractivo como proyecto, generando como valores para el escenario neutral un VAN de \$8.842.733, una TIR de 49,79 % y el periodo de “payback” en el año 2.

ABSTRACT

According to a study carried out by Castro, F., in which 67,310 companies created in 1996 were followed up, 25 % of said companies disappeared in the first year, 17 % in the second year, 13 % in the third year, and 11 % in the fourth year. The possible reasons for the closure of a company might be: financial turmoil, lack of awareness regarding the customers' needs and definition of abilities and limitations, the wrong choice of associates or the expectation of immediate success.

The present study is about a small family-owned business in the field of gastronomy. Said study used several strategic marketing tools and tactics to guide the decision-making. The tools used for the context analysis were the PEST analysis and Porter's five forces model; for the internal analysis were used the Porter's value chain model and the making of a SWOT matrix, in which a series of general strategies for the business was defined.

In addition, competitive strengths were detected and defined, and a strategic plan was developed, in which decisive factors for the business were defined, such as: mission, vision, organizational values, strategic objectives, plus the making of a business model through the Business Model Canvas.

Finally, a marketing plan was developed, in which a target market was chosen. The objectives of the plan were defined, strategies were selected, proposals for an action plan were made, and cash flow ratios were developed in three scenarios: neutral, optimistic, and pessimistic.

The result is an expected NVP of \$8,842,733, with an investment of \$13,213,125. Consequently, the viability of the development of the marketing plan's proposals is confirmed in estimate terms.



Índice de Contenidos

1. Problema de Investigación	1
2. Objetivos	3
2.1. Objetivo General	3
2.2. Objetivos Específicos	3
3. Antecedentes	5
3.1. Empresas y Emprendimientos	5
3.2. Empresas en Chile	5
3.3. Microempresas Familiares	7
3.4. El Rubro de los Restaurantes	8
3.5. La situación en Olmué	9
3.6. Restaurante a Puertas Cerradas	10
4. Marco Teórico	11
4.1. Marketing	11
4.2. Plan de Marketing	11
4.3. Definición del Negocio	12
4.4. Herramientas de Análisis	12
4.4.1. Análisis externo	12
4.4.1.1. Análisis macroentorno: Modelo PEST	13
4.4.1.2. Análisis microentorno: Modelo cinco fuerzas de Porter	13
4.4.2. Análisis interno	15
4.4.2.1. Cadena de Valor	16
4.4.3. FODA	17
4.4.3.1. Matriz FODA	18
4.5. Plan Estratégico	19
4.5.1. Misión	19
4.5.2. Visión	19
4.5.3. Valores organizacionales	19
4.5.4. Objetivos estratégicos	19
4.6. Modelo de Negocios	19
4.6.1. Modelo Canvas	20
4.7. Estrategias	21
4.7.1. Estrategias básicas de desarrollo o genéricas	22
4.7.1.1. Estrategia de liderazgo en costos	22
4.7.1.2. Estrategia de diferenciación	23
4.7.1.3. Estrategia de enfoque o alta segmentación	23
4.7.2. Estrategias de crecimiento	23
4.7.2.1. Crecimiento intensivo	24
4.7.2.2. Crecimiento por integración	24
4.7.2.3. Crecimiento por diversificación	25

4.7.3.	Estrategias competitivas	25
4.7.3.1.	Estrategias del líder	26
4.7.3.2.	Estrategias del retador	26
4.7.3.3.	Estrategias del seguidor	26
4.7.3.4.	Estrategias del especialista	26
4.8.	Plan de Acción	26
4.8.1.	Marketing mix	27
4.8.1.1.	Producto	27
4.8.1.2.	Precio	27
4.8.1.3.	Promoción	27
4.8.1.4.	Plaza	28
4.8.2.	Extensión a las 7 Ps: Marketing mix de servicios	28
4.8.2.1.	Personas	28
4.8.2.2.	Proceso	28
4.8.2.3.	Prueba física	28
5.	Metodología	29
5.1.	Análisis Externo	29
5.2.	Análisis Interno	29
5.3.	Confección de FODA	30
5.4.	Modelo de Negocios	30
5.5.	Formulación de Plan de Marketing	30
5.6.	Definición Estrategias de Marketing	30
5.7.	Plan de Acción	31
6.	Presentación de la Empresa	33
6.1.	Información y Descripción del Negocio	33
6.2.	Productos y Servicios	34
6.2.1.	Características genéricas menú	34
6.2.2.	Menús típicos	34
6.2.3.	Otros productos para venta	34
6.2.4.	Servicios y actividades	35
6.2.5.	Eventos especiales	36
6.3.	Proceso de Producción y Servicio	36
6.4.	Promesas del Negocio	37
7.	Desarrollo	39
7.1.	Análisis Externo	39
7.1.1.	Macroentorno: Análisis PEST	39
7.1.1.1.	Político – Legal	39
7.1.1.2.	Económica	40
7.1.1.3.	Social	40
7.1.1.4.	Tecnológicas	42
7.1.1.5.	Conclusiones PEST	44
7.1.2.	Micro entorno: Las cinco fuerzas de Porter	45
7.1.2.1.	Amenazas de nuevos competidores	45
7.1.2.2.	Poder de negociación de los proveedores	46
7.1.2.3.	Poder de negociación de clientes	47
7.1.2.4.	Amenaza de productos sustitutos.	47
7.1.2.5.	Rivalidad entre los competidores existentes	48
7.1.2.6.	Conclusiones fuerzas de Porter	49
7.2.	Análisis Interno	52
7.2.1.	Análisis de la cadena de valor	52
7.2.1.1.	Actividades Primarias	52
7.2.1.2.	Actividades secundarias	54

7.2.1.3.	Resultados cadena de valor	55
7.2.2.	Plan estratégico	56
7.2.2.1.	Misión	56
7.2.2.2.	Visión	56
7.2.2.3.	Valores organizacionales	56
7.2.2.4.	Objetivos estratégicos	56
7.2.3.	Determinación de ventajas competitivas	57
7.2.3.1.	Comida	57
7.2.3.2.	Atención	57
7.3.	Análisis FODA	57
7.3.1.	Factores externos	57
7.3.1.1.	Oportunidades	57
7.3.1.2.	Amenazas	58
7.3.2.	Factores internos	58
7.3.2.1.	Fortalezas	58
7.3.2.2.	Debilidades	58
7.3.3.	Matriz FODA	59
7.3.3.1.	Estrategias FO	59
7.3.3.2.	Estrategias FA	59
7.3.3.3.	Estrategias DO	59
7.3.3.4.	Estrategias DA	59
7.3.3.5.	Recomendaciones extra programáticas	60
7.4.	Modelo de Negocios	60
7.4.1.	Segmento de clientes	60
7.4.2.	Propuesta de valor	61
7.4.3.	Canales	61
7.4.4.	Relación con clientes	61
7.4.5.	Flujo de ingresos.	62
7.4.6.	Recursos clave	62
7.4.7.	Actividades clave	63
7.4.8.	Asociaciones clave	63
7.4.9.	Estructura de costos	64
7.4.10.	Diagrama Canvas	64
8.	Plan de Marketing	67
8.1.	Segmentación de Mercado	67
8.1.1.	Descripción de clientes	67
8.1.2.	Mercado objetivo	67
8.1.2.1.	Restaurante a puertas cerradas	67
8.1.2.2.	Producción de eventos especiales	68
8.1.3.	Mercado potencial	68
8.1.3.1.	Nivel geográfico	68
8.1.3.2.	Segmento de edad	69
8.1.3.3.	Nivel socioeconómico	70
8.1.3.4.	Distribución mercado potencial	72
8.2.	Objetivos del Plan de Marketing	73
8.3.	Definición de estrategias	73
8.3.1.	Estrategias genéricas	73
8.3.2.	Estrategias de crecimiento	74
8.3.2.1.	Explotación de oportunidades	74
8.3.2.2.	Mejora de rentabilidad	74
8.3.2.3.	Diversificación	75
8.3.3.	Estrategias competitivas	75
8.4.	Plan de Acción	76

8.4.1.	Marketing mix	76
8.4.1.1.	Producto	76
8.4.1.2.	Precio	77
8.4.1.3.	Promoción	78
8.4.1.4.	Plaza	80
8.4.2.	Extensión: Marketing mix de servicios	81
8.4.2.1.	Personas	81
8.4.2.2.	Proceso	81
8.4.2.3.	Prueba física	82
8.5.	Análisis Financiero	83
8.5.1.	Ventas	83
8.5.2.	Costos	84
8.5.2.1.	Costos variables	84
8.5.2.2.	Costos fijos	84
8.5.3.	Inversión	85
8.5.4.	Capital de trabajo	86
8.5.5.	Flujo de caja	86
8.5.5.1.	Análisis de rentabilidad	87
9.	Conclusiones	91
	Bibliografía	93
A.	Anexos	95
A.1.	Documentos de conformación de la empresa	95

Índice de Tablas





Índice de Figuras

3.1. Contribuyentes clasificados como Empresas vigentes por año	6
3.2. Porcentaje supervivencia empresas	6
3.3. Ingresos por venta en miles de UF por año	8
3.4. Número de Restaurantes y Hoteles en Olmué por año	9
3.5. Ventas anuales en U.F. por año	9
4.1. Modelo PEST	13
4.2. Cinco fuerzas de Porter	14
4.3. Cadena de valor de Porter	16
4.4. FODA	17
4.5. Matriz FODA	18
4.6. Modelo Canvas	20
4.7. Estrategias genéricas	22
4.8. La lógica de una estrategia de diversificación	25
6.1. Logo negocio Mary Mary	33
6.2. Combinaciones posibles para menú	35
7.1. PIB por sectores de actividad según año	41
7.2. Gasto promedio mensual según tipo	42
7.3. Estructura del gasto promedio mensual por quintil	42
7.4. Estructura del gasto promedio mensual en restaurantes y hoteles por quintil	43
7.5. Primeras diez economías de América Latina y el Caribe en el Networked Readliness Index 2015	43
7.6. Amenazas de nuevos competidores	49
7.7. Poder de negociación de proveedores	50
7.8. Poder de negociación de clientes	50
7.9. Amenaza de productos sustitutos	51
7.10. Rivalidad entre competidores existentes	51
7.11. Evaluación final de cada fuerza	52
7.12. Cadena de valor de Mary Mary	55
7.13. Diagrama Canvas Mary Mary	65
8.1. Distribución de mercado potencial por región para el año 2017	68
8.2. Cantidad de personas por comuna elegida en el año 2017	70
8.3. Distribución de comunas en Valparaíso para el año 2017	70
8.4. Distribución de comunas en Santiago para el año 2017	71
8.5. Población mayor a 15 años por comuna para el año 2017	71
8.6. Distribución N.S.E. en la región de Valparaíso	71
8.7. Distribución N.S.E. en las comunas elegidas de Santiago	72
8.8. Mercado objetivo por comuna	72
8.9. Estrategia genérica elegida	74
8.10. Lógica en la diversificación	75

8.11. Precios por menú de restaurante en Olmué	78
8.12. Tarjeta de contacto del negocio	79
8.13. Ingresos por ventas, con proyección a cinco años	83
8.14. Costo insumos para menú de 20 personas	84
8.15. Requerimiento y gasto de en personal	84
8.16. Gastos por concepto de marketing	85
8.17. Inversión en equipos	85
8.18. Valor otras inversiones	86
8.19. Componentes capital de trabajo	86
8.20. Escenarios escogidos	87
8.21. Flujo de caja neutral	87
8.22. Flujo de caja optimista	88
8.23. Flujo de caja pesimista	89
8.24. Indicadores por escenario	89
A.1. Solicitud patente de microempresa y capital declarado	96
A.2. Certificado inscripción como microempresa familiar>	97
A.3. Certificado autorización	98

1 | Problema de Investigación

A la fecha, don Osvaldo Cajales y familia se encuentran desarrollando lo que es su propio emprendimiento familiar en la comuna de Olmué, Valparaíso, para lo cual se planteó la idea de abrir un restaurante a puertas cerradas: un tipo de negocio que se enfoca en la atención al público con reserva, y que en la mayoría de los casos utiliza la misma localización del hogar.

La razón por la que eligió Olmué se debe, en primera instancia, a que su hogar se ubica en dicha comuna, y segundo, a que Don Osvaldo se mantiene bajo la idea de que las condiciones están dadas para este tipo de negocios (refiriéndose al sector gastronómico en general), debido a que la comuna a nivel cultural, y popular es considerada como un lugar de gran atractivo turístico, donde ocurre en diversas fechas grandes migraciones estacionales de personas a la zona.

Olmué ya ha sido nombrado con anterioridad capital del turismo a nivel de provincia del Marga-Marga (contando incluso con su propia Oficina Provincial del Turismo), y es reconocida a la fecha como la Capital Folclórica de Chile. Algunos hechos que avalan estos argumentos son las diversas festividades que se celebran a lo largo del año, siendo la más grande e importante de todas la conmemoración del Festival del Huaso de Olmué. Otras celebraciones incluyen las fiestas del 18 de septiembre, donde cuentan con su propio desfile de huasos; el culto al Niño Dios de las Palmas, y otras pequeñas festividades características de la zona, en fechas de navidad, año nuevo, y variados feriados.

La comuna cuenta con una gran gama de elección en lo que respecta a lugares para visitar, siendo uno de los lugares más importantes y emblemáticos de la zona, el Parque Nacional La Campana, reconocido como Reserva Mundial de la Biosfera, y administrado por la Corporación Nacional Forestal, CONAF; en materia gastronómica, existen varias opciones en el rubro, ejemplo de estos son: No Me Olvides, El Rústico, Selva Negra, Parador de Betty, La Bota de Olmué, Rucamanqui, entre otros; cada uno con sus motivos, opciones, y enfoques distintos.

Don Osvaldo al igual que otras personas, se encuentran en un escenario de alta competencia, en donde cada negocio inmerso en la gastronomía, posee su propia experiencia y trayectoria, no centrado solamente en la ubicación o distancia respecto al centro de Olmué, sino más bien en distintos factores tales como servicio, atención, variedad y calidad de comidas, espacios extras, etc. A pesar de esto don Osvaldo no siente que aquello sea una gran amenaza; dice que su oferta es distinta a la del resto, por una parte, por el concepto de restaurante a puertas cerradas, que se escapa de los tradicionales restaurantes, y porque más allá de ofrecer un servicio de comida ofrece un área de privacidad y exclusividad para quienes sean sus clientes. “Cada familia podrá tener la posibilidad de tener su espacio donde sentirse cómodo, a diferencia de otros lugares en donde a veces tienen que comer juntos en un espacio muy reducido, y sin poder por ejemplo reírse o hablar en voz alta con la familia y amigos” (O. Cajales, comunicación personal, 1 de noviembre de 2015).

El negocio, bautizado como Mary Mary, se encuentra actualmente en una fase de remodelación de espacios, pero abierto a reservas, y trabajando con baja capacidad. Mientras tanto, sus encargados confían en las promesas, propuestas, y experiencia de don Osvaldo en el área, quien en su historial de trabajo se ha desempeñado en áreas como: casinos, producción de eventos, jefe de cocina, y a la fecha, ingeniero de alimentos en el rubro de los retails; además, maneja conceptos más formales relacionados con calidad, higiene y salubridad, organización, y gestión, debido a su trayectoria en puestos de jefatura y gerencia.

Cuando se trata del emprendimiento antes mencionado, su dueño desconoce algunas áreas que podrían

tener repercusión desde el momento en que la empresa esté completamente remodelada, y a plena capacidad de operación, para lo cual se ha planteado inquietudes tales como: cuáles son los pros y contras de un restaurant a puertas cerradas, a qué tipo de público enfocarse, saber si son adecuados los precios, a través de qué canales posicionarse, y lo más importante, cómo hacer que su clientela perciba las promesas, y que estas queden plasmadas. Todo lo anterior, se buscará responder con la utilización de herramientas derivadas del área de marketing, a la vez que se propondrá algunas recomendaciones, y planes de acción relacionadas con el emprendimiento.



2 | Objetivos

2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de marketing para la empresa “Mary Mary” dentro del sector gastronómico en Olmué, mediante herramientas de marketing estratégico y táctico, con el fin de guiar hacia la toma de decisiones dentro del corto, mediano y largo plazo.

2.2. Objetivos Específicos

- Estudiar y analizar la empresa tanto como organización operativa, como de la industria en la cual se encuentra inmersa.
- Estudiar y analizar el segmento industrial para detectar oportunidades existentes.
- Estudiar la empresa para detectar las ventajas competitivas.
- Desarrollar un plan estratégico para la Empresa, definiendo la filosofía corporativa y modelo de negocios de la empresa.
- Detectar ventajas competitivas de la Empresa que puedan favorecerla por sobre la competencia.
- Proponer planes de acción operativos con el fin de implementar el plan de marketing.



3 | Antecedentes

3.1. Empresas y Emprendimientos

La gran mayoría de las empresas nacen con un propósito fundamental: vender bienes y/o servicios. En este sentido, han tenido que evolucionar desde el producir un producto, o servicio estándar, apostando todas sus fichas a que existirá algún cliente en algún mercado con alguna necesidad que pueda ser satisfecha por estos, hasta sistemas, y procesos más complejos, donde se busca resolver una necesidad ya conocida y estudiada previamente, ofreciendo un producto o servicio más específico, de acuerdo a dicha necesidad.

Paralela a esta evolución de necesidades, se ha generado una creciente iniciativa por parte de las personas a la creación de sus propias empresas; estas optan por tomar el riesgo de entrar al mercado general de bienes y servicios como oferentes, y a enfrentar a la demanda en base a sus propias creencias, experiencias, y recursos.

3.2. Empresas en Chile

No muy lejano a lo antes mencionado, se encuentra Chile, país en el que según datos históricos ha visto aumentado su número de empresas (ver Figura 3.1) desde el año 2005 con 863.104 empresas hasta alcanzar la cantidad de 1.045.046 en el año 2014 según el sitio del SII.

Cabe destacar, que dentro de información contenida en el SII se menciona que para que un contribuyente sea caracterizado como empresa debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Es identificado como contribuyente de 1a Categoría.
- Presenta declaración jurada 1887.
- Presenta declaración jurada 1827.
- Es declarante vigente de IVA.

Según las estadísticas, las ganas de emprender, y el abrir un negocio existen, pero no es lo suficiente en un entorno de alta competencia, de hecho, como se cita en otras palabras:

Cuando se desea tener un negocio propio y comienza siendo como una pequeña empresa familiar o lo que se conoce como una PYME, las personas se llenan de ilusión, ganas, inversión y mucho trabajo. Claramente también se desea alcanzar el éxito y se colocan unos objetivos que son los que se deben cumplir, en lo que menos se piensa es en el fracaso que se pueda llegar a tener o que en pocos meses se va a cerrar la empresa (“Cómo evitar el fracaso de una Pyme”, 2015).

Por lo mismo el éxito no está asegurado; en un ámbito más cuantitativos, los resultados obtenidos en estudios realizados a emprendimientos son críticos, así, por ejemplo en España, para García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz, el 80 % de las empresas quiebran en los primeros cinco años. Cifras confirmadas por “Emprendedor XXI”, de La Caixa, donde las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más del 70 % de los negocios no llegan a los cuatro años

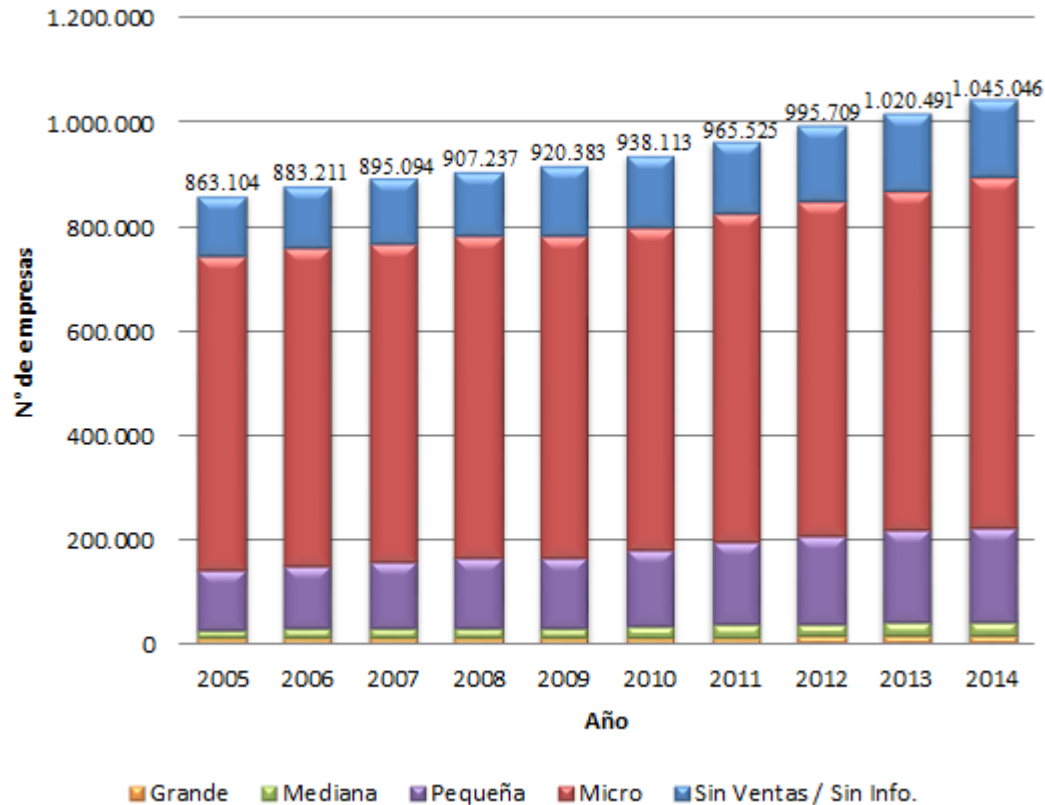


Figura 3.1: Contribuyentes clasificados como Empresas vigentes por año

(Fuente: Formularios 22,29 y Declaraciones Juradas N° 1887 y 1827 que se encuentran registradas en las bases del SII, 2015)

de vida. Por último y de acuerdo con la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) las conclusiones son que en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75 % dejan de existir durante los primeros tres años.

Sin alejarse del país, un estudio realizado por Rodrigo Castro F. que dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996 en Chile arrojó las cifras presentadas en la Figura 3.2

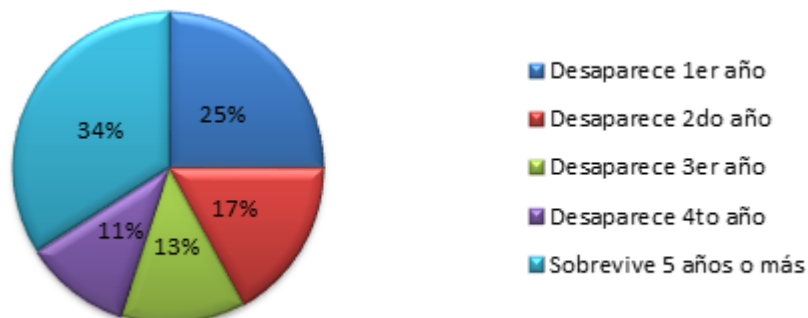


Figura 3.2: Porcentaje supervivencia empresas

(Adaptado de Castro R. (2005))

A continuación, se explican las posibles causas atribuibles a los resultados obtenidos, junto con algunas consideraciones a tener en cuenta para emprendimientos, según el sitio “FrontConsulting”:

- **Desorden financiero:** Según especialistas en el área de consultoría, al momento de crear empresas no saben bien lo que venden, lo que gastan, ni el control de los costos en general. Muchos son los casos además que, por no saber colocar precios, se enfrentan a pérdidas, o que incluso no hacen una separación sobre lo que es la finanza personal con empresarial, que a su vez genera una falta de control de los estados financieros, flujo de caja, entre otros documentos y balances necesarios.
- **Desconocimiento de necesidades de clientes:** Por creer que se tiene una idea brillante, y que esta será la base para ser grandes como empresa. Esta es una razón por la que no se realizan estudios de mercado destinados a saber a quién dirigir dicha buena idea; no le toman la importancia a este estudio y por lo mismo no saben qué necesidad satisfacer, el cliente objetivo, o qué necesidad cubrirá el producto o servicio puesto en el mercado. En otras palabras, destinan recursos, tiempo y trabajo al segmento equivocado.
- **No definir capacidades y limitaciones:** En este sentido, a la hora de iniciar un negocio, se deben conocer los límites, los que estarán marcados por los hábitos, y costumbres de las personas que lo conformarán, ya que en sí, cada error trae consigo consecuencias negativas en el tiempo. Definir bien fortalezas y limitaciones para evitar en el futuro probables amenazas. Esto ocurre cuando se tiene una mentalidad solo de vender, y se desconsideran aspectos ligados a la gestión administrativa que pueden provocar situaciones financieras de endeudamiento, sobre-stock de inventarios, entre otros.
- **No escoger bien a los socios:** Estos socios son la gente que uno llevará a la empresa o negocio. El problema recae en que estos socios pueden tener una filosofía propia, más o menos desalineada del o los dueños de la idea principal, y así mismo un nivel distinto de compromiso. Elegir bien estos socios será factor decisivo de que se realice un buen trabajo y se colabore al éxito.
- **Esperar éxito inmediato:** Por último, se debe mencionar que el tema de fracaso no es exclusivo de las pequeñas empresas; incluso los más grandes han pasado hasta por quiebras. El punto es mantener una visión clara de crecimiento y alcance de objetivos, trabajar por evitar los fracasos y siempre con la mentalidad de mejorar, en vez de esperar a que se den buenos resultados espontáneamente; intentarlo. Por otro lado otro paso para el éxito es la capacitación, toma de oportunidades y atrevimiento a innovar.

3.3. Microempresas Familiares

Para el caso de la empresa descrita como restaurante a puertas cerradas, esta se encuentra considerada dentro de los beneficios y servicios de ChileAtiende Pymes, en el área de Microempresa Familiar. El motivo de elección se debe principalmente a que el lugar de operaciones coincide con el lugar de residencia del dueño.

La microempresa familiar es una empresa, perteneciente a una o más personas naturales que residan en la casa habitación, que puede desarrollar labores profesionales, oficios, industria, artesanía, o cualquier otra actividad ya sea de prestación de servicios o de producción de bienes, excluidas aquellas peligrosas, contaminantes o molestas (Ley N° 19.749, 2001).

Además de esto debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que la actividad económica que constituya su giro se ejerza en la casa habitación familiar.
- Que en la microempresa familiar no trabajen más de cinco trabajadores extraños a la familia.
- Que los activos productivos de la microempresa familiar, sin considerar el valor del inmueble en que funciona, no excedan las 1.000 unidades de fomento.

Y se acogen a los siguientes beneficios:

- **Trámite simplificado integrado:** Le permite a la MEF formalizarse y funcionar de manera lícita y dejar la clandestinidad, obteniendo su patente municipal y la iniciación de actividades mediante un procedimiento simplificado.

- **Mejores negocios:** Le permite integrarse a la economía formal y al mercado financiero, con la oportunidad de acceder a nuevos negocios, capital de trabajo, a mejores formas de financiamiento, contratar servicios con otras empresas de mayor tamaño, ampliar su cartera de clientes, encadenarse productivamente con otras empresas, etc.
- **Beneficios Tributarios:** La MEF se acoge a un procedimiento simplificado de inicio de actividades: les permite, además acogerse a regímenes tributarios acordes a la actividad que desarrollan. Les permite efectuar un trámite simplificado de cambio de domicilio o de giro.
- **Beneficios sanitarios:** Para obtener su patente municipal, la microempresa familiar se exceptúa de realizar trámites en los servicios de salud, salvo aquellas cuya actividad sea del rubro de alimentos, o aquellos que necesiten ayuda para establecerse si puede ser tipificada como inofensiva para acogerse a la ley.

Entre las actividades y establecimientos que caen en dentro de esta ley se encuentran tres que resultan de interés para el objeto de estudio del presente emprendimiento: casinos, cocinerías, y restaurantes. Todas estas actividades comparten una definición en común, la cual a su vez, se acerca más al concepto de restaurante a puertas cerradas: “Establecimiento destinado a la elaboración y expendio de platos preparados para ser consumidos en el mismo local como para llevar” (SEREMI, 2011).

3.4. El Rubro de los Restaurantes

Dado que el rubro de restaurantes a puertas cerradas, son posee datos fuertes a nivel estadístico, y a su vez no es tan popular en Chile, excepto en la capital, se busca hacer contraste con su competencia más directa: los restaurantes comunes. Según datos obtenidos del informe Anual de Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) del año 2010, se rescataron los datos presentados en la figura Figura 3.3.

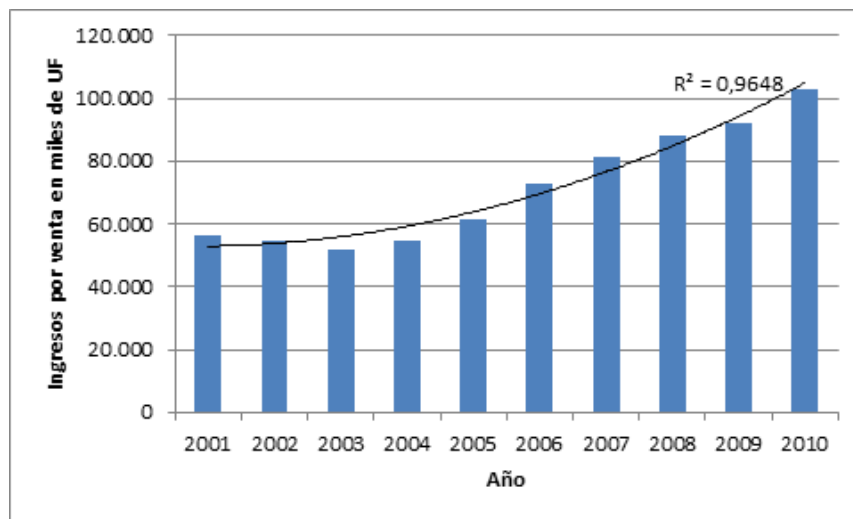


Figura 3.3: Ingresos por venta en miles de UF por año
(Fuente: Adaptado de Informe Anual de Comercio y Servicios del INE, 2010)

De estudios realizados por Arana, Mallea & Valenzuela (2013), se observa una tendencia del tipo polinómica¹ (de orden dos) en las ventas por año, en donde se percibió una desaceleración en el periodo 2002 - 2004, mientras que para la justificación del poco aumento en el año 2009 en comparación a la tendencia, se confirmó una relación con el PIB, relacionada con la crisis económica del mismo año.

¹En el trabajo se habla de crecimiento exponencial, pero según los resultados obtenidos en la elaboración propia, se confirma que es polinómica

Finalmente, para tener una cantidad estimada de los restaurantes que abrieron y cerraron durante el periodo 2005 al 2008, el número de restaurantes en Chile pasó desde 7.466 a 8.705, un salto de 16,5 %, lo que equivale a que entrarán al mercado más de 1.200 nuevos lugares donde se ofrecía alimentación. Por otro lado, en el 2009, con la recesión, se perdieron alrededor de 100 restaurantes, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2011).

3.5. La situación en Olmué

Volviendo más a la problemática que forja este trabajo, la realidad de los restaurantes en Olmué no se aleja tanto de las empresas y restaurantes en general en Chile; de datos obtenidos del Sistema de Impuestos Internos (SII) respecto a restaurantes y hoteles² (ver Figura 3.4 y Figura 3.5), se puede apreciar una tendencia al alza, siendo excepciones ciertos periodos donde el número disminuye levemente.

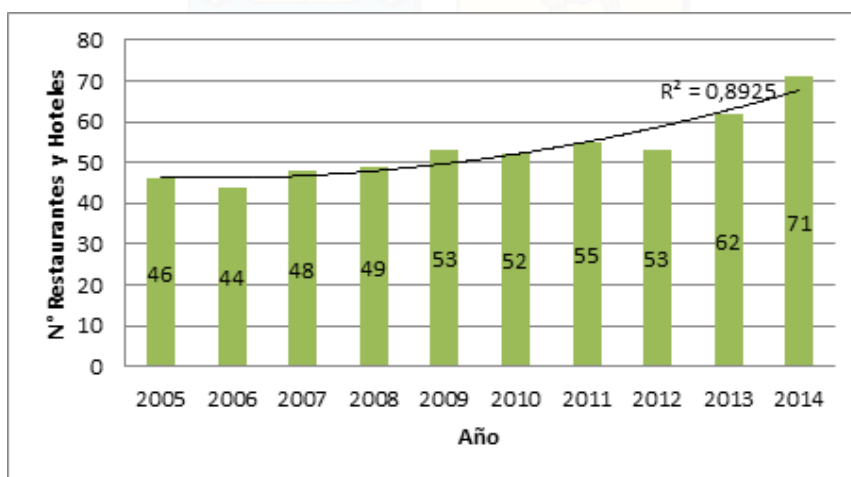


Figura 3.4: Número de Restaurantes y Hoteles en Olmué por año

(Fuente: Adaptado de Formularios 22 ,29 y Declaraciones Juradas N° 1887 y 1827 que se encuentran registradas en las bases del SII, 2016)

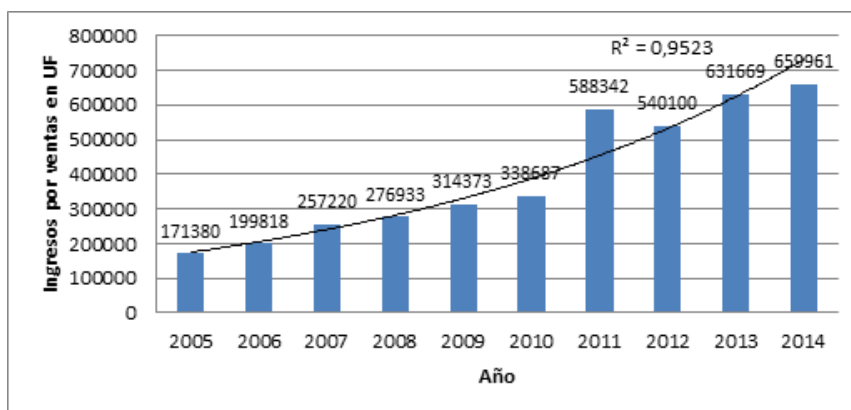


Figura 3.5: Ventas anuales en U.F. por año

(Fuente: Adaptado de Formularios 22 ,29 y Declaraciones Juradas N° 1887 y 1827 que se encuentran registradas en las bases del SII, 2016)

En síntesis, los datos indican una tendencia a la proliferación de empresas propias en Chile, con una cierta probabilidad de fracaso en los primeros años de funcionamiento, y en un plano más específico, existe una tendencia en Olmué al alza de empresas en el rubro de Restaurantes y Hoteles, que se ve acompañada de

²Se incluyen hoteles, debido a que los datos extraídos no diferencian entre ambos rubros

un marcado crecimiento de las ventas en esta área, lo que habla, en términos simplistas, de un aumento de la demanda cada año por partes de las personas. La oportunidad a simple vista se ve, y el riesgo ya está tomado, resta ahora tomar las medidas necesarias para evitar la desaparición de la empresa en el tiempo por alguna de las causas mencionadas por los especialistas en el tema.

3.6. Restaurante a Puertas Cerradas

No existe un concepto clave o bien definido en actualidad de este tipo de negocios, pero se puede suponer como un establecimiento atendido por un cocinero, en un lugar que generalmente responde a su mismo hogar, quien invita a un grupo de personas, con previa anticipación, a compartir en conjunto de un plato o menú elaborado por él. El resultado es un espacio más personal e informal que un restaurante, pero sin el ajetreo o ruido del mismo.

El origen de esta tendencia es desconocido, pero se reconoce que ha tenido aceptación en distintas partes del mundo a través del concepto de “mealsurfing”³. Los mayores datos que se obtienen de este tipo de negocio, son las redes sociales, y aplicaciones que se encargan de recopilar información sobre eventos futuros y lugares donde se realizan; uno de estos ejemplos es “Kitchenparty.org”, sitio que se hizo llamar como el precursor en esta tendencia a finales del 2011. Otro caso es el de “kitchensurfing.com” creada en 2012 que hasta hace poco tiempo cerró su sitio luego de haber recopilado un total de \$20 millones. En la actualidad sin embargo se tienen sitios alrededor del mundo como “mealsharing.com”, “eatwith.com” para Nueva York y España, “newgusto.com” en Italia, y “cookapp.com” en Argentina.

Las razones por las que se dice que ha logrado ser tendencia en estas partes dicen ser las siguientes:

- Calidad: Por recomendación de boca en boca los que muchas veces no pueden apelar herramientas comerciales, como la publicidad, la ubicación y el estar a la vista.
- Atención personalizada: Cumpliendo el viejo eslogan: “Atendido por sus propios dueños”.
- Intimidad: En el sentido de clima familiar, de reserva, con “sabor” a casas y no a comercios.
- Sin costos fijos: Ya que trabajar en el hogar asegura funcionar solo cuando se cumple con los requisitos, por ejemplo, un número mínimo de comensales.
- Informalidad: En su atención, distinto a un restaurante convencional.
- Alternativa económica: Comparado a muchos restaurantes, en donde incluso se puede dar la modalidad gourmet por un precio más barato, y donde incluso se ofrecen las opciones de descorche de vinos propios de los asistentes.
- Ingreso extra: Para quien se dedica al negocio. Puede que no sea la principal fuente de ingreso, pero si un complemento.
- Tendencia mundial: De acuerdo con un estudio de mercado de la agencia de publicidad J. Walter Thompson, el mealsurfing es una de las tendencias de 2013 relacionadas con el aumento de servicios de hospitalidad globales, como el carsharing (compartir autos) y el intercambio de departamentos (Acuña, 2013).

³Tendencia de salir a comer a casas particulares

4 | Marco Teórico

4.1. Marketing

No existe un consenso por una definición única para Marketing, ya que son muchos los autores y las fuentes que restringen los conceptos a ciertas áreas, tales como venta, promoción, ganancia, etc., sin embargo para el alcance que tiene el presente documento se referirá a “la creación, satisfacción y retención de clientes” (Bangs, 2002), ya que es un constante desafío para las empresas en general el tener que ofrecer productos y servicios, de tal forma que tengan que cumplir, por un parte, con atraer para la compra a un determinado precio, y por otra, a que ese precio sea el adecuado para generar ganancias.

Las necesidades describen cosas básicas que la gente requiere: alimentos, aire, agua, ropa y abrigo. La gente también tiene necesidades intensas en cuanto a esparcimiento, educación y entretenimiento. Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacerlos [...]. Obviamente los deseos son moldeados por la sociedad en que se vive (Kotler, 2002).

Entender y utilizar las herramientas que entrega el Marketing para identificar estas necesidades, ayudará a la supervivencia de la empresa en el mercado, en un contexto de constante competencia, innovación de tecnologías, y evolución de necesidades.

El caso de la empresa a trabajar no es la excepción; se encuentra en una fase de incorporación al mercado, tanto en el área gastronómica, funcionando como restaurant con reserva, a través de menús y venta de productos; como en la prestación y utilización de espacios. Es por esto que se hace necesario un estudio de mercado, para analizar necesidades de clientes, apuntar a uno o varios segmentos de clientes, y ver cómo actuar, todo con el fin de lograr rentabilidad, a través de la venta (siempre cuidando a su vez costos), y una durabilidad, a través de objetivos bien medidos y planteados, y dentro de los límites y capacidad que se dispone.

Lo anterior se logra a través de herramientas de gestión estratégica, pero que en este sentido abordará los conceptos de Marketing, utilizando la herramienta de Plan de Marketing con el fin de establecer dónde se encuentra parada la empresa, hacia dónde se quiere ir, y cómo se va a lograr.

4.2. Plan de Marketing

Primero que todo, se hace mención de que uno de los mejores momentos para instaurar un Plan de Marketing es al comienzo, debido a que “facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Resulta muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de marketing” (Muñiz, 2008), con el conocimiento de cuáles son los objetivos que se quieren llevar a cabo con el negocio, y proyectar cuáles son las estrategias que se requieren como empresa para alcanzarlos.

Entendidas y definidas estas estrategias se procede a describir la serie de acciones que se deben realizar; aquí es donde entra el concepto de Plan de Marketing: “El conjunto de herramientas de marketing que la compañía utiliza para realizar su estrategia de marketing” (Kotler & Armstrong, 2006), o en expresiones más técnicas:

La elaboración de un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (Muñiz, 2008).

La razón de ser del Plan de Marketing se debe a que, la falta de una debida planificación a la hora de tomar decisiones, puede suponer con el paso del tiempo que se incurra en un aumento del riesgo de la rentabilidad en tema de ventas y costos, sustentabilidad referido a como se mantiene en el tiempo y eficiencia en tema de recursos y actividades de la empresa. Si bien el Plan de Marketing no asegura la eliminación total de estos riesgos, supone un buen encaminamiento para la empresa; fija una visión.

Además, la adecuada planificación ayuda a tener una visión clara de hacia dónde se quiere llegar desde donde se está parado, y permiten de definir y explicar etapas que se requieren para su consecución; dichas etapas contienen los tiempos y plazos que tomará concretarlas, las tareas a realizar, y los recursos y el personal necesarios.

Resulta muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de marketing. Este debe ser adecuado al tamaño de la empresa. No existe un modelo válido para todas ellas, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama (Muñiz, 2008).

4.3. Definición del Negocio

No existe una correcta definición para este punto, de hecho, es de esperar que muchas preguntas surjan a medida que el negocio cambia. Los productos, los servicios e incluso los mercados cambian, y así lo hará la posición competitiva. Siempre se puede tener alguna noción de lo que se trata el negocio, pero en para tener una definición más estructurada o en caso de no tener ninguna noción, se puede responder las siguientes preguntas propuestas por Bangs, D. (2002):

- ¿Cuáles son nuestros productos y servicios? Por una parte, la definición está basada en lo que se vende.
- ¿Quiénes son nuestros clientes? Los actuales clientes y los mercados a los que se apunta sirven de ayuda para una definición futura.
- ¿Qué le gustaría a nuestros actuales o posibles clientes comprarnos? Los productos y servicios deben coincidir con los deseos y necesidades de los clientes, no confundirse con lo de los mismos dueños.
- ¿Por qué nuestros clientes nos compran? Existen muchos competidores en cada negocio, y un amplio rango de productos y servicios que tienen los actuales y posibles clientes para elegir.
- ¿Qué diferencia nuestro negocio al de nuestros competidores? En otras palabras ¿qué es lo distintivo o inusual sobre nuestros negocios? Si se puede diferenciar la empresa de los competidores a los ojos del o los mercados en el que se encuentra, entonces esta gozará de una gran ventaja.

4.4. Herramientas de Análisis

4.4.1. Análisis externo

Este se divide en dos partes: Micro y macro entorno, ambos a la hora de ser identificados reconocen factores totalmente ajenos y no regulables por la empresa, reconociendo oportunidades y amenazas para la organización.

4.4.1.1. Análisis macroentorno: Modelo PEST

El macro entorno considera las fuerzas sociales más grandes que influyen en el micro entorno. El modelo PEST toma estas fuerzas y las agrupa en cuatro grupos, de ahí a su sigla, siendo éstas las siguientes:

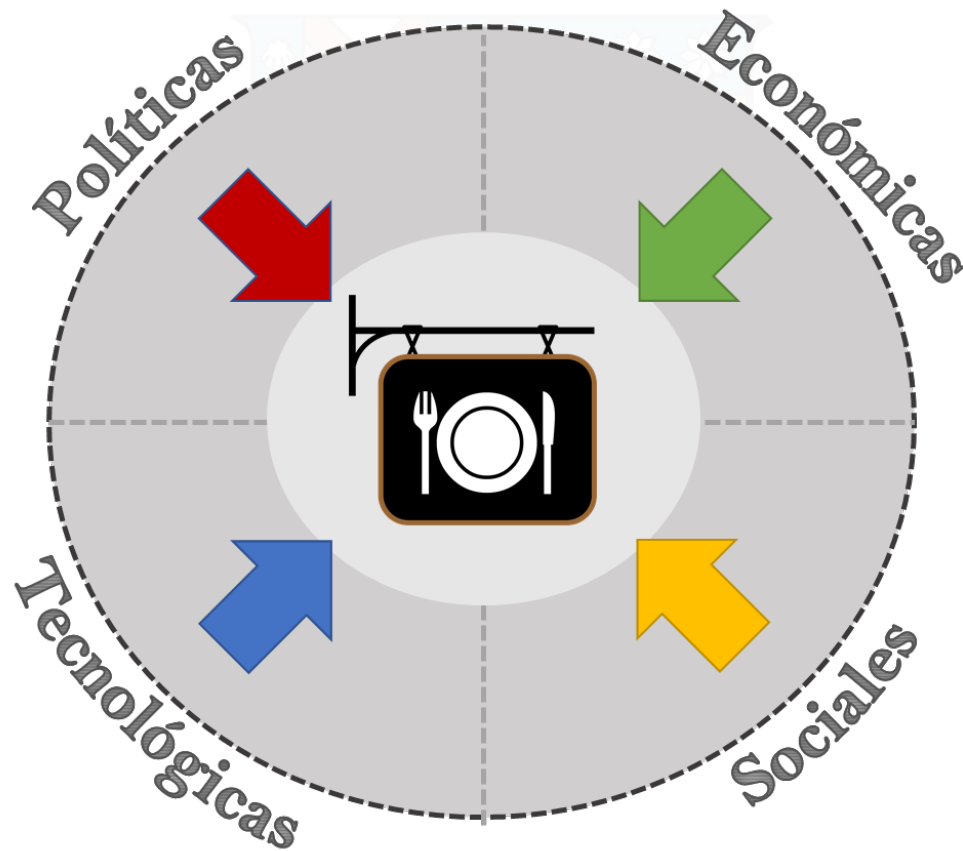


Figura 4.1: Modelo PEST

(Fuente: Elaboración propia)

- Políticas, gubernamentales y legales Considera cuál es la regulación y desregulación, legislaciones, política fiscal, nuevos mercados y tratados, cambio de leyes laborales, patentes, entre otros.
- Económicas: Ejemplo de estos son las tasas fiscales, de inflación de cambio, impositivas, tendencias de PIB, empleo desempleo, déficit o superávit presupuestario, políticas monetarias, disponibilidad de créditos, entre otros.
- Sociales, culturales y demográficas: Toma subfactores tales como las tasas de natalidad, mortalidad, de esperanza de vida, cantidad de matrimonios, programas de seguridad social, ingreso promedio disponible, nivel promedio de escolaridad, en fin, cualquiera que quiera ser incorporado en este punto.
- Tecnológicas: Cómo evolucionan estas para mejorar procesos productivos, de atención y servicio, flujos de información, o cualquier otro avance, y como se puede aprovechar esto.

4.4.1.2. Análisis microentorno: Modelo cinco fuerzas de Porter

En este modelo se consideran los actores cercanos a la compañía, denominados elementos o fuerzas, los cuales son:

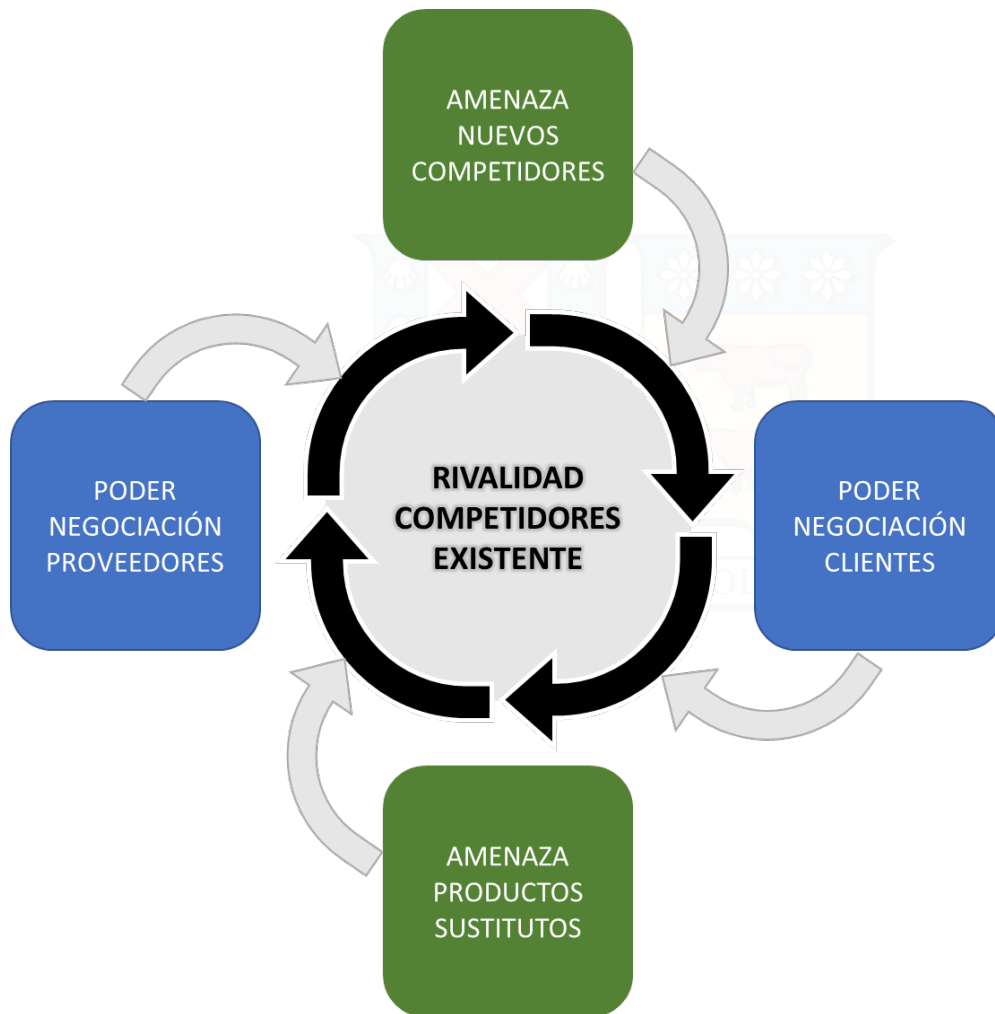


Figura 4.2: Cinco fuerzas de Porter
(Fuente: Elaboración propia)

■ Amenazas de nuevos competidores.

Un nuevo competidor significa que pueda traer consigo el deseo de adquirir una parte del mercado y a su vez de recursos e insumos, o incluso llegar con información que le permita competir mejor (tecnologías o productos sustitutos). Sin embargo, existen barreras para estos, tales como:

- Economía de escala.
- Los requerimientos de capital.
- Ventajas de los actores establecidos
- El acceso a canales distribución.
- Barreras de entrada.

■ Poder de negociación de los proveedores.

Toma en consideración el poder que tienen los proveedores que requiere la empresa, y puede significar en el peor de los casos un aumento en el precio de los insumos, o una disminución en la calidad por parte de la empresa proveedora. Los factores pueden deberse a:

- Concentración de número de proveedores versus el número de empresas.

- Nivel de dependencia de los proveedores al sector para sus ingresos (volumenes de venta).
- Costo de cambio de proveedor.
- Los productos ofrecidos por los proveedores son diferenciados.
- Amenaza e integración hacia delante de los proveedores.

Poder de negociación de clientes.

- Al contrario de los proveedores, estos pueden influir a la empresa a la hora de exigir los productos y/o servicios a un precio más bajo y a una calidad superior. Esto se puede ver afectado por factores como:
 - Concentración de número de clientes versus número de compañías.
 - Cantidad de productos sustitutos existentes en el mercado, y que tan sustitutos son estos.
 - Costos o facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa.
 - Importancia del producto o servicio en la estructura de necesidades del cliente.
 - Amenaza de integración hacia atrás de los clientes.
- Amenaza de productos sustitutos.

Se consideran los productos sustitutos a todos aquellos que posean características similares a un producto en el mercado y que a su vez desempeñan la misma función de satisfacer una determinada necesidad de los clientes en un sector. Se ve afectado por:

- Propensión del comprador a sustituir.
 - Relación calidad/precio de los productos sustitutos.
 - Coste o facilidad de cambio del comprador.
 - Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
 - Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Rivalidad entre competidores existentes.

Incluye a todas las empresas que compiten directamente entregando el mismo o similar producto y/o servicio en el mercado y que sean relevantes para la empresa. Elementos influyentes pueden ser:

- Número de competidores.
- Crecimiento del sector.
- Costos fijos involucrados.
- Nivel de compromiso de competidores.
- Barreras de salida.

4.4.2. Análisis interno

Consiste en la recopilación de información y estudio de todas las variables referidas al interior de la empresa. Contiene puntos tales como la estructura organizacional, infraestructura, tecnología, operaciones, costos, rentabilidad, segmentos que atienden, clientes, productos, ventas, canales de venta, alianzas estratégicas, proveedores, cultura, procesos de gestión, marketing, finanzas o cualquier otro factor considerado como interno que no haya sido nombrado anteriormente.

4.4.2.1. Cadena de Valor

Con el fin de utilizar una herramienta que permita un análisis interno más ordenado y sistematizado es que tomará otro de los modelos de Porter: La cadena de valor.

Este modelo por un lado permite identificar las competencias distintivas que posee la empresa y que permiten definir una ventaja competitiva y por el otro considera las actividades realizadas al interior de la organización, dividiéndola en dos categorías grandes: actividades primarias, y actividades secundarias (o de apoyo).

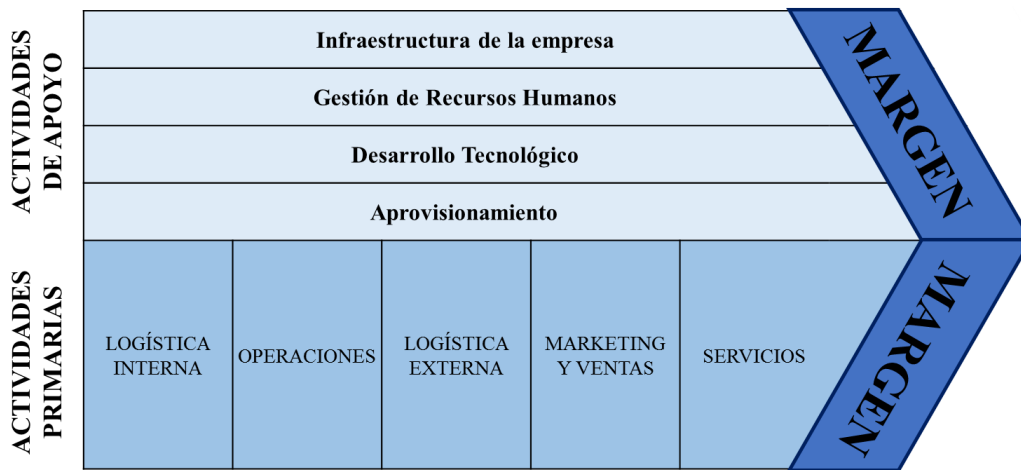


Figura 4.3: Cadena de valor de Porter

(Fuente: Elaboración propia)

Actividades primarias

Son aquellas que están involucradas directamente en la producción del producto, venta y servicios de postventa. Estas a su vez se dividen en cinco categorías genéricas, las cuales son:

- Logística interna: Relacionada con la gestión y administración de insumos necesarios para la elaboración del producto y a su vez de los canales de distribución de dichos materiales. Toma actividades como:
 - Manejo de materiales.
 - Control de inventarios.
 - Programación de transporte.
- Operaciones: Es la transformación de los insumos o materias primas recopiladas en la logística de entradas en el producto final producido.
- Logística Externa: Es la vía por la cual el producto final es entregado al cliente, incluyendo actividades de gestión y administración en materias de recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los clientes. Incluye:
 - Almacenaje de materias terminadas.
 - Operación vehículos de entrega.
 - Programación de pedidos.
- Marketing y ventas: Toda actividad asociada a proporcionar un medio por el cual los compradores puedan acceder y/o comprar el producto. Algunos ejemplos de estas actividades son:

- Publicidad.
- Promoción.
- Selección de canal
- **Servicios:** Siendo esta la última actividad de la cadena de valor es el servicio, se encarga de cubrir las áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto, ya sea por reparaciones, reposiciones, consultas o cualquier similar.

Actividades secundarias

Son todas aquellas actividades de apoyo a las actividades primarias y se apoyan entre sí. Estas son:

- **Infraestructura:** Actividades que prestan apoyo a toda la empresa y toda la cadena, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- **Recursos humanos:** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Tecnología:** Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades, o en sí el conocimiento o know-how que incorpora procedimientos y tecnologías involucradas.
- **Aprovisionamiento:** Actividades relacionadas con el proceso de compras tanto de materias primas, provisiones u otros artículos de consumo

4.4.3. FODA

Una vez encontrados los factores y actividades antes mencionados, es posible confeccionar una matriz FODA, el cual incorpora las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A).

El análisis de esta se centra en examinar la interacción entre las características particulares del negocio (positivas, negativas), por una parte, y del entorno (interno, externo) por la otra.

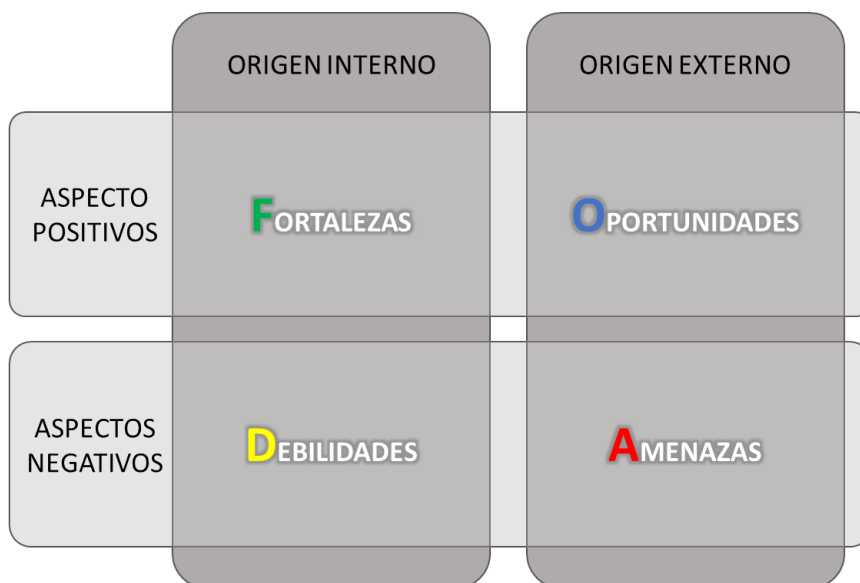


Figura 4.4: FODA

(Fuente: Elaboración propia)

Las conclusiones de este análisis son utilizadas para apuntar hacia el éxito de la empresa y a su vez sirven para identificar las ventajas competitivas, las que son el conjunto de características únicas percibidas por el mercado y que los pone por encima de la competencia. Una de las razones por las que los clientes prefieren a la organización y no a los competidores.

4.4.3.1. Matriz FODA

Como trabajo adicional de este análisis, nace la matriz FODA propuesta Koontz, Weihrich & Cannice (2012), en la cual se cruzan las letras como lo indica la Figura 4.5

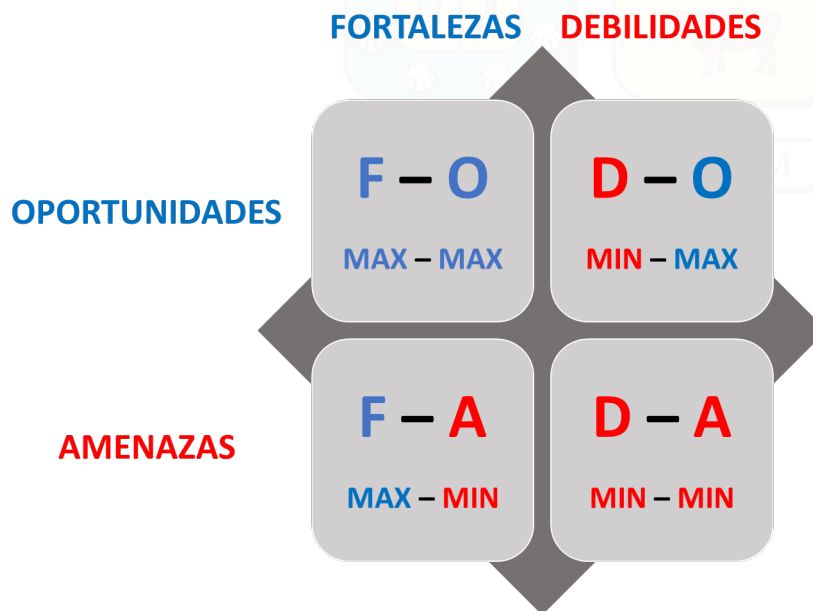


Figura 4.5: Matriz FODA

(Fuente: Elaboración propia)

El fin es generar estrategias a partir de la matriz, las cuales tienen las siguientes características:

- La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas y se le llama la estrategia mini-mini (por “minimizar - minimizar”). Puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una inversión conjunta, se atrinchere o hasta se liquide.
- La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas mismas áreas dentro de la empresa, o adquirirlas con las habilidades necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) del exterior para permitirle aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
- La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras, minimizando las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
- La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de la más deseable. En verdad, es la meta de las empresas moverse de otras posiciones en la matriz a esta. Si tienen debilidades, busquen superarlas. Convirtiéndolas en fortalezas, harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades.

4.5. Plan Estratégico

Para efectos del presente trabajo, se consideran cuatro declaraciones importantes que toda empresa debiera contener de modo de servir como guía a la toma de decisiones, acciones y conductas de los integrantes en un negocio, que para efectos del presente trabajo considerará tres manifestaciones importantes: misión, visión, valores organizacionales, y objetivos estratégicos.

4.5.1. Misión

La misión busca definir la razón de ser de la empresa, que posee las características de ser un estamento motivador para el personal, entregar identidad a la compañía y ser la base para la constitución de la cultura organizacional.

4.5.2. Visión

Junto con haber establecido previamente la misión, la visión se vuelve más fácil de describir; esta contiene la proyección de futuro donde se quiere ver la empresa, junto con una posible determinación de elementos que la ayudarán a controlar su propio destino.

4.5.3. Valores organizacionales

Los valores apoyan a la visión y dan forma a la misión. Son principios éticos de la organización, o dicho en otras palabras, las reglas en las cuales se funcionará a lo largo de su trayectoria, y que en cierta forma definen y posicionan la cultura empresarial característica de la empresa

4.5.4. Objetivos estratégicos

Estos objetivos deben tener coherencia con los tres elementos mencionados anteriormente (misión, visión, y valores organizacionales), y representan a la proyección de resultados que se tiene de la organización en el largo plazo, con respecto a un mercado específico. Poseen muchas características, para lo cual se utilizará en específico, el criterio asociado a Drucker (s.f.): SMART. Este es una sigla de conceptos originalmente del inglés, que significa:

- “Specific”: Específicos; qué es exactamente lo que se quiere lograr.
- “Measurable”: Medibles; cuantificables.
- “Achievable”: Alcanzables; servir como inspiración de que se pueden lograr.
- “Realistic”: Realistas; se pueden lograr con los recursos disponibles.
- “Timed”: Medidos en el tiempo; programados de tal forma que se sabe sus tiempos de inicio y término.

Cabe destacar que no necesariamente, todos los objetivos deben ser cuantificables, ya que algunos, como por ejemplo, la mejora de imagen o marca, representan aspectos cualitativos e iguales de válidos como objetivos.

4.6. Modelo de Negocios

La importancia que se da en definir la misión, visión, valores de las empresa, y objetivos estratégicos, está ligada con este punto de modelo de negocios (y el plan de marketing); básicamente si estos se tienen bien definidos hacen más fácil la construcción y redacción del modelo de negocios.

Muchos son los autores que han definido el concepto de modelo de negocios, pero para propósitos del presente documento se optará por la realizada por Stähler (2002): “Un modelo de un negocio existente o un negocio futuro planificado. Un modelo es siempre una simplificación de la realidad compleja. Ayuda a comprender los fundamentos de una empresa o a planificar cómo debe ser un negocio futuro”.

4.6.1. Modelo Canvas

En específico se utilizará como modelo de negocios el Canvas; la razón se debe a ser una herramienta relativamente nueva, que se dio a conocer en el año 2010, por los autores Osterwalder & Pigneur, en el libro “Business Model Generation”, y que se ha vuelto recientemente más utilizado por el hecho de ser caracterizado como práctico, sencillo y de fácil entendimiento.

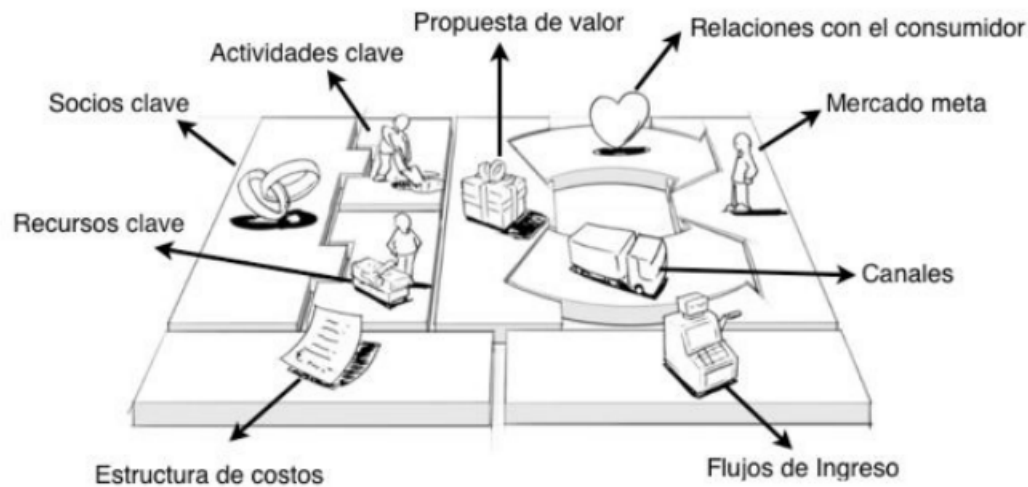


Figura 4.6: Modelo Canvas

(Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010)

Como señalan sus autores, el modelo de negocios de una empresa puede ser definido a través de nueve bloques, como se muestran en la figura anterior e indican la lógica por la cual dicha empresa intenta generar dinero. Estos cuatro bloques a su vez cubren cuatro áreas importantes: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. A continuación, se explica cada uno de los nueve bloques según la literatura antes mencionada:

- **Segmento clientes / Mercado meta (área clientes):** Los clientes son el corazón de cualquier modelo de negocios. Con el fin de satisfacer de mejor manera sus clientes, la empresa debe agrupar a sus clientes en distintos segmentos, los que se caracterizan por tener necesidades, conductas o atributos en común, y posterior a esto seleccionar cuales segmentos atender y/o cuales ignorar. Responde a las preguntas ¿Para quién creamos valor? y ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
- **Propuesta de valor (áreas oferta):** Es la razón por la cual los clientes prefieren a la empresa, por sobre la competencia. Esta resuelve el problema o satisface la necesidad que un cliente necesita. Cada propuesta de valor consiste en una selección de un conjunto de productos y/o servicios que cumple con los requisitos de un segmento específico de clientes y que la empresa ofrece. Responde las preguntas ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿Cuáles necesidades de los clientes satisfacemos?, ¿Qué conjunto de productos o servicios ofrecemos a nuestro segmento de clientes?
- **Canales (área cliente):** Incluye canales de comunicación, distribución y ventas de la empresa con los clientes. Dichos canales son el punto de contacto con los clientes y juegan un importante rol en la experiencia de dichos clientes. Responde a las preguntas ¿A través de qué canales nuestros segmentos

de clientes quieren ser alcanzados? ¿Cómo establecemos actualmente contacto con ellos? ¿Cómo están nuestros canales integrados? ¿Cuáles dan mejores resultados? ¿Cuáles son más eficientes en términos de costo/eficiencia? ¿Cómo integramos estos en las actividades diarias de los clientes?

- **Relaciones con los clientes / consumidores (área clientes):** Se debe conocer el tipo de relación que se quiere entablar con cada segmento de clientes. Los tipos de relaciones pueden cambiar desde personales a automatizadas. El tipo de relación puede ser determinado de por algunos de los siguientes motivos: captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas, entre otros. Responde a las preguntas ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado para establecer y mantener con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Cuál tan costosas son? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?
- **Flujos de ingreso (área viabilidad financiera):** Si el cliente es el corazón del modelo de negocios, los flujos son sus arterias. Desde cada segmento de clientes se puede obtener uno o más flujos de ingreso, en donde cada flujo puede tener distintos mecanismos de fijación de precios. Responde a las preguntas ¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cuánto contribuye cada flujo de ingreso al total de ingresos?
- **Recursos clave (área infraestructura):** Estos recursos ayudan a la empresa a crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes y generar ingresos. Estos recursos pueden propios de la empresa o adquiridos de socios claves. Responde a las preguntas ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones con clientes? ¿Fuentes de ingresos?
- **Actividades clave (área infraestructura):** Las actividades claves son las acciones más importantes que una empresa debe operar con éxito. Tal como los recursos clave, son requeridos para crear y ofrecen una propuesta de valor, llegar a los mercados mantener relaciones con los segmentos de clientes y generar ingresos, y al igual que los recursos clave, las actividades cambian dependiendo del tipo de modelo de negocios. Responde a las preguntas ¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones con los clientes? ¿Flujos de ingreso?
- **Asociaciones / Socios clave (área infraestructura):** Muchas son las razones por la cual se forman asociaciones. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden distinguir cuatro distintos tipos de asociaciones: estratégicas entre no competidores, estratégicas entre competidores (cooperación), unir emprendimientos para desarrollar nuevos negocios, relaciones comprador-proveedor para asegurar insumos de confianza. Responde a las preguntas ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Cuáles recursos clave adquirimos a través de nuestros socios? ¿Qué actividades claves realizan nuestros socios?
- **Estructura de costos (área viabilidad financiera):** Por último, este bloque describe los costos incurridos más importantes mientras se opera bajo un determinado modelo de negocios. Creando y entregando valor, manteniendo relaciones con los clientes, y generando ingresos. Dichos costos pueden ser calculados fácilmente después de definido los recursos, actividades y socios clave. Responde a las preguntas ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocios? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

4.7. Estrategias

Las estrategias nos explican el cómo llegar hacia dónde queremos ir desde dónde estamos parados; están formuladas de tal forma de concretar los objetivos y metas definidos. Buscan aprovechar los recursos que posee la empresa de manera eficiente de modo de generar rentabilidad, en comparación al coste de aplicar estas estrategias.

Las estrategias pueden ser diversas, ya que existe más de un camino, por lo que a su vez cada una tiene sus ventajas y desventajas en comparación a las otras; queda a criterio el elegir cual parece ser la mejor

de todas. Los criterios con los cuales se deciden pueden ser con base a la inversión requerida, por ejemplo, o el impacto sobre las utilidades, el control de operaciones y el riesgo por asumir.

Para efectos del trabajo, se considerarán tres distintos tipos de estrategias extraídas de apuntes de literatura de Lambin (s.f.).

4.7.1. Estrategias básicas de desarrollo o genéricas

La premisa para este tipo de estrategias se centra en la identificación de una ventaja competitiva defendible en el tiempo. Estando clara esta, y en conjunto con otros factores claves del éxito, fortalezas y debilidades, y teniendo claros los competidores, indicará qué dimensión de la ventaja será privilegiada.

Tres son las grandes estrategias que se pueden adoptar según Porter (1982), según dos criterios: objetivo considerado (todo el mercado, o un segmento específico), y la naturaleza de la ventaja competitiva (por coste, o cualidades distintivas del producto).

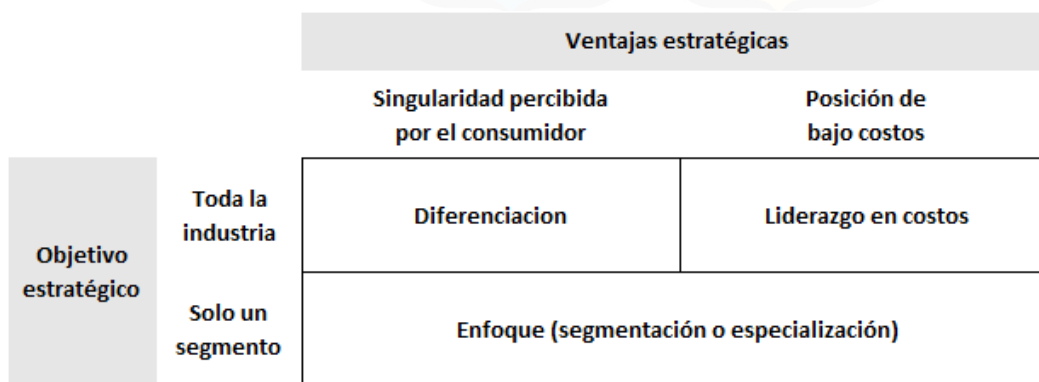


Figura 4.7: Estrategias genéricas

(Fuente: Adaptado de Porter, 1982)

4.7.1.1. Estrategia de liderazgo en costos

Se basa en la dimensión de productividad y está ligada al efecto experiencia e implica vigilancia en los gastos de funcionamiento de las inversiones en productividad, a la vez que exige bajos gastos en venta y publicidad.

Este tipo de estrategia supone una protección eficaz contra las cinco fuerzas de Porter de la siguiente manera:

- Frente a los competidores directos, supone mayor resistencia ante una imprevista competencia de precios, además de obtener beneficios al precio mínimo para la competencia.
- Respecto a los clientes, hace que estos no pueden hacer bajar los precios más que los precios del competidor principal.
- Ante los proveedores, tener un coste bajo de producción protege de los aumentos de coste impuestos por cualquiera de estos.
- Significa una fuerte barrera de entrada para competidores nuevos, además de ser una protección frente a productos sustitos.

Por otra parte, este tipo de estrategia supone inversiones continuas, una vigilancia estrecha de los procesos de producción (estandarizados) y de distribución, los que se pueden ver afectados por factores como:

- Cambios tecnológicos que anulan la ventaja obtenida gracias a las inversiones anteriores y al efecto de experiencia.
- Con el paso del tiempo que la tecnología sea de fácil acceso para todos los actores y fácil de imitar.
- Concentración en los bajos costos y descuido en la calidad de los productos.
- Inflación de precios.

4.7.1.2. Estrategia de diferenciación

Esta estrategia se basa en proporcionar al producto cualidades distintivas e importantes para el cliente, lo que hace que se diferencie de la competencia. Se deben crear condiciones similares a las de un mercado monopolista donde la empresa tenga un poder de mercado sobre los demás, debido al elemento distintivo. La diferenciación puede ser por la marca, un avance tecnológico, apariencia exterior, servicio posventa, entre otros.

Al igual que en el liderazgo en costos, ofrece una protección frente a las cinco fuerzas de Porter, pero de una manera distintiva:

- Frente a competidores directos, al tener un producto distintivo aumenta la fidelidad de los consumidores, y disminuye la sensibilidad del precio, trayendo como consecuencia un aumento de la rentabilidad.
- Los clientes se vuelven fieles y gracias a eso dificultan la entrada de nuevos competidores.
- La mejora en la rentabilidad de la empresa aumenta la resistencia ante aumentos de costos impuestos por los proveedores.
- Respecto a los productos sustitutos, la empresa se encuentra protegida ante estos gracias a las cualidades distintivas del producto.

En contraparte, este tipo de estrategia implica la existencia de una importante habilidad en marketing y la habilidad de anticiparse a las necesidades del mercado y el equilibrio entre la producción y el marketing, y que puede traer como consecuencias:

- Excesivo precio a la hora de mantener el elemento diferenciador en comparación a los precios de la competencia.
- Riesgo de que los clientes desprecien el producto por su banalización con el paso del tiempo.
- Amenaza de imitaciones, que reducen el impacto de la diferenciación.

4.7.1.3. Estrategia de enfoque o alta segmentación

Esta estrategia busca cubrir las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin la intención de abarcar el mercado completo. Similar a las estrategias anteriores esta estrategia se centra en un buen liderazgo de costos o buena diferenciación, pero solamente respecto a la población objetivo elegida.

La ventaja obtenida con este método, es que permite abarcar grandes cuotas de mercado al interior del segmento que se dirige, pero que son necesariamente débiles en comparación a la totalidad del mercado.

4.7.2. Estrategias de crecimiento

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Independientemente de este elemento de dinamismo,

el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias, principalmente, a las economías de escala y a los efectos de experiencia que ofrece.

4.7.2.1. Crecimiento intensivo

Es aplicable para una empresa cuando esta no ha logrado explotar las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone en los mercados que actualmente cubre. Las diferentes estrategias adaptables son:

- Penetración de mercados: Interviniendo en los componentes de la demanda global para poder aumentar el tamaño del mercado total. Se puede conseguir a través de:
 - Desarrollo de la demanda primaria.
 - Aumento de la cuota de mercado.
 - Adquisición de mercados.
 - Defensa de una posición de mercado.
 - Racionalización del mercado .
 - Organización del mercado.
- Desarrollo para los mercados: Cuyo objetivo es desarrollar las ventas a través de la introducción de productos actuales, en nuevos mercados. Se logra por distintas estrategias como:
 - Nuevos segmentos.
 - Nuevos circuitos de distribución.
 - Expansión geográfica.
- Desarrollo por los productos: Consiste en el aumento de las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, a mercados que actualmente cubre la empresa. Para este caso las estrategias pueden ser:
 - Adición de características
 - Ampliar la gama de productos
 - Rejuvenecimiento de una línea de productos
 - Mejora de la calidad
 - Adquisición de una gama de productos
 - Racionalización de una gama de productos

4.7.2.2. Crecimiento por integración

Este tipo de estrategia se justifica si la empresa puede mejorar su rentabilidad a través del control de actividades de importancia estratégica, que se encuentran en el sector industrial en el cual se relaciona. Existen tres distintos tipos de estrategia:

- Integración hacia arriba: Busca estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. Este tipo de estrategia se hace necesaria debido a la falta de recursos o conocimiento tecnológico de proveedores para componente o materiales indispensables para la empresa.
- Integración hacia abajo: Diferente a la anterior, está motivada hacia el consumidor, y busca asegurar el control de las salidas de productos. Para otros efectos, el objetivo de integración hacia el consumidor se justifica a una mejor comprensión de las necesidades de clientes.

- Integración horizontal: Por último, y muy distinta a las estrategias anteriores, esta tiene por objetivo reforzar la posición competitiva, ya sea absorbiendo o controlando algunos competidores. Generalmente se da para casos en que se busque neutralizar un competidor, alcanzar puntos críticos para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos, tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores, entre otros.

4.7.2.3. Crecimiento por diversificación

La justificación para esta estrategia se debe al sector industrial en el cual está inserta la empresa, y si este no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o rentabilidad, o porque la competencia ocupa una posición importante en el mercado.

- Diversificación concéntrica: La empresa busca añadir nuevas actividades fuera el sector en que se desempeña y que sean complementarias a las existentes en el plano tecnológico y/o comercial. Es decir, busca beneficiarse de la sinergia que pueda aportar estas actividades complementarias para poder extender el mercado potencial.
- Diversificación pura: En este tipo de estrategia la empresa entra en actividades que no tienen relación alguna con las existentes, tanto en plano tecnológico como comercial. El fin es aumentar la cartera de actividades.

La lógica detrás de una estrategia de diversificación la ha establecido Calori & Harvatopulos (1988), quienes la explican a través de dos dimensiones. La primera se relaciona con la naturaleza del objetivo estratégico: defensiva para reemplazar una actividad en declive, u ofensiva para conquistar nuevas posiciones; por otro lado, la segunda dimensión responde al relieve de los resultados esperados: coherencia o complementariedad con las actividades actuales, o valor económico en crecimiento o rentabilidad. En la Figura 4.8 se presenta la matriz que relaciona ambas dimensiones con los tipos de diversificación:

Naturaleza del objetivo	Tipo de resultado buscado	
	Coherencia	Valor Económico
Ofensivo	Extensión	Despliegue
Defensivo	Relevo	Repliegue

Figura 4.8: La lógica de una estrategia de diversificación

(Fuente: Adaptado de Caroli & Harvatopulos, 1998)

- Extensión: La empresa busca reforzar su actividad, valorando su saber hacer.
- Relevo: La empresa busca reemplazar una actividad en declive por una nueva.
- Despliegue: La empresa busca ser ofensiva y busca un valor económico elevado a través de la diversificación de lo ofrecido.
- Repliegue: La empresa busca una nueva vía de crecimiento a través del ingreso a otra industria.

4.7.3. Estrategias competitivas

Este tipo de estrategias dependen de la posición y comportamiento de los competidores; toma en consideración la ventaja competitiva y la posición en que se encuentra el negocio en relación a la competencia. Kotler (1991) identifica cuatro tipos de estrategias competitivas:

4.7.3.1. Estrategias del líder

Una empresa es líder en un producto en el mercado si ocupa una posición dominante y es reconocida como tal por los competidores. En general las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. Las estrategias que puede usar son:

- Desarrollo de la demanda primaria.
- Estrategia defensiva, para proteger la cuota de mercado.
- Estrategia ofensiva, para aprovechar la experiencia y mejorar rentabilidad.
- Estrategia de desmarketing.

4.7.3.2. Estrategias del retador

Corresponde a la empresa que no domina el mercado en un producto, pero que busca atacar al líder. En términos generales se preocupa por un lado de la elección del campo de batalla vía ataque frontal (es decir, oponerse directamente al competidor) o ataque lateral (a través de los puntos débiles del líder) y por el otro lado de evaluar su capacidad de reacción y defensa.

4.7.3.3. Estrategias del seguidor

Cuando la empresa no se dedica a atacar a la empresa líder, sino que toma un comportamiento más adaptativo se conoce como seguidor. Según Hamermesh, Anderson & Harris (1978), este tipo de empresas presentan cuatro características principales en las estrategias implantadas:

- Segmentar el mercado de manera creativa.
- Utiliza eficazmente la I + D.
- Pensar en pequeño.
- Alta fuerza del directivo.

4.7.3.4. Estrategias del especialista

El interés está en uno o varios segmentos y no la totalidad de mercado. El objetivo está centrado en ser el líder de dicha porción escogida, es decir, la especialización de un nicho.

4.8. Plan de Acción

Este funciona de acuerdo a las estrategias realizadas, es el determinante para la consecución de objetivos dentro de un plazo determinado e indica cuáles son los pasos a recorrer en el camino de las estrategias.

Las diferentes tácticas que se utilicen estarán englobadas dentro del mix del marketing realizado por McCarthy (1960), ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing.

4.8.1. Marketing mix

Consiste en considerar cuatro variables importantes para la empresa, que son conocidas como las 4 Ps, las que influyen en la consecución de los objetivos del plan de marketing.

Las 4 Ps originalmente provienen de los siguientes elementos en inglés: “product”, “price”, “promotion”, “place”; y se adaptan al español como: producto, precio, promoción y plaza (distribución).

4.8.1.1. Producto

Se refiere al objeto tangible (bien) o intangible (servicio, idea o experiencia) que satisface las necesidades o deseos del cliente.

Este punto se responde a decisiones tales como:

- Diseño, características y calidad del producto.
- Variedad, mezcla o línea de productos.
- Marcas.
- Empaquetado o etiquetado.
- Garantías.

4.8.1.2. Precio

Considera el valor que un cliente paga por un producto, aunque en otros términos también significa al sacrificio (en términos económicos) que un cliente está decidido a realizar para adquirir dicho producto.

El precio es la única variable que afecta en el ingreso, por lo cual tiene implicaciones como:

- Estrategias, tácticas de precios.
- Fijación de precios.
- Descuentos para clientes.
- Términos y condiciones de pago.

4.8.1.3. Promoción

La promoción se conoce como la comunicación en el ámbito del marketing y compromete elementos tales como publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción de ventas.

Los aspectos importantes aquí son:

- Apropiado balance entre los elementos mencionados anteriormente (que justifique el costo monetario de estos).
- Estrategias de mensajes (en términos de qué debe ser comunicado).
- Estrategias del canal a través del cual se llega al público objetivo.
- Frecuencia de mensajes.

4.8.1.4. Plaza

El último punto habla de la ubicación; el acceso por el cual se llega al cliente.

Toma puntos como:

- Estrategias de distribución.
- Franquicias.
- Cobertura de mercado.
- Canales para selección y relación de miembros.
- Decisión de localización.
- Inventarios.
- Transporte, almacenaje y logística.

4.8.2. Extensión a las 7 Ps: Marketing mix de servicios

Booms & Bitner (1981), propusieron un modelo extendido del marketing mix antes mencionado, para uso general de organizaciones y empresas de servicio; este contiene las 4 Ps antes mencionadas: producto, precio, promoción y plaza, pero además incorpora tres elementos del inglés: “participants” (en otras fuentes se sugiere que en verdad es “people”), “process”, “physical evidence”; y se adaptan como: personas, proceso y prueba física.

Dada las características del negocio Mary Mary, es que se considera propicio incorporar estos elementos, debido a que en las empresas de restaurantes y la producción de eventos, involucran más que solo la venta de consumibles.

4.8.2.1. Personas

Corresponde a todos los actores que participan en la entrega del servicio y que influyen en la percepción de los clientes; se entiende por estos actores principalmente al personal de la empresa.

4.8.2.2. Proceso

Considera los procedimientos actuales, mecanismos y flujos de actividades a través de los cuales el servicio es puesto en operación y entregado a los clientes.

4.8.2.3. Prueba física

Se considera como el espacio en el cual el servicio se encuentra, donde la empresa y el cliente se relacionan, y a cualquier otro elemento tangible que facilite el desarrollo del servicio.

5 | Metodología

No existe una metodología válida para toda empresa, por lo que el plan a desarrollar en esta memoria se basa en un orden lógico, determinado por la resolución de tres importantes interrogantes usadas como referencia del texto “Marketing en el Siglo XXI”, las cuales son:

1. ¿Dónde estamos?
2. ¿A dónde queremos ir?
3. ¿Cómo llegaremos ahí?

La primera pregunta se resuelve a través del análisis de la situación, a nivel externo por un lado para la identificación de oportunidades y amenazas, y a nivel interno para el reconocimiento de fortalezas y debilidades, para posteriormente culminar con una matriz FODA.

La segunda pregunta queda clarificada cuando se definen los objetivos del área de marketing que quiere establecer el negocio. Previo a esto, se definirán conceptos relacionados al plan estratégico de la empresa, y se diseñará el modelo de negocios (a través del Canvas), los cuales, aún no se encuentran definidos y son considerados primordiales a la hora de fijar metas a futuro.

Por último, la tercera pregunta se responde al momento de fijar las estrategias y planes de acción para alcanzar los objetivos antes definidos, por medio de las estrategias descritas por Lambin, y el marketing mix y su extensión a los servicios.

Se ha decidido separar el trabajo en siete partes, las cuales se explican a continuación:

5.1. Análisis Externo

Se refiere al estudio de los aspectos del entorno a la empresa. Para el caso del macroentorno, se utiliza la herramienta PEST, la cual considera los factores políticos y legales, económicos, sociales, y tecnológicos que actualmente afectan al negocio; mientras que para el microentorno, se usará la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, cuyos factores o actores corresponden a los poderes de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenazas de nuevos entrantes, productos sustitutos, y competidores existentes.

5.2. Análisis Interno

En lo que respecta al estudio interno de la empresa, se pondrá en uso la herramienta de análisis de la cadena de valor de Porter.

Adicional a toda herramienta de análisis, en este punto se definirán los puntos referentes al plan estratégico del negocio: misión, visión, valores organizacionales, y objetivos estratégicos; los que, a la fecha, aún no se encuentran formulados explícitamente, y viven solo como una idea.

Por último, para cerrar este punto, se describirán las ventajas competitivas, como resultado de la mezcla de los resultados obtenidos en el análisis interno, la filosofía corporativa, y la descripción de promesas del negocio.

5.3. Confección de FODA

Una vez recolectadas las conclusiones de ambos análisis, estos se consolidarán en una matriz FODA, de ahí la importancia de la división en análisis externo e interno: el primero captará las oportunidades y amenazas, mientras que el segundo las fortalezas y debilidades. Estas serán cruzadas y se revisadas; los resultado serán los primeros esbozos de las estrategias que deberán surgir para mejorar a la empresa.

5.4. Modelo de Negocios

Cuando se haya concretada la parte de análisis, se procederá a la definición del modelo de negocios: este será la base de dónde se quiere que esté el negocio.

Para efectos prácticos, se hará uso del modelo Canvas, el cual explica de mejor manera cómo una empresa genera valor. La forma de realización será a través de la definición de cada uno de los nueve bloques del modelo: Propuesta de valor, relación con los clientes, canales de comunicación, mercado meta, actividades claves, socios claves, recursos claves, estructura de costos y flujo de ingresos.

5.5. Formulación de Plan de Marketing

A partir de este punto, se definirá hacia donde desea llegar la empresa, por lo que se hace primordial, la definición del mercado objetivo y la cuantificación de este, a partir de las características que sean descritas.

Restará ahora definir los objetivos del plan de marketing, para lo cual se utilizará la definición de Casado & Sellers (2010), que los describen de la siguiente manera: “los objetivos deben ser viables, coherentes con la misión y con los objetivos organizacionales globales, consistentes con los recursos internos y capacidades básicas, concretos, flexibles, motivadores, y estar delimitados en un horizonte temporal preciso”.

Al igual que en el caso de los objetivos estratégicos, no se limitará a que estos sean exclusivamente cuantitativos, debido a que en la actualidad ya se han generado planes de marketing que incluyen ejemplos como: mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, innovación, etc.

5.6. Definición Estrategias de Marketing

A estas altura ya se tendrá el escenario en el que se encuentra la empresa, y hacia dónde quiere ir, el resto consiste en generar coherencia con las estrategias planteadas en la matriz FODA, y desarrollar cada una de las mencionadas en el marco teórico: genéricas, de desarrollo, y competitivas; todo con un fin de potenciar fortalezas, disminuir debilidades, aprovechar oportunidades y evitar amenazas.

5.7. Plan de Acción

Por último, a través del marketing mix, y la extensión a los servicios, se buscará a través de la definición de cada elemento de las 7 Ps, poder responder de mejor manera a los objetivos y estrategias propuestas. Junto con el plan de acción vendrá un presupuesto y justificación en términos financieros.





6 | Presentación de la Empresa

6.1. Información y Descripción del Negocio

La empresa pertenece al señor Osvaldo Patricio Cajales Oñate, RUT 7.850.027-1 con domicilio en Juan XXIII n° 5310, comuna de Olmué, y se encuentra adjudicada a la ley 19.749: Ley de Microempresarios. Se encuentra inscrita en el Registro de Microempresarios de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral, Dirección Desarrollo Comunitario, Ilustre Municipalidad de Olmué, desde la fecha 8 de agosto del 2015.



Figura 6.1: Logo negocio Mary Mary
(Fuente: Documentos de la empresa)

Mary Mary es un negocio centrado en el ámbito de elaboración y venta de alimentos por medio de menús, con principal énfasis en la comida casera característica de la zona interior de la región de Valparaíso, a través de un sistema de reserva para una determinada fecha, con un plazo no menor a una semana de anticipación.

La reserva implica un mínimo de 10 personas por grupo, y un abono del 50 % o más del total a pagar, valor que dependerá del precio del menú ofrecido y el número de asistentes confirmados.

Llegada la fecha, de lo que se conocerá de ahora en adelante como evento, los clientes asistirán a las dependencias del negocio para consumir el menú comprado, y desenvolverse entre ellos como grupo.

Cabe destacar, que por día solo se recibe a un único grupo de clientes a la vez, por lo tanto, no se pueden realizar reservas para un día en que se tenga ya confirmado un evento, salvo casos extraordinarios, donde el horario de comienzo de uno de los eventos sea posterior a la horario de fin del otro.

6.2. Productos y Servicios

Como se mencionó anteriormente, Mary Mary centra su giro en la venta de menús, pero adicionalmente cuenta con otros productos para la venta al interior, complementado con servicios y actividades extras para el público, las cuales no representan un costo para ellos.

6.2.1. Características genéricas menú

- Único para todos: Es decir, igual para todo el grupo de clientes, salvo en casos que requieren acuerdos previos (por ejemplo, platos vegetarianos para una minoría, o dos menús distintos repartidos equitativamente entre los asistentes).
- Dividido en comidas: Un menú puede contener distintas comidas: desayuno, break de medio día, almuerzo, cena, o cualquier otro similar; y puede contener tantas comidas elijan los clientes (por ejemplo: menú completo, menú sin desayuno, o solo almuerzo).
- Adaptables a las horas: Quiere decir, que no se rigen por horarios específicos, sino que son conversados con los comensales el día del evento.
- Por reserva: Accesibles solo a través de concretada una reserva (fecha y abono). Sin embargo, el negocio siempre cuenta con preparaciones de sobra, en casos donde asistan a los más una o dos personas de las confirmadas y estas estén dispuestas a pagar por el menú.
- No reembolsables: Una vez concretada la reserva, se asume confirmado el número de asistentes, lo cual desencadena una serie de acciones para el negocio (compras y preparaciones). Por lo tanto no es posible pedir reembolsos, pero sí es posible consumir o retirar los alimentos pagados el día del evento por cualquiera de los comensales.
- Varían de acuerdo a la estación: Dado que se tratan en su mayoría de platos caseros y típicos de la zona, es que estos van cambiando y adaptando a la temporada correspondiente.

6.2.2. Menús típicos

Tradicionalmente el menú vendido se compone de las siguientes comidas: desayuno, break (mediodía), almuerzo, y once; los menús no necesariamente son iguales entre sí, sino que representan una combinación entre distintas alternativas (ver Figura 6.2).

Según la empresa, las alternativas que se han evaluado han sido las de gusto masivo por el público que anteriormente ha asistido a las dependencias del local. ¿Cómo se puede decir que son las preferidas por los clientes?, porque cada vez que han solicitado los menús, se ha ofrecido de tres a cinco diferentes elecciones, llegando siempre a los mismos platos típicos presentados en la figura inferior (combinaciones posibles de menú), siendo que, la gama culinaria del negocio es variada en tipos de carnes (ave, res, pescados, etc.), guarniciones (acompañamientos de las carnes), postres, breaks de mediodía, y acompañamientos en el desayuno (sándwiches, pastelería, bollería, etc.).

6.2.3. Otros productos para venta

Complementario a las ventas principales, se ofrecen distintos productos al interior de acuerdo a las existencias, entre ellos:

Desayuno	Bebida caliente	Té	Café			
	Pan	Barros jarpa	Barros luco			
	Dulce	Pie de limón	Torta de yogur	Cachito o pastelito		
	Jugo	Jugo				
Break	Empanada	Empanada de pino				
	Bebestibles	Copa de vino	Vaso de cerveza	Vaso de bebida		
Almuerzo	Entrada	Jamón relleno	Palta reina			
	Carne	Res	Costillar	Pollo		
	Acompañamiento	Ensalada caliente	Papas a la lionesa	Arroz primavera	Puré	Arroz árabe
	Ensaladas	Ensaladas a la mesa				
	Postre	Bavaroise	Mote con huesillo			
	Bebestibles	Copa de vino	Vaso de cerveza	Vaso de bebida		
	A la mesa	Pan, pebre y mantequilla				
Once	Bebida caliente	Té	Café			
	Pan	Ave - morrón	Jamón - huevo			
	Dulce	Pie de limón	Torta de yogur	Cachito o pastelito		

Figura 6.2: Combinaciones posibles de menús

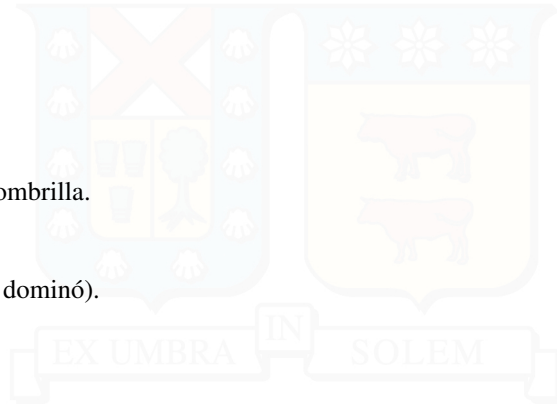
(Fuente: Adaptado de información de la empresa)

- Productos de panadería: empanadas, pan amasado, otros.
- Productos pastelería: pasteles, tortas, entre otros.
- Abarrotes: galletas, snacks salados.
- Bebidas sin alcohol: agua mineral, jugos, bebidas gaseosas, cerveza sin alcohol.
- Bebidas con alcohol.
- Bebidas calientes: té, cafés, aguas de hierba, otros.
- Artesanías.
- Plantas.

6.2.4. Servicios y actividades

Además de los espacios físicos que representan las sillas y mesas del negocio, se cuenta con una serie de servicios y actividades adicionales, de libre acceso para el público tales como:

- Piscina.
- Cascada de piscina.
- Reposeras.
- Hamaca.
- Equipo de música.
- Bar.
- Taca-taca.
- Mesa de ping pong.
- Mesas y sillas en general con sombrilla.
- Juego de karaoke.
- Juegos de mesa (lotería, cartas, dominó).
- Quincho para asados.
- Espacios verdes.
- Cabaña (próximamente disponible para arriendo).



6.2.5. Eventos especiales

Finalmente, además de trabajar por medio de menús, Mary Mary ofrece una modalidad distinta de atención a sus clientes, por medio de la realización eventos especiales a pedido de la gente.

Estos son modificables en términos de opciones de comida y bebestibles, ofreciendo opciones tales como:

- Menús recomendados por clientes.
- Modalidad cóctel.
- Asados y parrilladas.
- Servicio tipo buffet.
- Especificación en cantidades por tipo de bebestible.
- Barra libre⁴

Además, como actividades extraprogramáticas se pueden incluir:

- Mezcla de música.
- Animación.
- Decoración especializada.

6.3. Proceso de Producción y Servicio

El proceso comienza en el momento en que se adquieren los insumos en el mercado; los cuales son elegidos en el momento en que se encuentren en una promoción especial o con descuento (entiéndase, a que se encuentren con un precio de compra más bajo al habitual de mercado). Una vez adquiridos y almacenados

⁴En base a los requerimientos del cliente, tales como tipo de alcohol, bebidas, y/o jugos

en las dependencias del hogar, se procede a la confección de un menú, el cual será presentado a los potenciales clientes.

Un evento se oficializa desde el momento en que ofrecido el menú y acordada una fecha disponible, se realice un abono del 50 % del total a pagar en alguna de las cuentas bancarias de los encargados. Cabe destacar que el plazo para realizar el abono es de una semana antes de la fecha del evento hacia atrás, con el fin de adquirir con una holgura de tiempo adecuada cualquier otro material que sea necesario, y dejar espacio para preparar adecuadamente el evento.

Cuando se tienen todos los materiales necesarios, se espera hasta el día anterior de la fecha (o incluso hasta dos días) para elaborar todos aquellos platos o comidas que requieren más tiempo, o convenga anticipar, con el fin de no descuidar el correcto servicio y atención de la clientela el mismo día. La comida luego se conserva de acuerdo a las normas de higiene y salubridad que corresponda (cadenas de frío, separación de alimentos, conservación en lugares frescos, etc.). Mientras tanto, paralelamente se está en conversaciones con el o los representantes del grupo para confirmar su asistencia, o cualquier otra situación extraordinaria que pueda surgir.

Una vez que llega el día del evento, se prepara el resto de alimentos que deban ser servidos más frescos y se disponen aquellos pre-elaborados para servir. Cuando empiezan a llegar los asistentes, se realizan los protocolos de recepción, se explica las normas básicas del uso del recinto, se enseña el entorno y se conversan las horas a las cuales esperan ser servidas la o las comidas (como se mencionó con anterioridad, esto depende del menú).

Dependiendo del tipo de evento, la disposición de muebles, decoración, u otras actividades que puedan ser requeridas, serán realizadas el día anterior o el mismo día, pero siempre procurando que dichas actividades no interrumpan o molesten a los asistentes.

Llegada la(s) hora(s) de la(s) comida(s) el procedimiento funciona de la misma forma: en la cocina se dejan los platos listos para ser retirados por los garzones y ser dispuestos en las mesas de los comensales. Si una misma comida contiene más de un plato (por ejemplo: el almuerzo, debido a que puede contener entrada, plato de fondo, postre) estos son servidos inmediatamente después de retirados los platos terminados. Cuando se termina de comer el último plato, todos los elementos de la mesa son retirados para, en caso de ser necesario, poder preparar la mesa para la siguiente comida. Mientras tanto hay una persona distinta a los garzones que se encarga de lavar y limpiar los restos, la cual será asistida por los garzones, después de que estos terminen de retirar todos los elementos de la mesa.

Complementario al procedimiento principal de servicio, el personal del negocio (generalmente los garzones), se encuentran observando que no haya ningún inconveniente con los asistentes, a la vez en que ofrecen cualquier otro producto complementario como comida o bebestibles, los cuales en caso de ser comprados son pagados al momento de adquiridos, o al final antes de retirarse del recinto. Otras actividades que desempeñan son la de recepción de personas que lleguen después y la disposición de los medios para realizar actividades como juegos o música.

Una vez llegada la hora de retirada del grupo de personas se realizan los protocolos de despedida y se procede a cobrar las deudas sin pagar tales como la diferencia del total abonado del menú, o productos comprados al interior.

Por último, se recibe la opinión de los asistentes respecto al servicio y comida, y se entregan tarjetas de contacto para posibles futuros eventos, en caso que se haya dado la situación.

6.4. Promesas del Negocio

La justificación por la cual el negocio está dispuesto a atender solo a un grupo de clientes por día, es la de querer dar exclusividad a sus clientes, y a su vez, hacerlos sentir que son bien servidos y atendidos; en contraparte a otros lugares donde, por experiencia, han ocurrido inconvenientes, relacionados con el

servicio como lo es la demora en atención, olvido de pedidos, o nivel de atención percibido más bajo al esperado.

De entrevistas y conversaciones realizadas con los encargados del negocio, se han rescatado los siguientes puntos, por los cuales se quiere percibir el negocio como distintivo del resto:

- Comida casera, abundante y deliciosa.
- Entregar una calidad alta en preparación y presentación sin exceder los precios en comparación a la competencia
- Precios de menú y productos vendidos al interior más bajos que la competencia.
- Buena atención y servicio de parte del personal, con un trato familiar
- Responsabilidad con la comida y horarios acordados.
- Limpieza y orden de las dependencias.
- Facilidad de contacto y oportuno tiempo de respuesta.
- Disponibilidad de actividades complementarias (información contenida en punto 6.2.4, servicios y actividades).
- Espacio privado y exclusivo, para que no se vean interrumpidos por otras personas.
- Compensación de clientes fieles, a través de regalías tales como tablas de comida (generalmente de quesos) o rondas de bebestibles (pisco sour o espumante).

7 | Desarrollo

7.1. Análisis Externo

7.1.1. Macroentorno: Análisis PEST

7.1.1.1. Político – Legal

Todo el material referido a la creación, puesta en marcha y perduración de este tipo de emprendimiento se encuentra estipulado en la Ley De Microempresa Familiar MEF, Ley N° 19.749, la cual beneficia al microempresario/a que no han podido formalizarse por limitaciones en las normas de zonificación industrial o comercial, o microempresario/a que tienen una empresa en funcionamiento sin estar formalizada (no poseen patente Municipal y/o no han iniciado actividades en el SII), y contempla labores profesionales u oficios, actividades de tipo industrial, artesanal o cualquier otra que sea lícita, ya sea de prestación de servicios o de producción de bienes, siempre y cuando estas actividades no produzcan contaminación, es decir, ser inofensivas.

En el ámbito de manipulación de alimento la MEF además deberá recibir Autorización Sanitaria para Alimentos. La entidad encargada de este permiso es el SEREMI y su oficina correspondiente, en donde se pedirá como mínimo la revisión y cumplimiento de los siguientes reglamentos:

- Reglamento sanitario de los alimentos (D.S.977/96, del MINSAL).
- Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo (D.S. 594/99, del MINSAL).

Como requisitos se pedirá el relleno de formularios correspondientes, pago de aranceles correspondientes y para el caso de MEF un Certificado Municipal y/o Certificado Ficha de Protección Social u otro programa social. Finalmente, el último paso es la fiscalización presencial del SEREMI para en caso de pasar la visita recibir finalmente la autorización. A partir de ese momento el local quedará fiscalizado en forma permanente por personal inspectivo de la SEREMI de Salud, de acuerdo a la reglamentación vigente.

Otro actor que entra en juego para el negocio es la Ley 19.925 sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas, ley que regula el expendio de bebidas alcohólicas; las medidas de prevención y rehabilitación del alcoholismo, y las sanciones y los procedimientos aplicables a quienes infrinjan las disposiciones pertinentes. Adicionalmente para el caso de las MEF, cuando se extiende el negocio al expendio de bebidas alcohólicas además se debe obtener un Informe Municipal, un Decreto Alcaldicio e Inscribirse en el SAG.

La inscripción en el SAG se realiza en la oficina sectorial correspondiente al domicilio y se basan en las normas de la Ley N° 18.455. (La producción, elaboración, comercialización, exportación e importación de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas, subproductos alcohólicos y vinagres), Decreto N° 78, Reglamento de la Ley N° 18.455 que fija normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres, y el Decreto Exento N° 88, que fija valor de la tarifa.

Importante es mencionar la participación de la Ley Tolerancia Cero como otro factor para la industria, encabezada por el programa Chile Avanza, del Gobierno de Chile, en donde se busca reducir índices de

accidentes y muertes por causa de conducción bajo la influencia del alcohol. Existen estimaciones de pérdidas de la industria gastronómicas considerables por esta ley, sobre todo para empresarios nocturnos, pero ha representado una oportunidad para presentar alternativas para la industria.

Otra ley que afecta al rubro es la Ley de Tabaco N° 20.660, ley más reciente que entró en vigencia el 1 de marzo del 2013, la cual prohíbe fumar en lugares cerrados accesibles al público o de uso comercial colectivo. Para tal efecto, un espacio cerrado es todo aquel que esté cubierto por un techo adosado a una o más paredes (independientemente del material utilizado, de la existencia de puertas o ventanas y si la estructura es permanente o temporal).

Por último se puede mencionar un agente más relacionado con el gobierno: SERNATUR (servicio nacional de turismo), que en la región de Olmué ha asociado y presentado programas de capacitación a empresarios, siendo el más reciente SIGO, el cual busca mejorar la competitividad de la industria turística a través de herramientas de capacitación y asistencias técnicas

7.1.1.2. Económica

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, el país aún se encuentra en proceso de desaceleración desde el año 2013, año en el cual experimentó un valor del 4,1 %, y que ha alcanzado valores de crecimiento de un 1,9 % en 2014 y del 2,1 % en 2015. En el Informe de Política Monetaria (IPOM) de marzo de 2016, el Banco Central corrigió de manera importante su proyección para el crecimiento de este año, pasando al rango 1,25 % - 2,25 %, mientras que para 2017, el Banco Central estima un crecimiento del PIB entre 2,0 % y 3,0 %.

Las principales razones de esta desaceleración se deben a que la caída en la actividad económica de los sectores de la minería, la pesca y la hostelería y restauración lastraron el crecimiento del resto de los componentes del PIB, sobre todo de las telecomunicaciones, los servicios personales y los servicios a empresas.

En materia a la participación respecto del PIB, en el año 2015 el principal factor fue el sector terciario, específicamente el sector de servicios financieros y empresariales, con una participación del 18,7 %. Tras él se situaron otros servicios personales (12,0 %), la industria manufacturera (10,9 %), el sector de comercio, restaurantes y hoteles (10,4 %) y la minería (9,0 %), que va perdiendo peso en los últimos años (ver Figura 7.1).

El IPC continúa manteniéndose en niveles bajos y estables. En 2014, la inflación registró un 11 aumento del 4,6 %, impulsada principalmente por la subida de los precios de los alimentos, que superó con creces la caída de los precios internacionales de los combustibles. El análisis de los factores que explican la inflación a lo largo de 2015 (4,4 %) sugiere que una parte de la inflación acumulada desde diciembre responde en parte al aumento del precio internacional de los combustibles, al tiempo que refleja los efectos de la Reforma Tributaria.

La tasa de desempleo, en 2014, se situó en el 6,0 % tras una reducción de casi tres puntos en los últimos años. Esto refleja los efectos de la desaceleración económica que está experimentando el país y que ha vuelto a repercutir en 2015, año en el que se alcanzó una tasa de desempleo del 5,8 %, amortiguada en parte por la mayor actividad en el sector de la construcción, así como por una mayor transferencia de trabajadores asalariados a trabajadores por cuenta propia,

Por último, el salario mínimo es de 257.500 pesos y a partir del 1 de enero de 2017, será de 264.000 pesos.

7.1.1.3. Social

La población chilena, según el Censo 2012 alcanzó un total de 16.672.575 habitantes, mientras que estimaciones dicen que cerró 2015 con una población de 17.948.141 personas, de donde 9.093.072 son mujeres (50,66 % del total) y el resto 8.855.069 corresponde a hombres (49,34 % del total) lo que supone un

PIB POR SECTORES DE ACTIVIDAD Y POR COMPONENTES DEL GASTO	2012	2013	2014	2015
POR SECTORES DE ORIGEN (%)				
AGROPECUARIO	3,0	2,9	3,4	3,5
AGRICULTURA Y GANADERÍA	2,6	2,6	2,8	2,9
PESCA	0,4	0,3	0,6	0,6
INDUSTRIAL	33,6	32,1	31,6	30,0
MINERÍA	12,9	11,3	11,2	9,0
MANUFACTURAS	10,8	10,8	10,7	10,9
CONSTRUCCIÓN	7,4	7,6	7,5	7,6
ELECTRICIDAD Y AGUA	2,5	2,4	2,2	2,5
SERVICIOS	63,4	65,0	65,0	66,5
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	6,1	6,1	5,9	6,4
COMERCIO	8,2	8,3	8,5	8,6
HOSTELERÍA	1,6	1,7	1,8	1,8
FINANZAS	5,2	5,2	4,9	4,9
INMOBILIARIO	5,0	5,1	5,3	5,4
SERVICIOS EMPRESARIALES	13,4	13,9	13,6	13,8
SERVICIOS PERSONALES	11,1	11,6	11,8	12,0
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	4,4	4,5	4,6	4,6
OTROS SERVICIOS	8,4	8,6	8,6	9,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Figura 7.1: PIB por sectores de actividad según año

(Fuente: Informe de Política Monetaria del Banco Central de Chile, 2016)

incremento de 129.141 habitantes, respecto a 2014, en el que la población fue de 17.819.000 personas, y según datos del INE a la fecha de cierre de año del 2016 este número de habitantes alcanza los 18 millones.

Debido al alza de las expectativas de vida, Chile es un país en que remarca la tendencia de envejecimiento de la población. La Esperanza de vida al nacer es de 79,10 años para ambos sexos, siendo el caso de hombre 77,03 años y el de las mujeres 81,36 años. Se atribuyen las alzas de estos valores con el tiempo gracias a factores como avances en medicina, la disminución general de la mortalidad, las mejoras en la cultura sanitaria de la población constituyen, entre otros.

Resultados arrojados por la VII Encuesta de Presupuestos Familiares indican que el gasto promedio mensual alcanza un valor de \$807.409, alcanzando su valor mínimo en el quintil I con una cifra de \$266.575 y su máximo en el quintil V con \$1.894.517. En la Figura 7.2, se muestra como se reparte el gasto promedio mensual de acuerdo al tipo de gasto.

Otro dato interesante a rescatar de la encuesta, es la forma en que se reparten los gastos de acuerdo a los quintiles (ver Figura 7.3), siendo el dato de interés el gasto involucrado en restaurantes y hoteles, el cual toma un valor promedio en estructura del 4,19 %, alcanzando su valor mínimo en el grupo quintil I con un 2,55 % y aumentando su valor con el grupo quintil hasta su valor máximo en el quintil V con un 5,03 % (ver Figura 7.4).

En el año 2015 el mercado de los servicios de comida en Chile tomó un valor de US\$2.445 millones y ubicó al país en el sexto lugar dentro de los países en Latinoamérica con ciudadanos que más salen a comer, pero que sin embargo en términos de nación el interés en el servicio ha ido al alza; Guzmán (2016) , elegido como el mejor chef de 2015 por Andrew Harper's Hideaway Report, dice al respecto: "La gastronomía chilena está viviendo la revolución más grande de su historia". Otras de las razones según Guzmán, se puede deber a que los cocineros chilenos se están sintiendo orgullosos de los ingredientes nacionales, muchos de ellos únicos en el mundo, y esto también está sucediendo con los productores y los consumidores, quienes cada vez están valorando más la cocina nacional.



Figura 7.2: Gasto promedio mensual según tipo

(Fuente: Adaptado de VII encuesta de presupuestos familiares del INE, 2013)

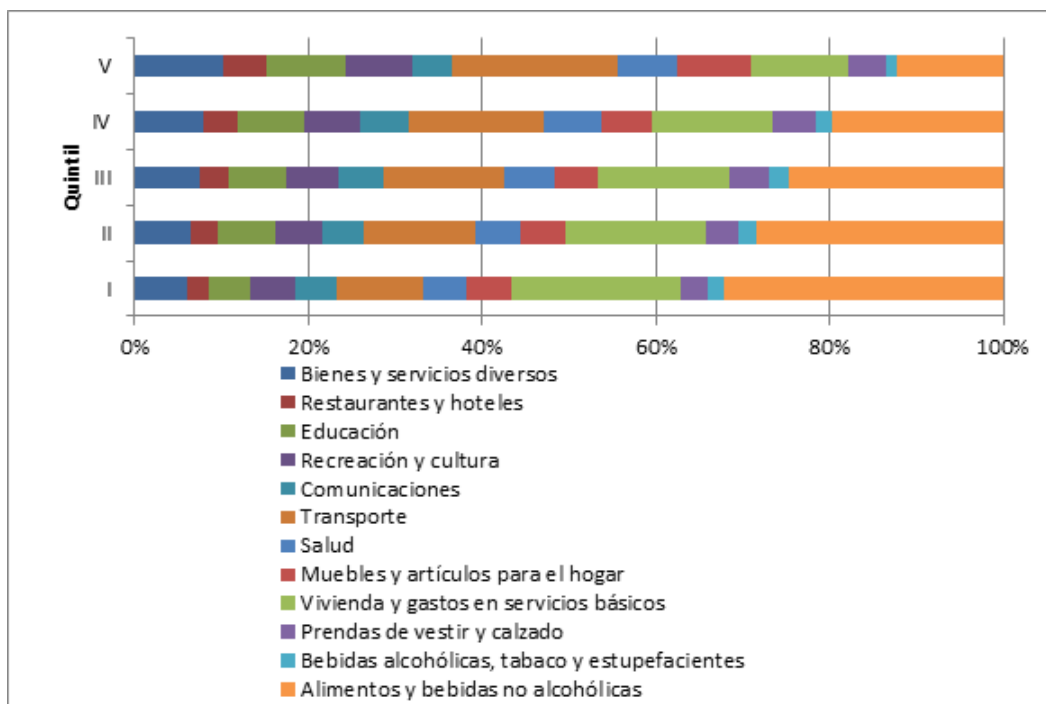


Figura 7.3: Estructura del gasto promedio mensual por quintil

(Fuente: Adaptado de VII encuesta de presupuestos familiares del INE, 2013)

7.1.1.4. Tecnológicas

Chile ocupa el puesto 38 en el índice anual de preparación en materia de redes (Networked Readiness Index - NRI), que evalúa la capacidad de 143 economías para prepararse para las TIC y utilizarlas (ver Figura 7.5).

A pesar de haber caído tres puestos en comparación al año 2014 se encuentra primero a nivel de

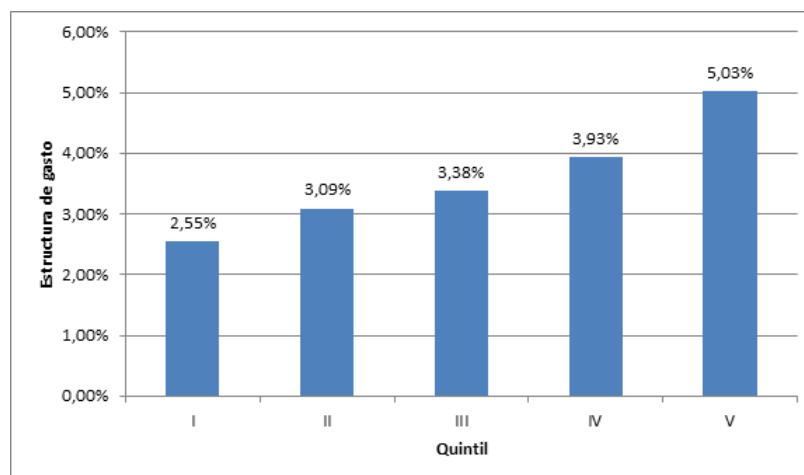


Figura 7.4: Estructura del gasto promedio mensual en restaurantes y hoteles por quintil

(Fuente: Adaptado de VII encuesta de presupuestos familiares del INE, 2013)

Primeras diez economías de América Latina y el Caribe en el Networked Readiness Index 2015			
Economía	2015	2014	
Chile	38	35	↓
Barbados	39	55	↑
Uruguay	46	56	↑
Costa Rica	49	53	↑
Panamá	51	43	↓
Colombia	64	63	↓
México	69	79	↑
Trinidad y Tobago	70	71	↑
El Salvador	80	98	↑
Jamaica	82	86	↑

Figura 7.5: Primeras diez economías de América Latina y el Caribe en el Networked Readiness Index 2015

(Fuente: Global Information Technology Report, 2015)

América Latina y el Caribe, seguido de Barbados quien ocupa el puesto 39, Costa Rica (49) y Panamá (51). Entre las cuatro mayores economías de la región, Colombia es la mejor situada en el puesto 64 (baja uno), seguida por México (69°) y Brasil (84°), mientras que Argentina (91°) sube nueve puestos desde un punto de partida muy bajo.

La entidad Networked Readiness Index (NRI) evalúa anualmente desde 2001 los factores, políticas e instituciones que permiten a un país aprovechar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para generar una prosperidad compartida. Esta evaluación se basa en la suma de 53 indicadores individuales agrupados en cuatro componentes principales: entorno, preparación, uso e impactos.

Por otra parte, en Chile en el año 2014, la inversión destinada a Investigación y Desarrollo, alcanza un valor de los \$558.240 millones, el cual corresponde al 0,38 % del Producto Interno Bruto (PIB), cifra considerada baja a la hora de impulsar una economía basada en recursos naturales, a una de exportación de servicios y tecnología.

Por último, en materia del sector de restaurantes en la actualidad ya se encuentran tecnologías de sistema de gestión para la administración de restaurantes, cafeterías y pubs, desde cualquier lugar y en tiempo real. Toteat es el nombre de la aplicación, y obtuvo en segundo lugar en el “Google Cloud Innovation World Cup 2015”. Se trata de un sistema inteligente que permite administrar punto a punto un negocio gastronómico con información relevante y en línea que muestra las tendencias del local, estadísticas de ventas, el cierre de cajas, ventas por garzón y platos más vendidos, y permite modificar precios, realizar cambios de menú y generar nuevas promociones.

7.1.1.5. Conclusiones PEST

- Las políticas favorecen la proliferación de emprendimientos familiares, con la facilidad de establecer el negocio en el mismo hogar.
- Las normas y reglamentos son exigentes a la hora de querer formar un negocio dedicado a la manipulación de comida.
- Existe constante fiscalización, en este caso de parte del SEREMI para asegurar que la higiene y salubridad se mantenga en un negocio.
- Con respecto al expendio de bebidas alcohólicas, este se puede incluir en un negocio de manipulación de comida, siempre y cuando se haya pasado la fiscalización de manipulación de alimentos y cumplan otros requisitos.
- La Ley de Tolerancia Cero resulta una amenaza a los locales de comida que extiendan la venta de alcoholes en materia de venta de los mismos, pero representan una oportunidad a generar alternativas que reemplacen la venta de alcohol.
- La Ley de Tabaco es otra amenaza al tipo de clientes que asisten el local.
- La economía está en un proceso de desaceleración, pero aún en crecimiento, con pronósticos más positivos para los siguientes años.
- El país en términos de PIB ha disminuido levemente su dependencia al sector minero.
- La participación sector de comercio, restaurantes y hoteles en el PIB se encuentra con una importante participación y ha ido incrementando paulatinamente con el tiempo.
- La cantidad de habitantes en Chile se mantiene en crecimiento, con mayores expectativas de vida, y como consecuencia un envejecimiento de la población.
- El gasto involucrado en Restaurantes y hoteles alcanza en promedio un porcentaje de 4,19 % del gasto promedio mensual, y tiende a crecer desde el quintil I hasta el quintil V.
- Chile se encuentra ubicado en el sexto lugar en Latinoamérica con ciudadanos que más salen a comer, pero expertos señalan que esta tendencia va al alza.
- La cocina chilena según expertos se está sintiendo más orgullosa de sus productos nacionales, así también como para productores y consumidores.
- Chile se encuentra como líder para la preparación y utilización de TIC en Latinoamérica (tecnologías de la información y comunicación), pero a nivel mundial ha tendido a ir a la baja en el ranking NRI.
- La inversión en materia de Innovación y Desarrollo (I+D) alcanza solo el 0,38 % del gasto en PIB, considerada como baja para avanzar de país productor de materias primas productor de servicios y tecnología.
- Existencia en la actualidad de aplicaciones para la industria gastronómica, como tecnología de sistema de gestión y administración.

7.1.2. Micro entorno: Las cinco fuerzas de Porter

El análisis se realizó vía entrevista a distintas personas involucradas directamente con el rubro de la gastronomía en Olmué. Estas personas representan, cada una, a un local distinto ubicado en las cercanías del centro de Olmué, además de una séptima entrevista realizada al dueño del negocio trabajado, Mary Mary.

A continuación, se presenta el listado de las personas entrevistadas, y el orden en que se realizó dicha entrevista:

1. Gladys Villalobos, fundadora en el año 2009 del restaurante El Latigazo
2. Judith Velásquez, cocinera y participe de negocio familiar restaurante Mi Cuento, desde 2013
3. Claudia Pérez, administradora de centro de eventos Doña Anita, desde 2006
4. Beatriz Zahr, dueña de restaurante El Parador de Betty, desde hace 28 años
5. Marco Mondaca, dueño de restobar La Fogata, desde hace aproximadamente un año y cuatro meses.
6. Alejandro Cabrera, cocinero y dueño de negocio familiar, restaurante Café con Orégano, desde hace aproximadamente cuatro años.
7. Osvaldo Cajales, dueño del negocio Mary Mary

El modo de analizar cada fuerza se ha basado en las definiciones realizadas por Porter, y se han adaptado al rubro de los restaurantes usando como referencia las interpretaciones realizadas por los entrevistados, y tres trabajos de tesis de: Angellotti, Carbone & Ventura (2010), Chiong (2015), y Nieto (2012), quienes desarrollaron el modelo de las cinco fuerzas en sus análisis.

7.1.2.1. Amenazas de nuevos competidores

Las barreras de entrada permiten hacer de filtro para impedir que cualquier persona se involucre en el rubro, debido a que deben cumplirse con requisitos mínimos para funcionar legalmente, u otros factores impuestos por las empresas ya instaladas en el negocio. Por otro lado, la amenaza de nuevos agentes se hace relevante mientras más atractivo resulta la industria para que otras empresas decidan formar parte del mercado.

Economías de escala. Ocurre cuando la empresa se puede beneficiar de la reducción de costos unitarios al aumentar la producción. En materia de restaurantes se puede alcanzar este beneficio solo al desembolsar cantidades de dinero para atraer sus clientes y así aumentar a la vez la producción, lo cual solo se logra en materia de publicidad. Por otra parte, los negocios quedan limitados a su capacidad en cuanto se trata de producción, con lo que no se justifican economías de escala

Los requerimientos de capital. Dependerán del énfasis que quiera dar el negocio en este caso y variará de acuerdo al tamaño del negocio. De acuerdo a los entrevistados, los principales requerimientos de está en los desembolsos de dinero o uso de préstamos, para la adquisición de capital tales como arriendo de espacio, e implementos y equipamiento tales como mobiliario para cocinas, y mesas y sillas.

Ventajas de los actores establecidos. Ocurre en que dada la experiencia y tiempo que llevan algunos negocios en el mercado, estos pueden obtener ventajas que un negocio recién instalado no podrá gozar. Se manifiesta según la trayectoria, experiencia y vínculo generado con clientes, siendo el ejemplo más característico en este punto el Parador de Betty, donde su dueña, Beatriz Zahr, menciona en la entrevista el reconocimiento que ha tenido el negocio, donde se ha dedicado espacio en documentales, reconocimientos y premios por sus productos servidos.

El acceso a canales distribución. Los canales de distribución se refieren a como hacen llegar sus productos a los clientes. En el caso de restaurantes el canal de distribución son los espacios dedicados a atención de los mismos clientes, el cual tiene su mayor representante entre los entrevistados, al restaurante “Mi cuento”, quienes cuentan como anécdota el haber comenzado el negocio como un pequeño puesto de venta de mote con huesillo, hasta poder expandirse a lo que es hoy en día el local para así poder acceder a más clientes y expandir la variedad de productos ofrecidos.

Barreras de entrada. Implica a todos los obstáculos que puede enfrentar una empresa al querer entrar a participar en un mercado determinado. Las opiniones en lo que es considerado como barreras de entrada entre los entrevistados era muy variada, ya que algunos consideraban algunos trámites más fáciles, mientras que otros, de acuerdo a la época en que se encontraban, eran más complicados de lo que son hoy en día, por lo cual se ha definido como barreras de entrada toda tramitación requerida para funcionar oficialmente como negocio, siendo el mayor representante de estos, el permiso de SEREMI.

7.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son las empresas que venden sus productos a nuestro negocio y que utilizamos como insumos. El poder que tienen estos afecta la estructura de costos y calidad de productos obtenidos, los que también se ven representado en el producto final ofrecido en nuestro negocio.

Concentración de número de proveedores versus el número de empresas. Consiste en la facilidad o dificultad que tiene el negocio para adquirir un producto en específico o sustituto en el mercado de insumos. Los proveedores en el área gastronómica se refieren a los productores y distribuidores de alimentos y bebestibles, de los cuales actualmente se tiene una alta cantidad de estos sobre todo en lo que respecta, por ejemplo, a carnes y bebestibles, mientras que otros han ido a la alza en el último tiempo, como lo son los productos del mar (pescados, mariscos y similares).

Nivel de dependencia de los proveedores al sector para sus ingresos. Implica que tan importante resulta para un proveedor en su estructura de ingresos el atender una industria, y por tanto que tanta atención presta a dicho sector. En este sentido, en el sector de Olmué, esto depende de la estacionalidad de los negocios del rubro gastronómico, restándole importancia a la atención de estos locales en periodos de baja venta.

Costo de cambio de proveedor. Puede deberse a que la relación entre el proveedor-negocio puede requerir de ciertas tecnologías, canales especiales o acuerdos que van sumando costos. El costo monetario es nulo para todos los entrevistados, pero al explicarse que existen otros factores como la confianza, algunos de ellos como Gladys Villalobos y Judith Velásquez, dieron importancia al trato especial que han recibido de sus proveedores, que en más de alguna ocasión ha sacado de apuros a sus negocios, mientras que el resto de entrevistados resto importancia a dicha confianza.

Los productos ofrecidos por los proveedores son diferenciados. Este punto depende de qué tan diferente pueden ser consideradas las características de los productos ofrecidos por los proveedores para los negocios. La calidad es uno de los factores más importantes y por los cuales los dueños de los negocios estarían más dispuestos a pagar un mayor precio en este punto. Otros factores mencionados incluyen la presentación (distinto es un kilo de carne entero, a un kilo de carne en cortes) y el grado de pre-elaboración.

Amenaza e integración hacia delante de los proveedores. La integración hacia adelante implica que los proveedores pasen a realizar el mismo proceso de producción que sus compradores, en este caso que los vendedores de alimentos vendieran platos elaborados.

7.1.2.3. Poder de negociación de clientes

Ocurre que en ciertas industrias el poder de los clientes se hace presente de acuerdo al nivel de organización que manejen entre ellos, o debido al simple hecho del negocio no ser significativo en la cuota del mercado, por lo cual los clientes pueden fácilmente trasladarse a su competencia. Mientras mayor el poder de los clientes más exigirán en términos de calidad y más presionarán a la baja de los precios de los productos generados.

Concentración de número de clientes versus número de compañías. Si el número de clientes es bajo debido a una gran concentración, esto afectará directamente en la participación del negocio en el mercado, mientras más concentrados y menores los grupos, más afectará la captación de dichos grupos. La concentración es baja, por una parte porque no se requiere un nivel de organización al no ser una necesidad indispensable el comer afuera (distinto a la necesidad de alimentarse), y por otra parte debido a que los gustos y preferencias de los clientes son variados.

Productos sustitutos existentes en el mercado, y que tan sustitutos son estos. La existencia de productos sustitutos significa que la empresa no se hace indispensable para los clientes, por los que estos se pueden dar el gusto de elegir en cualquier lugar el mismo producto. El área gastronómica siempre ha ofrecido una gran cantidad de sustitutos, por estar ligado a la necesidad fundamental de alimentarse, por lo que los sustitutos elevados, pero como se mencionó antes, lo que se busca satisfacer es la necesidad de salir a comer, no de alimentarse, por lo que tan sustitutos son dependen del tipo de cliente, el cual siempre va a una tendencia de demandar mayor calidad en la comida y en el servicio.

Costos o facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa. Mientras más altos sean los costos para un cliente cambiarse de empresa, más difícil será para los negocios instalados captar clientes. En el sector, no existe ningún costo monetario para el cliente cambiarse de negocio, pero se puede considerar como un tipo de costo el trato especial que puedan haber recibido en el negocio que abandonaron. Agregar, según Judith Velásquez y Marco Mondaca, existen dos tipos de clientes, aquellos que son fieles a un negocio porque les gusta lo que se sirve, y otro grupo de clientes que a pesar de haber quedado satisfechos, les gusta experimentar distintos negocios, ya sea para conocer, o porque es su naturaleza.

Importancia del producto o servicio en la estructura de necesidades del cliente. Mientras más importante se haga el producto, mayor ingreso generará la empresa gracias a la necesidad del cliente. Una necesidad es la de alimentarse, y la otra la de salir a comer, que si bien son similares, no representan el mismo nivel de urgencia o satisfacción, sin embargo, Alejandro Cabrera, de Café con orégano, considera que esta necesidad es importante en comparación a años atrás, debido a la proliferación de negocios en la zona, y la facilidad que ofrecen al cliente.

Amenaza de integración hacia atrás de los clientes. Indica la posibilidad de que el cliente auto-sustente su necesidad, en este caso la de producir sus propios platos para consumo. La amenaza siempre ha estado presente, ya los clientes son capaces de por sí mismos cocinar o preparar su comida, es el costo de uso tiempo y trabajo, o la experiencia de salir lo que hace que los restaurantes a la fecha sigan funcionando como tales, ya que son la alternativa a lo antes mencionado.

7.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son todos aquellos productos o grupos de productos que cumplan la misma finalidad o una similar ante una determinada necesidad.

Propensión del comprador a sustituir. Relacionado también con la fidelidad del cliente ante un determinado producto o marca, significa con qué facilidad el consumidor puede cambiar de un producto a uno sustituto. Nuevamente como se mencionó anteriormente existe una amenaza siempre presente referente a un grupo de consumidores que no son fieles a ningún negocio, sino que son del tipo de personas que suelen experimentar en distintos lugares.

Relación calidad/precio de los productos sustitutos. La competencia es alta y variada, por lo que los ratios de calidad/precios son muy distintos entre sí, habiendo negocios donde transan la cantidad con la calidad. En general la cantidad de calidad obtenida por unidad de precio es similar, pero lo que aumenta el valor son los servicios complementarios que ofrecen los negocios, ya que en la zona además de brindar la experiencia de la comida y servicio, se agregan las entretenimientos y actividades complementarias.

Costo o facilidad de cambio del comprador. No existe un costo monetario para los clientes el cambiarse de un negocio. Nuevamente, existen otros costos relacionados que tienen que ver con el servicio y la atención que ofrece el negocio, ya que referente al producto depende de gustos y preferencias. Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio Extendiendo la idea del producto con los servicios, los niveles son muy distintos en el mercado, en donde los clientes perciben otros factores además de la comida, como lo son tiempos de atención, relación negocio-cliente, ubicación geográfica, actividades complementarias, opciones para familias (por ejemplo: menú para niños), o cualquier otra que pueda caer en esta categoría.

Disponibilidad de sustitutos cercanos. Según los entrevistados, el concepto de sustitutos se define de acuerdo a lo que busque el cliente, ejemplo de esto es Beatriz Zahr, quien se enfrente a otros negocio llamado Casona Portales, en donde el tipo de comida preparada o el enfoque de clientes del negocio es distinto al de su negocio Parador de Betty. Por otra parte Marco Mondaca, del restobar La Fogata, dice que los sustitutos están cercanos entre sí, quien en su entrevista agregaba como comentario que anteriormente al frente de su negocio competía con otro local, tipo pub, pero que entre ellos no existía una rivalidad, sino que incluso de vez en vez se enviaban clientes para que los visitaran, ya que las opciones estaban y era tema de los clientes elegir.

7.1.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Este último punto considera los negocios similares en el rubro al de la empresa estudiada, e implica en factores como cuotas de mercado, o capacidad de captación y retención de clientes.

Número de competidores. Mientras mayor sea el número de competidores en el mercado, más se deberá compartir el porcentaje de participación, siempre y cuando estos competidores sean relevantes en la industria. Los restaurantes son negocios que han proliferado gracias al incremento del turismo en la región, donde más allá de las personas entrevistadas y sus locales, se pueden mencionar otros como: No Me Olvides, El Rústico, Selva Negra, La Bota de Olmué, Rucamanqui (más enfocado al área de la cafetería), Casona Portales, Diego e Familia, entre otros. Con estos, y muchos otros negocios no tan populares en el mercado, el número de competidores es muy alto.

Crecimiento del sector. La tendencia del mercado, afecta en la misma dirección a todos los negocios involucrados, vale decir, si el sector se encuentra al alza, entonces lo más probable es que las empresas se vean beneficiados de esta alza.

Costos fijos involucrados. Los costos fijos tienen que ver con aquellos que siempre están presentes, indiferente de si la empresa se encuentra en funcionamiento o no. Mientras más altos sean, más comprometidas se ven las empresas a producir. Los costos incluyen arriendos, gastos básicos, y personal.

Nivel de compromiso de los competidores. Se refiere a que tan involucrados están en el negocio, o hacia donde apuntan sus estrategias. Mientras más comprometidos se encuentren los competidos, más alta será la rivalidad, ya que, por ejemplo, sus metas se asociarán en su mayoría a participación en el mercado.

Barreras de salida. Toma en consideración todos los obstáculos a los que se pueda ver enfrentada una empresa a la hora de cerrar el negocio o cambiar el giro. Las principales barreras son el uso y destinación de algunos de los elementos considerados en el capital requerido, por ejemplo, equipos de conservación y refrigerantes, o la infraestructura en sí, en caso que se haya requerido adquirir espacio para instalar el negocio. Sin embargo, todo lo anterior se puede vender fácilmente, debido a que el nivel especialización no es alto, y pueden ser usados para otros fines.

7.1.2.6. Conclusiones fuerzas de Porter

Los resultados obtenidos corresponden a pequeñas entrevistas realizadas a distintos dueños ubicados en las cercanías del centro de Olmué, y responden a las opiniones y precepciones de dichas personas respecto a cada tópico en las fuerzas de Porter. En algunos casos no existían respuestas frente a ciertas preguntas, o se realizaban inferencias de acuerdo a otras respuestas, por lo que el resultado final se basa en una puntuación que busca representar la opinión general de todos.

Las siguientes figuras muestran el nivel de fuerza de cada ítem con igual ponderación, para cada una de las fuerzas de Porter, seguidos de una breve justificación del valor con el que fue evaluado. Al final se incluye la ponderación final de cada fuerza, en forma general (ver Figura 7.11).

		Muy bajo	Bajo	Neutro	Fuerte	Muy fuerte	
AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES							
Economías de escala	<i>Pequeñas</i>						<i>Grandes</i>
Los requerimientos de capital	<i>Altos</i>						<i>Bajos</i>
Ventajas de los actores establecidos	<i>Fuerte</i>						<i>Débil</i>
El acceso a canales distribución	<i>Limitado</i>						<i>Amplio</i>
Barreras de entrada	<i>Altas</i>						<i>Bajas</i>

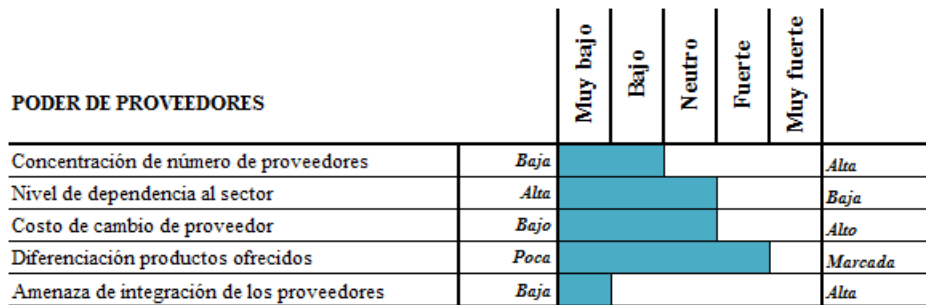
Figura 7.6: Amenazas de nuevos competidores

(Fuente: Elaboración propia)

Respecto a amenaza de nuevos competidores (Figura 7.6):

- La única forma de beneficiarse de economías de escala es a través de publicidad, pero que aun así no impactan demasiado, sino que ayuda más a pequeños negocios o locales de comida (por ejemplo: gelaterías, pizzerías, sushi, otros).
- Se requiere de espacios adaptados y tecnologías para el funcionamiento, pero el grado de complejidad de estos son bajos y son de fácil adquisición en el mercado.
- Los negocios ya instalados gozan de ventajas de experiencia y confianza percibida por sus clientes, pero la mayoría de los dueños coincide en que no les demoró mucho posicionar su nombre.
- Los canales de distribución son amplios y no presentan mayores inconvenientes, salvo en casos muy contados.
- Las barreras de entrada más fuertes son las autorizaciones y patentes, que según los dueños son más fáciles de conseguir en la actualidad en relación a otros años.

Respecto a poder de proveedores (Figura 7.7):

**Figura 7.7:** Poder de negociación de proveedores

(Fuente: Elaboración propia)

- La concentración es muy baja, ya que existen muchas ofertas de proveedores en la zona, que se ha visto incrementada en el último tiempo.
- Si bien existen altos proveedores, y debido a la estacionalidad de la zona, ocurren periodos en los cuales los proveedores no toman en cuenta a los negocios de la zona, debido a la poca demanda que estos realizan.
- No existe ningún costo explícito, sino que más bien de relaciones y que es considerado muy importante según algunos dueños, en donde han mencionado que han sido “salvados” en más de alguna ocasión de emergencia.
- Se nota una diferencia en las calidades en la mayoría de los negocios, dando mayor prioridad a la calidad, la cual afecta en los resultados finales de la comida.
- La integración de los proveedores simplemente no es considerada como una amenaza.

**Figura 7.8:** Poder de negociación de clientes

(Fuente: Elaboración propia)

Respecto a poder de clientes (Figura 7.8):

- No existen clientes concentrados o importantes en el mercado, ya que cada uno posee distintos gustos y preferencias.
- Los productos sustitutos son abundantes, ya que la variedad de comida que se ofrece es amplia, pero el poder aquí no es total, ya que existen productos característicos en cada negocio que, según los dueños, no podrán ser encontrados en otros lados.
- No existen costos monetarios, pero si por ejemplo relacionados al trato, los que fácilmente pueden ser revertido por el nuevo negocio al dar un trato especial a nuevos clientes.
- En la importancia que se le da el hecho de salir a comer fuera de las casas, hay un consenso en las opiniones de los dueños, ya que es considerada importante por el hecho de que muchos clientes se repiten en los negocios, pero a su vez no es tan masivo como en otras zonas. A esto se suma la opinión

de dos representantes del rubro, que comentan: “ojalá se instalarán más restaurantes en la zona, porque de esta forma se atraería más gente a salir a comer”.

- Los clientes siempre han podido preparar su propia comida, pero la facilidad y comodidad que ofrece un negocio para el cliente es percibida.

		Muy bajo	Bajo	Neutro	Fuerte	Muy fuerte
AMENAZA SUSTITUTOS						
Propensión del comprador a sustituir	<i>Baja</i>					<i>Alta</i>
Relación calidad/precio de los sustitutos	<i>Similar</i>					<i>Variada</i>
Costo o facilidad de cambio del comprador	<i>Alto</i>					<i>Bajo</i>
Nivel percibido de diferenciación	<i>Bajo</i>					<i>Alto</i>
Disponibilidad de sustitutos cercanos	<i>Poca</i>					<i>Mucha</i>

Figura 7.9: Amenaza de productos sustitutos

(Fuente: Elaboración propia)

Respecto a amenaza sustitutos (Figura 7.9):

- Los tipos de clientes son distintos entre sí, existen los que son fieles a un negocio por el hecho de que sus expectativas cumplen con lo ofrecido, y otro grupo de clientes que a pesar de que lo anterior ocurra, les gusta ir probando en distintos negocios.
- Las relaciones de los precios son distintas según los dueños, en donde algunos se consideran en la media, y otros por encima o debajo, justificando sus razones.
- Al igual que el poder de negociación de los clientes, no existen costos monetarios significativos para cambiarse, de hecho, son libres de cambiarse cuando quieran.
- La diferenciación está percibida en productos exclusivos de cada negocio, en donde algunos dueños se sienten orgullosos de decir que su comida es totalmente elaborada por ellos mismos.
- La oferta es amplia, y queda a criterio de cada persona el elegir, pero como se mencionó anteriormente, hay productos que simplemente son más diferenciados.

		Muy bajo	Bajo	Neutro	Fuerte	Muy fuerte
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES						
Número de competidores	<i>Bajo</i>					<i>Alto</i>
Crecimiento del sector	<i>Débil</i>					<i>Fuerte</i>
Costos fijos involucrados	<i>Bajos</i>					<i>Altos</i>
Nivel de compromiso de los competidores	<i>Bajo</i>					<i>Alto</i>
Barreras de salida	<i>Bajas</i>					<i>Altas</i>

Figura 7.10: Rivalidad entre competidores existentes

(Fuente: Elaboración propia)

Respecto a rivalidad entre competidores (Figura 7.10):

- El número de competidos es altísimo entre restaurantes, restobares, cafés, y otros negocios pequeños de venta de comida.
- La diferencia de opiniones dice que el sector está al crecimiento paulatino, mientras que otros dicen que el presente año en específico ha estado peor en comparación al resto de años.
- Los costos fijos son altos y muy variados, dando importancia sobre todo al personal.

- Los dueños no están al tanto de cómo le va a su competencia, pero cada uno afirma personalmente que se sienten comprometidos con sus negocios, ya que no solo son dueños, sino que un trabajador más en el negocio.
- Las barreras de salida, ofrecieron respuestas más complicadas, ya que ninguna persona se vio en el corto o mediano plazo cerrando o cambiando el giro del negocio, sintiendo en el caso que tuvieran que cerrar, que sería mucho más fácil que lo que es abrir el negocio.

EVALUACIÓN GENERAL		Muy bajo	Bajo	Neutro	Fuerte	Muy fuerte	
Amenazas de nuevos competidores	<i>Baja</i>						<i>Alta</i>
Poder de proveedores	<i>Débil</i>						<i>Fuerte</i>
Poder de clientes	<i>Débil</i>						<i>Fuerte</i>
Amenaza sustitutos	<i>Baja</i>						<i>Alta</i>
Rivalidad entre competidores	<i>Débil</i>						<i>Marcada</i>

Figura 7.11: Evaluación final de cada fuerza

(Fuente: Elaboración propia)

7.2. Análisis Interno

7.2.1. Análisis de la cadena de valor

Para efectos del análisis y las conclusiones obtenidas, se comparan las componentes de la cadena de valor con la industria de la gastronomía en Olmué, representada principalmente por cinco negocios: El latigazo, Mi cuento, Parador de Betty, La Fogata y Café con orégano; el motivo de elección de estos negocios se debe principalmente a la cercanía de la zona, y a entrevistas realizadas y mencionadas en el análisis de las cinco fuerzas de Porter (punto 7.1.2).

7.2.1.1. Actividades Primarias

- Logística interna:

Comprende las partes de almacenamientos y recepción de insumos; estas no tienen características especiales, salvo en lo que respecta a almacenamiento por refrigeración y congelados, para lo cual se cuenta con dos refrigeradores con sistema de congelación incorporados, y dos congeladores para dichos propósitos.

Respecto al control de inventarios, estos no tienen mayor especificidad, debido a que se está en constante abastecimiento de insumos de manera especulativa (para oportunidades en el futuro) y de forma de aceptar las oportunidades de ofertas en los negocios de retail. Entran en esta categoría productos como carnes, conservas, entre otros.

Para otros insumos más específicos, siempre se mantienen reservas de estos y se reabastecen cuando son requeridos para un evento, con un tiempo de anticipación máximo de una semana. Entran en esta categoría: masas en general, bebestibles, vegetales, entre otros.

Por último, en materia de transporte, estos se realizan en vehículos particulares, cumpliendo tiempos de viaje no mayores a una hora, para poder preservar alimentos especiales, y evitar que estén expuestos a riesgos de salubridad.

- Operaciones:

Abarca todas las actividades involucradas directamente con la manipulación de alimentos y bebestibles, desde el momento en que se disponen los ingredientes, hasta que son puestos en platos o de la forma que deban llegar a los clientes. También abarca actividades relacionadas con el espacio de trabajo tales como preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de la calidad.

Las principales actividades que están involucradas en el proceso de manipulación de alimentos incluyen:

- Cocer
- Hornear
- Dorar
- Sellar
- Asar
- Freír
- Saltear

El dueño, quien se desempeña a la vez de cocinero, aprovecha su experiencia y conocimiento en el área (ingeniería en alimentos), por lo que se considera este como uno de los puntos más fuertes en la cadena, pero que a la vez genera una pequeña desventaja: la dependencia del negocio a su disponibilidad de tiempo.

- Logística Externa:

Aquí se refiere al proceso por el cual se hace llegar el plato preparado al consumidor, vale decir desde el momento en que los platos están listos para ser recogidos por los garzones para disponerlos al consumo de sus clientes en adelante.

En estos casos encontramos muchas veces comidas pre-elaboradas, por ejemplo, productos derivados de panadería, pastelería y repostería, los cuales ocupan los mismos espacios que los insumos para almacenaje, debido a que las condiciones en que deben ser almacenados coinciden en su mayoría, procurando siempre hacer la separación correspondiente a las normas de salubridad.

El motor de funcionamiento en esta área corresponde a los garzones, los cuales son los encargados de llevar los productos a los clientes en el momento que son necesarios, así como del retiro de platos consumidos y sobras. Su otra importancia se debe a ser los mediadores entre el negocio y los clientes, aportando con nivel de servicio adecuado y buen grado de atención.

Adicionalmente se suman las actividades de distribución y organización de espacio, tales como sillas, mesas y decoraciones, para disponer de un lugar de recepción para los clientes, y la correspondiente limpieza y posterior disposición para cuando el menú abarca más de una comida.

- Marketing y ventas:

Todas las actividades relacionadas con promoción y generación de ventas se encuentran aquí, para lo que se da a entender como una venta el punto en el cual el cliente más allá de mostrar interés, reserva una fecha y hora para asistir al negocio a través de un abono del total a pagar.

En la actualidad el mayor sistema de promoción que existe es el de boca en boca, y recomendaciones de los clientes, a otras personas. Además, como siempre se tratan de grupos de personas los asistentes, al final de cada evento se conversa y se hace entrega de tarjetas de publicidad a los clientes que dicen poder traer a otro grupo de gente, o que puedan querer colaborar con hacer promoción al lugar.

A futuro se busca involucrar el canal de las redes sociales, que sirva como vía de promoción y contacto, además de los números de teléfono y mails de contacto que ya se utilizan.

- Servicios:

Constantemente en el funcionamiento de un evento se está abierto a recibir retroalimentación de los clientes, tales como opiniones respecto a la comida, al servicio, y/o comentarios en general que hacen respecto al negocio.

Para finalizar este punto, en la resolución de reclamos por comidas, reposiciones o cualquier otro inconveniente, siempre se manejan reservas de alimentos en caso de ocurrencia de imprevistos. También, se está dispuesto a adaptar las comidas de manera específica cuando lo requieren, por ejemplo, algún ingrediente o acompañamiento que no quieran consumir, siempre y cuando sea posible, o en otros casos en los que los asistentes piden guardar las comidas para consumo posterior.

7.2.1.2. Actividades secundarias

- **Infraestructura:**

Dado que el tamaño del negocio es pequeño, las actividades recaen en cualquiera de los encargados entre las que se pueden mencionar:

- **Calidad:** En lo que respecta a revisión de insumos (que estos se almacenen de acuerdo a las medidas de sanidad y comprobar su estado previo a la cocina), presentación tanto en el área de la comida, como de la mobiliaria y servicio a los clientes.
- **Inventario:** Revisión de existencias y estimaciones para evitar mermas excesivas de ingredientes
- **Finanzas:** Que consideren los abonos, las diferencias de los totales y la venta otros productos al interior.

Sin embargo, todas las actividades, a excepción de calidad, se realizan de manera desordenada sin agendas, planificación, orden o documentación de dichas actividades.

- **Recursos humanos:**

El negocio es de carácter familiar y se mantiene gracias al trabajo y colaboración de sus miembros, sin embargo, existen casos extraordinarios en los cuales el número de asistentes supera a la capacidad en términos de personal y se realizan búsqueda de garzones para apoyar el negocio; esta búsqueda siempre está limitada a no involucrar a más de cinco personas distintas de la familia, debido a las normas de la Ley de Microempresas Familiares.

La gente contratada se le asignan las tareas en las que se requiere más apoyo, ejemplo: garzones, limpieza y aseo, servicio de bar, decoración, etc., y le son informados con anticipación para no asignarles tareas que no les corresponden.

- **Tecnología:**

Son todas aquellas que van a favor de la mejora en los productos y servicios, y/o inversiones en cocina y lugar de atención.

Hasta el momento es poco lo que se puede incorporar de tecnologías en la mejora de estos lugares, debido a que los aportes que entregan las nuevas tecnologías en cocinas, refrigeración y congeladores son significativos. Lo que sí es importante aquí y que es lo que más se valora es el know-how de su propio dueño, quien maneja información relevante respecto a normas de manipulación de alimentos, junto con las de preparación de una gran variedad de platos para el rubro.

- **Aprovisionamiento:**

En la actualidad no existen políticas explícitas de compra, sino que se basan en especulaciones y abastecimientos por falta de existencias cuando se hace presente un evento.

Tampoco existen relaciones con los proveedores, sino que se aprovecha de las ofertas de precios que estos ofrecen cuando están disponibles. Aquí destaca la ventaja que tiene el dueño, debido a que su trabajo principal se encuentra en un supermercado: está siempre al tanto de los precios de los productos tanto en su retail como en el de la competencia y tiene inmediata disponibilidad cuando lo requiere.

7.2.1.3. Resultados cadena de valor

En la Figura 7.12 se presentan los resultados obtenidos.

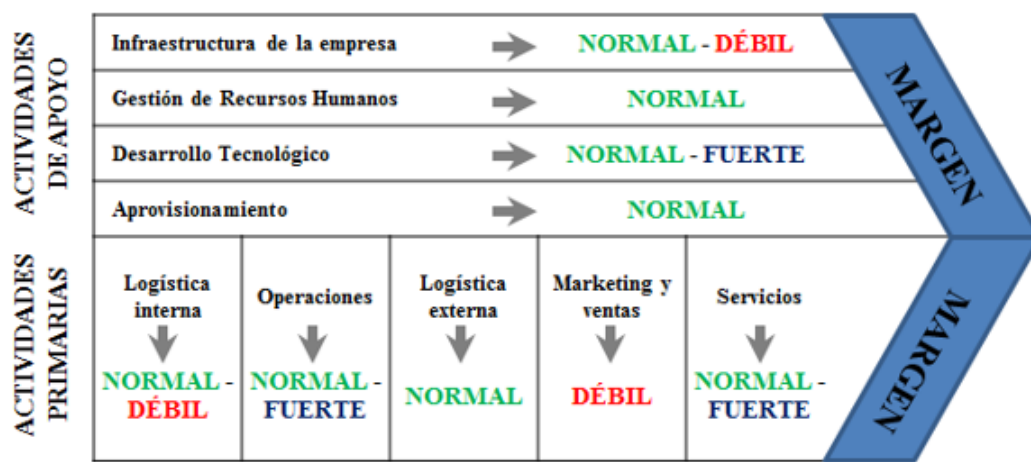


Figura 7.12: Cadena de valor de Mary Mary

(Fuente: Elaboración propia)

Los resultados del análisis están justificados de acuerdo del nivel de volumen de producción y se entienden de la siguiente manera:

- La logística interna depende enormemente del dueño y carece de proveedores y equipos especializados para el transporte.
- En operaciones nuevamente se depende del dueño, pero es este quien tiene se asegura en el proceso productivo, en vez de dejarlo a cargo de otras personas.
- La logística externa goza de los espacios y personal requeridos para una capacidad bastante más limitada que otros negocios, pero que cumple con los requerimientos de servicio para el negocio.
- Marketing y ventas explica su menor valor, debido principalmente a la emergencia del negocio y la falta de esfuerzo y recursos, dedicada a la promoción del local.
- Los servicios tienen su punto fuerte debido al carácter familiar, en donde la comunicación es de mayor confianza y genera más facilidad en la resolución de inconveniente de un grupo particular de clientes, en comparación a varios tipos de clientes como ocurre otros negocios.
- La infraestructura no es muy compleja, lo cual no justifica una falta de orden y separación del uso del espacio como hogar del uso como negocio.
- Referente a recursos humanos, no se requiere mayor desarrollo en dicha actividad, por una parte, por el volumen de producción y por la otra por el funcionamiento bajo la Ley MEF.
- El desarrollo tecnológico cuenta los implementos suficientes y necesarios que cualquier otro restaurante en la zona necesita, complementado con el conocimiento en manipulación de alimentos del dueño.
- En abastecimiento no existen políticas, y se basa en existencias a la hora de trabajar, además de ser el mismo dueño el encargado del abastecimiento, pero es justificado con la gran ventaja que se tiene por sobre la competencia: conocimiento de precios de productos en el mercado y facilidad de acceso a la compra de estos.

7.2.2. Plan estratégico

En la actualidad el negocio de carácter familiar Mary Mary, no posee definidas ni documentadas las características importantes de la empresa, pero que sin embargo se conocen intrínsecamente por todos los miembros.

El paso ahora está en hacerlo visible para todos los participantes, de modo de poder evitar divergencia en creencias debido a la forma de interpretar de cada uno, o de darlas a conocer a cualquier nuevo integrante que se pueda hacer partícipe en la organización, o para enseñarlos a cualquier persona en general que quiera entender el carácter del negocio.

7.2.2.1. Misión

Mary Mary invita a nuestros clientes a compartir comida de calidad, en un espacio pensado para ellos, donde se puedan desenvolver con tranquilidad, a la vez que son atendidos exclusivamente.

7.2.2.2. Visión

Ser considerados como una de las primeras opciones para los grupos de personas que buscan una alternativa en Olmué, a la vez que adoptamos una clientela fiel a lo largo del año.

7.2.2.3. Valores organizacionales

- Calidad: Tanto en el servicio y atención, como en los productos, siendo estos comidas y bebestibles, que por una parte son ofrecidos en el menú, y por la otra son aquellos adicionales que se vendan al interior.
- Responsabilidad: Cumplimiento de las fechas y acuerdos realizados con eficacia y profesionalismo.
- Comunicación: Mantener tanto un diálogo con la clientela en todo momento, de modo de estar preparados a sus necesidades y atentos a la retroalimentación, como con el personal para responder con eficiencia.
- Colaboración: Mantener una alta cooperación entre los miembros del negocio.
- Confianza: Tanto en materia de los productos ofrecidos, como del ambiente que se genera.
- Aprendizaje: Cada evento es una experiencia, y cada comentario es un consejo hacia la mejora

7.2.2.4. Objetivos estratégicos

- Aumentar la participación de mercado.
- Ampliar periódicamente las opciones de menú
- Desarrollar un sistema de gestión y control para el negocio.
- Incentivar las relaciones y lazos para generar una clientela fiel.
- Mantener o desarrollar el nivel de servicio y calidad en todo momento.
- Plasmar la idea de un servicio privado y exclusivo, con ambiente familiar y de cercanía en los clientes.
- Ser reconocidos como una alternativa para el desarrollo de eventos especiales.

7.2.3. Determinación de ventajas competitivas

Mary Mary posee un conjunto de características que han sido identificadas en conjunto, como ventajas por sobre la competencia; estas ventajas competitivas han sido separadas en dos pilares fundamentales: comida y atención.

7.2.3.1. Comida

- Calidad:

Los encargados de la cocina, Osvaldo Cajales y Sandra Albornoz, poseen una amplia experiencia en lo que respecta al rubro de la gastronomía, lo cual se ve aumentado con el conocimiento en el área de ingeniería de alimentos, y producción de eventos masivos por parte de Osvaldo.

Las comidas destacan por una calidad en sabores y buena presentación para platos característicos de la zona, y destacan por dos características: porciones generosas en cantidad, sin llegar al exceso, y no cambiar calidad por cantidad.

Además todos los platos son preparados a lo más con uno o dos días de anticipación para conservar su frescura, y descartar el uso de productos pre elaborados o congelados.

Por último, se diferencian entre los ingredientes, y se eligen los mejores en relación calidad/precio, gracias a la información adicional con la que goza el dueño, respecto al mercado de los retail.

- Tiempo:

Dado que el funcionamiento es por medio de reserva, se eliminan los tiempos de espera al servir los alimentos, gracias a la anticipación que se genera y permite una mejor planificación de tiempos.

7.2.3.2. Atención

- Privacidad y exclusividad:

El servicio es única y exclusivamente dedicado a un grupo de personas, y no se reparte entre varios clientes distintos, lo que les permite ser a ellos el centro de atención y descartar problemáticas relacionados con falta de atención o demoras a resolución de consultas.

- Servicios extra:

Estos ayudan a hacer más dinámico el panorama de los clientes, ya que el servicio de la comida se ve mejor complementado con actividades extras que permita distraer a los clientes durante los tiempos entre comidas, o simplemente porque permite ser una alternativa distinta a otros lugares.

7.3. Análisis FODA

7.3.1. Factores externos

7.3.1.1. Oportunidades

- Políticas que acogen el emprendimiento en hogares tal como lo es la Ley de Microempresas Familiares, facilitando el emprendimiento y trámites requeridos, y que por otra parte vencen importantes barreras de entrada o requerimientos de capital.
- Facilidad en extender la cartera de productos del negocio, siendo el más favorecido en este sentido las bebidas alcohólicas, en el cual el mayor requerimiento está en la autorización de manipulación de alimentos y el pago de patente.

- Pronósticos positivos en la economía chilena en general, y en el sector gastronómico, que incluye un aumento en la participación del PIB de la industria de restaurantes y un aumento del uso de productos nacionales en la cocina chilena según expertos
- En la estructura de gasto promedio mensual, el porcentaje destinado del total a salir a comer va aumentando conforme al quintil de las familias, es decir, familias ubicadas en quintiles más altos suelen gastar más dinero en salir a comer.
- Alta cantidad de proveedores en el mercado, que en conjunto con otros factores disminuyen el poder que puedan ejercer en el rubro.

7.3.1.2. Amenazas

- Normas y regulaciones referentes a la manipulación de alimentos, que presionan constantemente a los cumplimientos de protocolos y medidas para cuidar la salubridad e higiene, que incluyen inspecciones temporales de organismos como el SEREMI.
- Leyes que han afectado al rubro como la Ley de Tabaco y Ley de Tolerancia Cero de alcoholes, en lo que respecta a los distintos grupos de clientes.
- Poca destinación del PIB a la innovación y desarrollo del país, que puede llegar a afectar a la industria gastronómica.
- El alto requerimiento en calidad y servicio de los clientes los ha vuelto más exigentes y demandantes en el rubro, por lo que las empresas siempre deben cuidar de estos, dado que esto puede marcar su fidelidad.
- Alta rivalidad y gran variedad de opciones en el mercado, sobre todo en la zona de estudio, debido principalmente a la gran cantidad de competidores, disponibilidad de alternativas en comida, y estacionalidad marcada por el turismo en la región.

7.3.2. Factores internos

7.3.2.1. Fortalezas

- Gran manejo en el área de manipulación de alimentos y cocina en general gracias a experiencia y conocimiento (ingeniería en alimentos).
- Buena gestión en lo que respecta a comunicación y las relaciones entre cliente y negocio, debido al carácter familiar del negocio.
- Servicios extras que complementan al negocio más allá de la comida como espacios físicos y actividades extras.
- Diferenciación respecto a otros negocios del rubro, en lo que respecta al espacio y atención: privacidad y exclusividad.

7.3.2.2. Debilidades

- Pobre organización en lo que respecta a áreas de la infraestructura, que si bien funcionan en la actualidad, no se encuentran correctamente escritas o documentadas.
- El aprovisionamiento se realiza vía particular, en donde no existen canales que conecten directamente con los proveedores, y que se encuentran a riesgo en casos de imprevistos, debido a falta de transporte especializado.

- Muy débil en área de marketing y publicidad, valiéndose en su mayoría del sistema de boca en boca, perdiendo oportunidades de captación a través de otros canales.
- Dependencia del negocio respecto al dueño, debido a que el emprendimiento no es considerado como el trabajo principal.

7.3.3. Matriz FODA

7.3.3.1. Estrategias FO

- Junto con la consolidación oficial del negocio, facilitar en el corto plazo la incorporación de más productos para la venta al interior del negocio.
- Prevalecer como empresa MEF en el largo plazo, de esta forma limitarse a atender un grupo de clientes, y mantener la idea y promesas del negocio.
- Enfocarse a un público de un mayor nivel socioeconómico.
- Diferenciarse en el mercado como una opción única y distinta a la competencia por sus dos grandes características: privacidad y exclusividad.
- Sumar al conocimiento que se tiene de los precios de los insumos en el retail, los precios que ofrecen los distribuidores directos, para generar comparaciones.

7.3.3.2. Estrategias FA

- Desarrollar protocolos y sistemas de control en base al conocimiento, que cumplan con los requerimientos de sanidad e higiene.
- Considerar las distintas opciones en gustos para los clientes, ya sea por alimentos (ejemplo: vegetarianos), bebestibles (ejemplo: alternativa a bebidas con y sin alcohol), y espacios (ejemplo: zonas para fumadores).
- Estar informado de los precios de la competencia a la hora de incorporar nuevos productos para venta.
- Aprovechar el carácter familiar de la empresa, y las propuestas de valor para satisfacer la alta exigencia de servicio de clientes.
- Informar y promover el uso de servicios adicionales distintivos del negocio.

7.3.3.3. Estrategias DO

- Mejorar y llevar una mejor organización en lo que respecta a infraestructura para justificar la adición de productos a la cartera ya existente.
- Desarrollar canales de distribución de proveedores ya sea por mejores ofertas en el mercado, como en caso de inconvenientes.
- Desarrollar o incorporar nuevos medios de publicidad y contacto.

7.3.3.4. Estrategias DA

- Crear mensajes de promoción del negocio que expliquen la diferencia del negocio respecto a la competencia.

- Incluir a los clientes en el negocio, como una estrategia para mejorar relaciones, que sirva, por una parte, como publicidad de persona a persona, y por otra, para entender mejor que es lo que buscan del negocio.

7.3.3.5. Recomendaciones extra programáticas

Más allá de lo que respecta al área del plan del marketing, se busca incluir otras estrategias a aplicar por la empresa que afectan su organización:

Como se ha mencionado, la empresa funciona en las dependencias del hogar, por lo cual puede haber una confusión en la administración de presupuestos destinados para la familia, y los destinados para el negocio.

- Diferenciar y documentar las compras destinadas como insumos de las de consumo familiar, para mantener orden en los costos y la contabilidad en general.
- Considerar el costo de los viajes administrativos, tales como la compra de productos, como costos del negocio, para realizar análisis en adquisición de insumos, ya sea vía particular, como proveedores.

Por último más relacionado con el turismo y la industria en la zona se propone:

- Participar activamente en las actividades y programas presentadas por SERNATUR en la región, el cual va más allá del punto de vista competitivo, a un punto de desarrollo de la industria turística en la zona.

Respecto al último punto, este desarrollo es una forma de ayudar a potenciar el rubro gastronómico en la zona, de modo que todos se vean beneficiados. Uno de los resultados obtenidos en las entrevistas con Judith Velásquez y Alejandro Cabrera, fueron las conclusiones de esperar contar con mayores competidores en la zona, de esta forma se fomentaría la industria en Olmué, y atraería a más clientes potenciales a la región.

7.4. Modelo de Negocios

7.4.1. Segmento de clientes

El tipo de clientes al que se apunta, indiferente del tipo de evento que quiera desarrollar, posee las siguientes características:

Grupos de 10 personas o más. Dicha cantidad de personas es considerada como el punto en el cual vale la pena en términos de ganancia ser atendidos. Una menor cantidad implican esfuerzos y costos que no son considerados rentables. Dentro de estos se pueden mencionar paseos familiares, eventos de empresas, asociación de adultos mayores, o en general cualquier grupo de personas que quieran compartir en particular.

Edad de clientes mayor a los 25 años. Una de las consideraciones importantes del negocio es trabajar desde adultos hacia gente de mayor edad, debido a que el ambiente, si bien es de carácter familiar, no trabaja especialmente para niños o jóvenes. Por otra parte, los menús no tienen opciones que son consideradas para los más pequeños.

Personas con un nivel socioeconómico medio o superior. Debido a que la necesidad de salir a comer no es de alta prioridad por un parte y gracias a que las opciones de menú poseen precios que se encuentran más bajos que los de la oferta de la competencia. Por otra parte, muchos de los productos ofrecidos y el servicio entregado se caracterizan por ser seleccionados con cuidado para un público más exigente, ejemplo de estos son las carnes, vinos, quesos e incluso la decoración.

Pertenecientes a la región de Valparaíso o Santiago. Se consideran todas las zonas que son cercanas a la región de Olmué, debido al carácter turístico y esporádico de la zona, en donde la gente viaja por el día a buscar un panorama en la zona, o a lo más hospedarse o arrendar algunos días (actividad que no cubre el negocio).

Que disfruten de un ambiente familiar. Que se vea reflejado tanto en las comidas (de carácter típicas de la zona), como en la atención y el entorno, en donde la misma familia es quien atiende a sus clientes, y permite a sus comensales desenvolverse con la gente que es de cercanía como familia y amistades.

7.4.2. Propuesta de valor

Mary Mary busca evitar los problemas de un restaurante a través de las propuestas:

Calidad. En la comida representada en los sabores, presentación e insumos utilizados y en la atención, a través de reducción de tiempos de espera, por medio de fijación de horarios elegidos por los clientes.

Atención privada y exclusiva. Se atiende solo un grupo de personas a la vez; la idea es que se puedan desenvolver en confianza y con libertad, para poder compartir sin incomodar o ser incomodados por otro grupo distinto de ellos, y donde son los únicos en el día a los cuales se les brinda la atención.

Servicios extras. Además de contar con el menú y el espacio, siempre pueden acceder a actividades extra, como las mencionadas anteriormente en la descripción de la empresa (punto 6.2), sin tener que incurrir un costo adicional.

Variedad de opciones de eventos. En el tema de ventas de menús, se ofrecen las opciones del momento y temporada, en donde no necesariamente se debe comprar el menú completo, sino que se ofrece la posibilidad de agregar o quitar comidas. Y por último, la posibilidad de acceder a realización de eventos especiales, de modo de cambiar la modalidad del menú ofertado, por uno a pedido.

7.4.3. Canales

Dado que los principales canales en esta industria son los relacionados a los de venta, son dos los utilizados actualmente: tarjetas de contacto y boca en boca. En el corto plazo se piensa incorporar un tercero: redes sociales (Facebook para ser más específico).

Tarjetas de presentación. Las tarjetas son entregadas cada vez que en una conversación con cualquier persona aparece como tema el negocio, o cada vez que finalizado un evento, alguno de los asistentes lo requiera.

Publicidad boca en boca. Es considerado actualmente como el canal más efectivo, debido a comentarios de nuevos clientes. La efectividad se basa en que muchas de las personas que favorecen este medio ya han asistido con anterioridad y generan mayor confianza al contar sus experiencias.

7.4.4. Relación con clientes

Las relaciones empiezan desde el momento en que existe un interés hasta el momento en que se retiran del lugar.

Contacto con clientes. Consiste en la explicación del negocio, presentación de alternativas para eventos, y muestra de menú para cada alternativa. En caso de ser necesario se refuerza la captación a través de muestra de imágenes o invitaciones personales a conocer el lugar; y en caso de lograr un acuerdo, pedir la confirmación del número de asistentes.

Atención de comensales. En caso de haber atraído clientes en la parte de captación, la siguiente parte consiste en la atención de los asistentes, de una manera más familiar y directa, la cual consiste en acordar horarios para servir, y actividades extras (ventas, servicios, etc.)

Comunicación con clientes. Constantemente siempre se está al tanto de comentarios o quejas que puedan tener los clientes, instancia que generalmente se da finalizado un evento. El fin es mejorar y responder conforme a los clientes.

Compensaciones y regalías. Por último, se favorece a los clientes más frecuentes, ya sea a través de regalías, o descuentos en forma de agradecimiento a su preferencia. La fidelidad es más valiosa que el costo en que se incurre por estas compensaciones, por lo que tienen justificadas ya con los costos de los insumos.

7.4.5. Flujo de ingresos.

Las fuentes de ingreso principales vienen del pago de los clientes por la contratación del menú, el cual se divide en dos partes: la primera un abono del 50 % del total a modo de reserva y el otro 50 % pagado antes de retirarse del lugar.

Secundariamente otros ingresos vienen de venta de productos adicionales al interior del lugar, los cuales son pagados al momento de adquiridos, o juntos con el 50 % restante antes mencionado antes de retirarse, y de realización de eventos especiales.

Precios. El precio de los menús y productos al interior del local, se encuentra considerado por debajo del valor de mercado. El método de fijación de precios para menús y eventos especiales por persona está basado en los costos, el tipo evento (menú o especial), y el horario de funcionamiento.

Formas de pago. Actualmente el pago del abono se realiza mediante depósitos en cuentas bancarias (preferentemente CuentaRUT del BancoEstado), mientras que el segundo pago se realiza con efectivo, aunque en el futuro no se descarta permitir este pago a través de cuentas bancarias también.

7.4.6. Recursos clave

Insumos. Considera como insumos a las comidas y bebestibles, los cuales son financiados en parte con el abono realizado por los clientes (de ahí la importancia de esta división en el pago).

Equipo. Se debe contar con mobiliario adecuado como mesas y sillas, y en caso de ser necesario conseguir o arrendar mobiliario extra para momentos en que el tipo de evento sea masivo. Otros implementos considerados son los necesarios para servir, tales como: vajilla, cubiertos, servilletas, manteles, alcuza, fuentes, entre otros. Por último, en esta categoría entran elementos para el procesamiento y almacenaje de alimentos tales como: refrigeradores, congeladores, cocinas, hornos, utensilios de cocina, o cualquier otro que se haga necesario.

Personal. Se encuentra compuesto por los miembros del negocio familiar, pero en caso de ser necesario, se contrata personal extra exclusivamente para actividades de garzón, bartender y limpieza, a los cuales se les paga de acuerdo al horario de funcionamiento, siendo las noches el momento en que más se paga a este personal extra.

Medios de comunicación. Si bien estos constituyen elementos considerados básicos para las personas, tales como celulares o computadores, se hacen importantes aquí debido al sistema de reserva. La razón está en la anticipación con la que se prepara cualquier evento y los costos en que se incurren para preparativos.

7.4.7. Actividades clave

Entre los distintos miembros del negocio no existen tareas específicas, excepto la de cocina para el dueño, debido a su conocimiento y experiencia en el rubro. A continuación, se explican las distintas actividades que son necesarias:

Preparación y servicio de alimentos. Siendo esta a su vez el principal giro de la empresa, considera desde el momento en que se van a adquirir los insumos, hasta el momento en que queda servido en la mesa, actividad que queda dedicada principalmente al dueño, en colaboración con el resto de integrantes.

Disposición del espacio. Incluye las actividades de ordenar el lugar, organizar sillas y mesas, limpieza general y decoraciones. Generalmente se realizan el día anterior o el mismo día del evento antes que lleguen los asistentes.

Recepción y atención. Contempla el recibimiento de los clientes, ya sea que todos lleguen juntos en grupo, o uno por uno. El fin es orientarlos al espacio que pueden ocupar, orientar algunas normas de uso, e informar que pueden hacer sus dudas y consultas cuando estimen conveniente.

7.4.8. Asociaciones clave

Debido al carácter familiar y en parte a la poca demanda que aún existe por falta de publicidad del negocio, no existen socios claves a la fecha; como se mencionó anteriormente, los insumos son conseguidos por compra directa del dueño, gracias a su trabajo principal que le permite el acceso a la información de precios en los distintos retailers.

Sin embargo, en el futuro no se descarta la posibilidad de integrarse a asociaciones o programas que integran a empresarios de la zona, relacionado con SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo), con el fin de acceder a capacitaciones o conversaciones con otros miembros para beneficiarse de consejos, acuerdos, o experiencia.

Ahora si bien, los proveedores no tienen una mayor implicancia para el negocio, se debería considerar a futuro la investigación de estos en el mercado, ya que para cuando se encuentre funcionando plenamente, y su dueño se encuentre involucrado completamente a las actividades operativas, aquellas que son destinadas al aprovisionamiento se volverán más tediosas y complejas, conforme él daba trabajar en el lugar.

Por último, para la búsqueda de clientes se deben considerar la importancia que tienen por ejemplo la municipalidad por medio de asistentes sociales para búsqueda de clientes, y las empresas en la creación de acuerdos o convenios a través de recursos humanos, en donde existen siempre la posibilidad de desarrollar actividades tales como paseos, celebraciones de aniversarios, y otros.

7.4.9. Estructura de costos

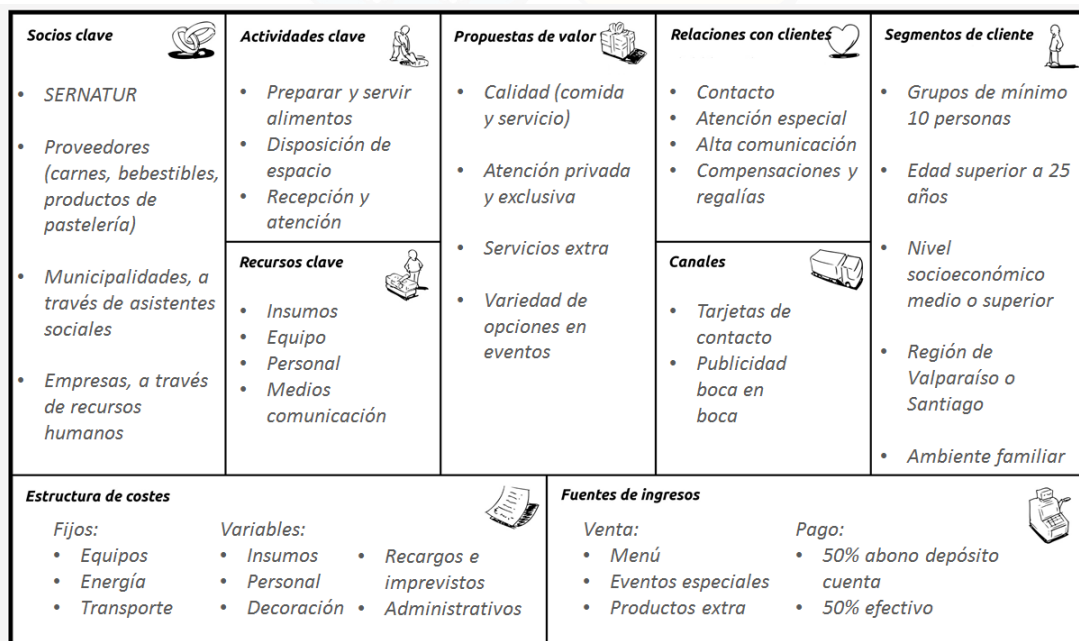
Dado que el negocio funciona en las dependencias del hogar bajo la ley de microempresa familiar, la asignación de costos es por evento y no por periodo, ya que para el negocio no se ve afectado por costos fijos cuando no está operando, con la única excepción del costo asociado a patentes. Las cuales son de carácter anual, y depende del valor asignado por la municipalidad y en algunos casos del capital invertido.

En el sentido de evento se tienen los siguientes costos

- Costos fijos:
 - Equipos: por concepto de uso de equipos e implementos de cocina, vajillería, cubertería, entre otros, y de arriendo extra que puedan ser requeridos.
 - Energía: Asignado al uso de electricidad, gas, y agua.
 - Transporte: Relacionado a labores administrativas, como la compra de insumos, y contacto con clientes.
- Costos variables:
 - Insumos: Compra de alimentos y bebestibles vía directa a los retails.
 - Personal: En lo que se refiere a garzones, bartenders, y cualquier extra que se pueda requerir (ejemplo: animación).
 - Decoración: Para casos de eventos especiales que requiera prestaciones especiales (ejemplo, fundas para sillas, mantelería, arreglos, luminaria, etc.)
 - Recargos e imprevistos: Aplicado para eventos en horarios nocturno, por concepto de estimación de gasto extra que implica energía, y seguridad.
 - Administrativos: Corresponde a valor asignado por concepto de organización y trabajo de encargados.

7.4.10. Diagrama Canvas

En la Figura 7.13 se presenta de manera resumida los resultados obtenidos en la confección del modelo de negocios Canvas:

**Figura 7.13:** Diagrama Canvas Mary Mary

(Fuente: Elaboración propia)



8 | Plan de Marketing

8.1. Segmentación de Mercado

8.1.1. Descripción de clientes

Se han separado las siguientes características de los clientes, de acuerdo a los criterios utilizados por Kotler & Keller (2006) :

Geográficas. Ubicadas en la región de Valparaíso, y Santiago, ya que son las zonas que se encuentran más cercanas a la hora de migración a Olmué.

Demográficas. Gente mayor a los 25 años de edad, de familias o círculos de amigos grandes (10 personas o más), con un nivel de ingreso medio o superior.

Psicográficas. Personas con un gusto por la comida desarrollado enfocado en platos más costumbristas, por una parte, o comida más enfocada en un sector gourmet como quesos, carnes y vinos. Personas que disfruten de ambientes exclusivos y de atención cálida y familiar.

Conductuales. Clientes frecuentes que busquen fidelidad al servicio, y clientes en búsqueda de productos de primera y servicio de calidad.

8.1.2. Mercado objetivo

A partir de la caracterización, se han identificado dos grupos de clientes que se diferencian entre sí de acuerdo a sus necesidades, y que serán considerados de ahora en adelante como los mercados objetivos:

8.1.2.1. Restaurante a puertas cerradas

Representa la gran mayoría de clientes del negocio, y son quienes dan la característica al negocio: compra de menús por medio de reserva. Ejemplos de estos son: familias, amigos, tercera edad, jubilados, y empresas.

Son grupos de personas que buscan y programan panoramas por el día, de acuerdo a la oferta que existe en la zona. Estos eventos poseen las siguientes características:

- Varias comidas dentro del menú como: desayunos, breaks de medio día, almuerzos y onces.
- Horario de desarrollo entre 10:00 hrs. hasta 20:00 hrs.

- Libre acceso a cualquiera de los servicios extra: piscina, juegos, música, etc.
- Atención de carácter más familiar y cercano.

8.1.2.2. Producción de eventos especiales

Representan a un tipo de clientes con un nivel de exigencia más alto y centrado a la personalización de eventos.

Estas personas se escapan de los tradicionales menús ofrecidos, y buscan crear sus propios programas en cuanto a consumibles, actividades, y horarios, dentro de las capacidades del negocio. Mayor detalle se encuentra desarrollado anteriormente en la presentación de la empresa (punto 6.2.5, eventos especiales), y consideran las siguientes generalidades:

- Personalización en consumibles (comidas y bebestibles).
- Horarios conversados y acordados, hasta las 2:00 hrs como máximo.
- Requerimiento de contratación de equipos, decoración, y personal extra, de acuerdo a la masividad del evento.

8.1.3. Mercado potencial

A continuación, se cuantifica el mercado potencial a partir del de la descripción de clientes realizada anteriormente (punto 8.1.1), en distintos niveles de segmentación.

8.1.3.1. Nivel geográfico

Se consideran todos los hombres y mujeres ubicados en la región de Valparaíso y de Santiago, dada la cercanía con que se encuentran de la zona de Olmué, en términos de región (ver Figura 8.1).

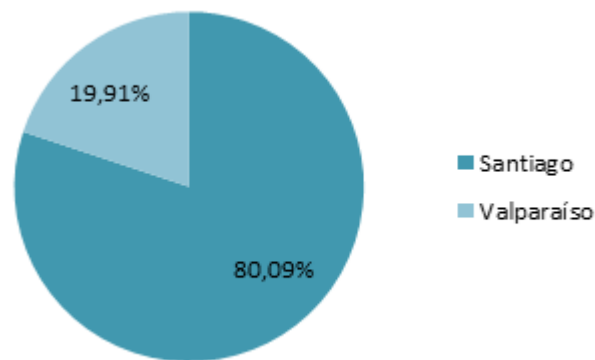


Figura 8.1: Distribución de mercado potencial por región para el año 2017

(Fuente: Adaptado de proyección de la población del INE, 2014)

De donde:

- Valparaíso: 1.859.672
- Santiago: 7.482.635
- Total: 9.342.307

Comunas elegidas:

La elección de las comunas se basará en las 10 comunas por región con mejor N.S.E (nivel socio-económico), concepto establecido por un modelo estimativo desarrollado por la empresa investigadora de mercado y opinión pública, Adimark, basado en los datos del Censo (ver Figura 8.2).

En la región de Valparaíso a falta de datos cuantitativos por comuna, ha considerado las comunas más cercanas a la zona de Olmué, siendo estas:

- Concón.
- Hijuelas.
- La Cruz.
- Limache.
- Olmué.
- Quillota.
- Quilpué.
- Valparaíso.
- Villa Alemana.
- Viña del Mar.

Mientras que para la región de Santiago la elección por medio del N.S.E ha considerado a:

- La Florida.
- La Reina.
- Las Condes.
- Lo Barnechea.
- Macul.
- Ñuñoa.
- Peñalolén.
- Providencia.
- San Miguel.
- Vitacura.

8.1.3.2. Segmento de edad

El filtro ahora está en la población mayor a los 25 años de edad.

Las proyecciones realizadas por el INE, trabajan solo con tres rangos de edad: menores a 15, entre 15 y 60, y mayores a 60, por lo que para efectos del trabajo se considerará el grupo de personas mayores a 15 años (ver Figura 8.5).

Lo que reduce el mercado a:

- Valparaíso: 972.533
- Santiago: 1.532.752
- Total: 2.505.285

Región de Valparaíso	Total	Región de Santiago	Total
Concón	51533	La Florida	389846
Hijuelas	18212	La Reina	101641
La Cruz	20189	Las Condes	286735
Limache	46022	Lo Barnechea	108470
Olmué	16162	Macul	124905
Quillota	95852	Ñuñoa	229434
Quilpué	173617	Peñalolén	244800
Valparaíso	295927	Providencia	150742
Villa Alemana	145139	San Miguel	115158
Viña del Mar	326760	Vitacura	88739
Resto de comunas	670259	Resto de comunas	5642165

Figura 8.2: Cantidad de personas por comuna elegida en el año 2017

(Fuente: Adaptado de proyección de la población según comuna de INE, 2015)

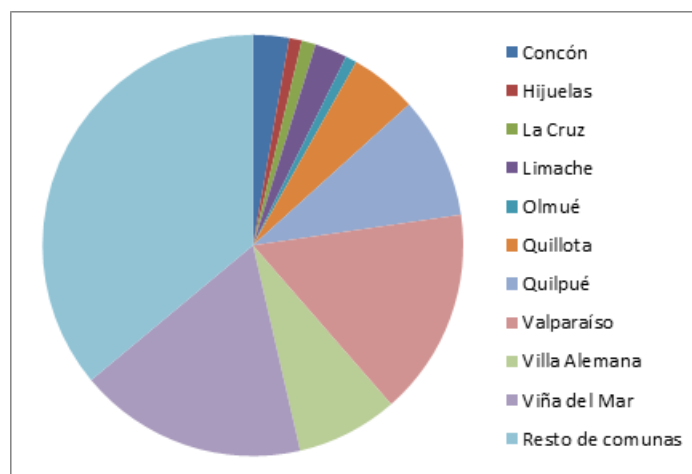


Figura 8.3: Distribución de comunas en Valparaíso para el año 2017

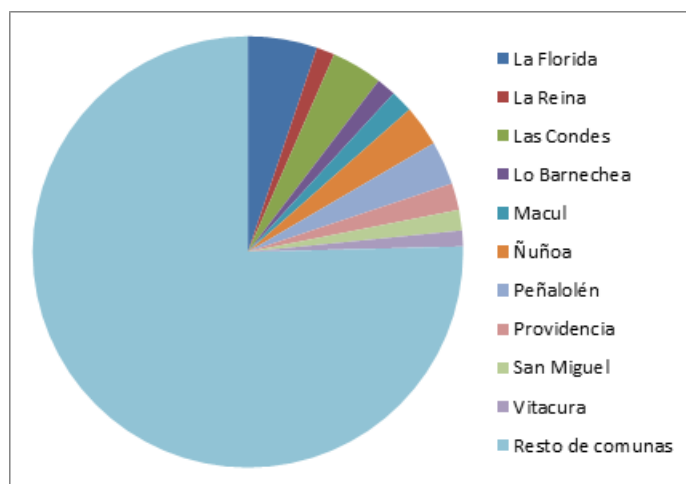
(Fuente: Adaptado de proyección de la población por comuna del INE, 2015)

8.1.3.3. Nivel socioeconómico

Por último, ahora resta considerar la población es considerada con un nivel de ingreso o superior, para lo cual, según el estudio de Adimark, se ha tomado los grupos considerados como C2 y ABC1 en las comunas elegidas.

Como se mencionó anteriormente, no se tiene los valores del N.S.E. de todas las comunas de la región de Valparaíso, (solo se menciona la de Valparaíso y Viña del mar), por lo que para efectos del trabajo, se utilizará el supuesto de que cada comuna se comporta como la región en términos de distribución del nivel socioeconómico (ver Figura 8.6).

Mientras que para Santiago, se utilizó la distribución por comuna (ver Figura 8.7)

**Figura 8.4:** Distribución de comunas en Santiago para el año 2017

(Fuente: Adaptado de proyección de la población por comuna del INE, 2015)

Región de Valparaíso	Total	Mayor a 15 años	% comuna	Región de Santiago	Total	Mayor a 15 años	% comuna
Concón	51.533	40.292	78,2%	La Florida	389.846	316.618	81,2%
Hijuelas	18.212	14.179	77,9%	La Reina	101.641	84.160	82,8%
La Cruz	20.189	16.157	80,0%	Las Condes	286.735	244.710	85,3%
Limache	46.022	36.874	80,1%	Lo Barnechea	108.470	83.560	77,0%
Olmué	16.162	12.915	79,9%	Macul	124.905	104.375	83,6%
Quillota	95.852	77.523	80,9%	Ñuñoa	229.434	198.960	86,7%
Quilpué	173.617	141.866	81,7%	Peñalolén	244.800	191.432	78,2%
Valparaíso	295.927	244.513	82,6%	Providencia	150.742	135.496	89,9%
Villa Alemana	145.139	116.524	80,3%	San Miguel	115.158	97.807	84,9%
Viña del Mar	326.760	271.690	83,1%	Vitacura	88.739	75.634	85,2%

Figura 8.5: Población mayor a 15 años por comuna para el año 2017

(Fuente: Adaptado de proyección de la población por comuna del INE, 2015)

Región	ABC1	C2	Total
Valparaíso	6,7%	17,2%	23,9%

Figura 8.6: Distribución N.S.E. en la región de Valparaíso

(Fuente: Adaptado de estudio socioeconómico de Adimark, s.f.)

Comuna	ABC1	C2	Total
La Florida	11,7%	25,0%	36,7%
La Reina	40,6%	26,5%	67,1%
Las Condes	48,6%	30,7%	79,3%
Lo Barnechea	43,2%	14,3%	57,5%
Macul	11,9%	26,0%	37,9%
Ñuñoa	28,7%	35,1%	63,8%
Peñalolén	9,8%	14,0%	23,8%
Providencia	35,9%	38,3%	74,2%
San Miguel	16,1%	26,2%	42,3%
Vitacura	58,6%	28,5%	87,1%

Figura 8.7: Distribución N.S.E. en las comunas elegidas de Santiago

(Fuente: Adaptado de estudio socioeconómico de Adimark, s.f.)

8.1.3.4. Distribución mercado potencial

Los resultados cuantificados quedan expresados en la Figura 8.8:

Región de Valparaíso	Mayor a 15 años	% por N.S.E	Total	Región de Santiago	Mayor a 15 años	% por N.S.E	Total
Concón	40.292	23,9%	9.630	La Florida	316.618	36,7%	116.199
Hijuelas	14.179	23,9%	3.389	La Reina	84.160	67,1%	56.471
La Cruz	16.157	23,9%	3.862	Las Condes	244.710	79,3%	194.055
Limache	36.874	23,9%	8.813	Lo Barnechea	83.560	57,5%	48.047
Olmué	12.915	23,9%	3.087	Macul	104.375	37,9%	39.558
Quillota	77.523	23,9%	18.528	Ñuñoa	198.960	63,8%	126.936
Quilpué	141.866	23,9%	33.906	Peñalolén	191.432	23,8%	45.561
Valparaíso	244.513	23,9%	58.439	Providencia	135.496	74,2%	100.538
Villa Alemana	116.524	23,9%	27.849	San Miguel	97.807	42,3%	41.372
Viña del Mar	271.690	23,9%	64.934	Vitacura	75.634	87,1%	65.877

Figura 8.8: Mercado objetivo por comuna

(Fuente: Elaboración propia)

Finalmente, los resultados son:

- Valparaíso: 232.435

- Santiago: 834.615
- Total: 1.067.050

8.2. Objetivos del Plan de Marketing

Lo que busca el negocio es aumentar sus ventas y mejorar su imagen, poder atraer una mayor cantidad de clientes, y dar a conocer sus propuestas que lo caracterizan como distintivo. A continuación, se describen los objetivos respectivos.

Objetivos cuantitativos:

- Realizar una cantidad de 12 eventos como mínimo en promedio al mes, en temporadas bajas el primer año.
- Producir eventos especiales que signifiquen como mínimo aproximadamente el 12 % del total de eventos producidos para el primer año.
- Aumentar la cantidad de clientes atendidos cada año en un 3 % como mínimo.
- Atender como mínimo, una cantidad de 20 personas por evento realizado.

Objetivos cualitativos:

- Aumentar el reconocimiento y popularidad del negocio en la zona.
- Crear y posicionar una marca para el negocio.
- Dedicar gastos en lo que respecta al marketing y promoción del negocio
- Fidelizar a la clientela.
- Incentivar la compra de productos consumibles al interior del negocio.
- Mejorar el sistema de publicidad y contacto, a través de la incorporación de redes sociales.

8.3. Definición de estrategias

Ahora que se tienen determinadas las metas y objetivos del negocio, se busca el cómo ser alcanzadas a través de los tipos de estrategia mencionados con anterioridad en el marco teórico.

8.3.1. Estrategias genéricas

En la elección del mercado objetivo se escogieron dos grandes grupos por necesidades, en lugar de escoger al mercado completo, por lo que partiendo de la premisa de objetivo estratégico, solo se tiene un tipo de estrategia posible: Enfoque.

Ahora solo resta decidir la forma por la cual se busca competir, que desde el punto de la ventaja estratégica, representa una diferencia apreciable para el consumidor, dadas las características mencionadas en la determinación de ventajas competitivas (punto 7.2.3).

Otra de las razones por la cual también es considerada esta estrategia es por el carácter familiar del emprendimiento, lo que limita a la hora de alcanzar todo el mercado y por las creencias y valores que tienen sus miembros que imposibilita la capacidad de competir mediante un liderazgo de costos.

La elección marca las ventajas de disminuir la sensibilidad del precio, trayendo como consecuencia un aumento de la rentabilidad, alta fidelidad de clientes, y protección ante sustitutos en lo que respecta a

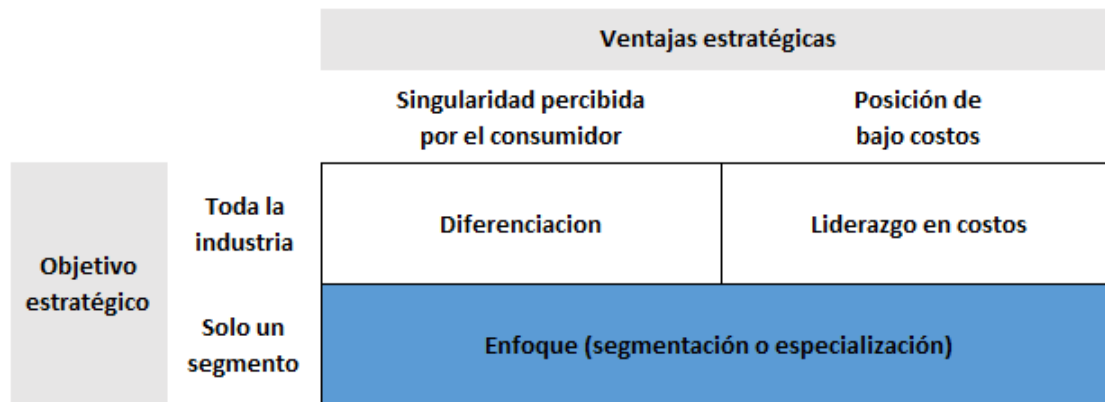


Figura 8.9: Estrategia genérica elegida
(Fuente: Elaboración propia)

productos y servicio en conjunto, pero solo limita a una porción más pequeña del mercado en la que al menos se diferenciará.

8.3.2. Estrategias de crecimiento

Se establecen tres hitos importantes de la empresa a modo de explicar y justificar la elección de estrategias en distintos momentos de la vida del emprendimiento.

8.3.2.1. Explotación de oportunidades

A pesar de estar actualmente en funcionamiento, no ha adoptado las estrategias necesarias para concretar su inserción en el mercado y poder adquirir alguna porción del mercado, por lo que se recurre a estrategias del tipo de penetración de mercados.

El primer punto aquí será el desarrollar la demanda, por medio del incentivo a los clientes a frecuentar más el lugar, invitarlos a volver con otro grupo de personas, o a realizar sus celebraciones, y hacerlos sentir participe del negocio con un ambiente familiar característico. Se trata de que estos clientes hagan publicidad del lugar a través de recomendaciones, que se basen en características tales como la venta de productos de elaboración propia de la familia, o servicio cordial que les invite a volver a ser atendidos.

El otro punto corresponde a aumentar la cuota de mercado por medio de un posicionamiento de las promesas del negocio, destacar el lugar a través de las ventajas competitivas, en otras palabras, hacer notar la marca del negocio y que esta represente un atractivo.

8.3.2.2. Mejora de rentabilidad

Una vez que el negocio se encuentre más consolidado en el futuro lo que sigue es plantear estrategias una vez que ya se tenga mayor conocimiento y clientes habituales.

La mejor justificación para lo anterior es dirigirse a los clientes, ya que la poca posibilidad de masificación no requiere de grandes asociaciones con proveedores, e impiden afectar en gran medida al mercado.

Por lo mismo, la estrategia será del tipo de integración hacia abajo, en el sentido de generar contratos y asociaciones con clientes, que por un parte comprometerá al negocio en ciertas fechas, pero por la otra asegurará su funcionamiento y rentabilidad, a la vez que por ser clientes frecuentes asegurará un mejor

conocimiento de estos y aportará además con experiencia y conocimientos para crear más asociaciones con otros clientes.

Como último punto, con esta estrategia se pueden conseguir grandes asociaciones con grupos importantes como paseos o aniversarios de empresas y oficinas o agrupaciones de 3ra edad, en tiempos de temporada baja.

8.3.2.3. Diversificación

Por último, en una etapa que promete estar más madura y avanzada del negocio, se evalúa la posibilidad de una estrategia de diversificación del tipo concéntrica, por medio de incorporación de una actividad complementaria al actual negocio, las que son: arriendo de cabaña. La idea es tomar una necesidad de la gente que visita la zona y que corresponde al alojamiento, así se aprovecha de tomar un grupo de clientes y permitir el hospedaje en la noche. Si se toma en consideración que puede existir un grupo de clientes que se está perdiendo y que no considera como opción el negocio por no tener alojamiento, esta sería una gran oportunidad de incorporarlos, o simplemente una oportunidad para generar más ganancias.

Naturaleza del objetivo	Tipo de resultado buscado	
	Coherencia	Valor Económico
Ofensivo	Extensión	Despliegue
Defensivo	Relevo	Repliegue

Figura 8.10: Lógica en la diversificación

(Fuente: Elaboración propia)

Por lo tanto, de acuerdo a la lógica establecida por Caroli y Harvatopulos, se sigue en una propuesta basada en la extensión, debido a que la actividad reforzada está en la actividad principal (tipo ofensivo) y valorando su saber hacer (coherencia).

8.3.3. Estrategias competitivas

Nuevamente se hace énfasis en el carácter familiar de la empresa, por lo que palabras como líder o retador, son conceptos que se encuentran lejos del emprendimiento, por lo que se descartan inmediatamente este tipo de estrategia, dejando como opciones las de seguidor y especialista.

En base a la capacidad del negocio, se escogen las estrategias de seguidor, ya que es difícil ser el líder en alguno de los segmentos elegidos ante tantos competidores en el mercado y la incapacidad de manejar grandes volúmenes de ventas, es por esto que a partir de los planteamientos expuesto por Hamermesh, Anderson y Harris, se basará en las siguientes características la empresa:

Segmentar el mercado de manera creativa. Según la literatura, se utiliza para compensar la desventaja de tamaño, nula limitación a segmentos y determinado número de clientes, solventándose en las cualidades distintivas, que en este caso están relacionadas con las comidas de calidad y la atención exclusiva y privada, que hasta el momento es una característica no utilizada por los competidores actuales, quienes atienden en mayores masas.

Utiliza eficazmente la I + D. Este punto viene relacionado con uno de los objetivos fijados anteriormente, en donde se intenta sacar provecho de la innovación involucrada en el desarrollo del producto, a través de

la creación de nuevos productos en el futuro, para este caso, menús vegetarianos y opciones bajas o sin azúcar.

Pensar en pequeño. La empresa piensa mantenerse pensando en pequeño, ya que responde a un emprendimiento del tipo familiar, y por otra parte a que no corresponde a la fuente principal de ingresos, por lo que gracias a esto se hace que se ponga más atención al beneficio generado que de un aumento exagerado de las ventas.

Alta fuerza del directivo Este punto considera la influencia de un cargo directivo, que para singularidades de esta empresa, no hacen falta, por lo que no se entrará en detalles en este punto.

8.4. Plan de Acción

8.4.1. Marketing mix

8.4.1.1. Producto

Mary Mary concentra sus recursos en la preparación de comida, por sobre la el arriendo del espacio físico para las personas, es por esto que se identifica en el rubro de la gastronomía y no es considerado por ejemplo una productora de eventos.

Sin embargo, el menú es solo una parte del paquete completo que vende el negocio, el resto corresponde a elaboración casera de los mismos dueños (sin platos pre elaborados), la atención y servicio por la misma familia, el espacio físico que contiene áreas verdes para decorar y otros elementos para disfrutar, y la tranquilidad de ser los únicos clientes atendidos en el lugar; se vende una experiencia.

- La marca Mary Mary

El negocio debe representar y demostrar en todo momento que se apoya en sus principios de privacidad y exclusividad para el cliente.

Originalmente la idea del nombre del negocio proviene del dueño, quien sabe que Mary Mary proviene de la lengua mapudungun, que se traduce al español como “hola, cómo está usted”, pero que más allá de la palabras es una invitación a las personas, a que estas se sientan cómodas en un lugar. Existen otras explicaciones de la ceremonia que implica el saludo, como por ejemplo, una invitación a tomar mate; pero el punto al que se quiere llegar es a realizar un saludo e invitación cordial, y familiar a sus invitados.

Actualmente el concepto de Mary Mary es solo una idea del dueño y su familia, que no se ha explotado, o transmitido a sus clientes de manera explícita, por lo que se presenta una gran oportunidad de darle a entender a los clientes, que ellos además de asistir al negocio Mary Mary, son invitados a desenvolverse en él.

Tener carteles o afiches especialmente decorados con el significado del concepto, explicará esta experiencia, de forma de evitar detractores (ejemplo, la falta de interés), a la vez que los clientes entienden la dirección a la cual apunta el negocio.

- Cartera de productos al interior

Se mencionó anteriormente en la matriz FODA (punto 7.3.3) la importancia de fomentar el incremento en la variedad de productos que se venden adicionales al menú al interior del negocio, y la idea es trabajar esta materia en conjunto con el punto de promoción de marketing mix, para dar a conocer más opciones oferta, mientras la promoción se encargará del cómo ofrecer este producto.

El negocio debe apuntar a la anticipación, por una parte, en la venta de menús (mercado restaurante a puertas cerradas) favorecer la sobreproducción de elementos de la comida (por ejemplo, productos de

panadería pastelería) para la venta extraordinaria; mientras que por otra parte, en el desarrollo de otros eventos (mercado producción de eventos especiales), mantener existencias listas para producir algún producto que se quiera ofrecer (por ejemplo, meriendas, tablas de comida, o incluso platos de comida)

- Bar

A la fecha, el uso del bar está más centrado al uso masivo por evento (mercado de producción de eventos especiales), que al individual de las personas; en otras palabras, se vende más en el bar por acuerdo en eventos, que por compras extraordinarias durante el desarrollo este.

El negocio cuenta con su propia carta y existencias para venta de bebestibles como bebidas calientes, bebidas con y sin alcohol y jugos, por lo que está faltando tanto en opciones de productos como en promoción para la fomentar las ventas.

La apuesta (propuesta) por parte del área de productos, es aumentar las opciones a más grupos de clientes, a través de dos categorías nuevas: bebidas tipo cóctel sin alcohol y bebidas tipo cóctel bajos en azúcar. La justificación está en que una de las amenazas considera el factor de la ley de tolerancia cero de alcoholes: gente que asiste al local debe reducir o eliminar el consumo de estos, mientras que para el otro caso, ha habido una evolución en materia de sustitutos al azúcar como lo es la tagatosa, ingrediente que es tan manipulable como el azúcar y puede ser utilizado en la elaboración de cócteles.

- Derecho a descorche

Dado que el negocio está centrado en un nivel socioeconómico medio o superior, es que se propone imitar la idea de derecho a descorche que ocurre en otros restaurantes; este consiste en que los asistentes puedan llevar su propio vino para consumir en el local a cambio de una pequeña comisión. El valor se considera despreciable a la hora de generar ingresos para el negocio, pero en términos de marketing, la acción significaría un atractivo para la clientela, a la vez que se comunica el mensaje de confianza del negocio, siempre y cuando, esta actividad se limite a, por ejemplo, una botella por grupo de ocho o 10 personas, para evitar problemas relacionados con el exceso de alcohol, o desincentivación de compra de otros licores al interior.

- Informar los servicios adicionales

Similar a lo que ocurre con la marca Mary Mary, incluir algún afiche en donde se mencione los servicios y actividades adicionales, ya que, por temas de atención o descuido, no se mencionan las otras actividades que se pueden realizar, y que de por sí, no tienen ningún costo adicional para el negocio, pero que agregan valor a la experiencia de los clientes.

8.4.1.2. Precio

A la fecha, el precio está condicionado los costos involucrados en la venta de un menú o realización de un evento especial, y de la ganancia que los encargados del negocio buscan obtener por evento realizado. La razón por la que el precio se compone de esta “ganancia” es debido a que los encargados no perciben un sueldo, sino que se reparten sus utilidades.

- Precio de menú para paseo por el día

En la Figura 8.11 se presentan las alternativas de menús por el día, recopilada de sitios web de restaurantes en la zona Olmué tales como Doña Anita⁵, Aire puro⁶, Parador de Betty⁷, y Selva Negra⁸.

El menú típico ofrecido a la fecha por Mary Mary, alcanza un valor de \$13.500 por persona para el día, y se compone de un desayuno, un break, un almuerzo, y una once.

⁵Extraído de: <http://presupuestos.donaanita.cl/presupuestos/presupuesto-paseo-dia-olmue.html>

⁶Extraído de: <http://hosteriaairepuro.cl/wp-content/uploads/2015/06/PASEO-POR-EL-DIA-2016-.pdf>

⁷Extraído de: <https://www.paradordebetty.cl/lista-de-precios>

⁸Extraído de: <http://www.hosteriaselvanegra.cl/index.php?lang=CL&f=inicio>

Lugar	Precio	Características
Doña Anita	\$14.000	Música, shows varios y piscina
Aire puro	\$16.900	Actividades varias (piscinas, canchas, juegos)
Parador de Betty	\$24.990	Incluye piscina
Selva negra	\$25.990	Actividades varias (piscina, cancha de tenis, sauna)

Figura 8.11: Precios por menú de restaurante en Olmué

(Fuente: Adaptado de distintos sitios web)

En términos de equivalencia al menú, se encuentra el Parador de Betty y Aire puro (contienen la misma cantidad de comida), mientras que los otros negocios contienen menús más incompletos, por lo que, el precio es considerado menor al de la competencia.

La idea de Mary Mary es siempre vender el menú por el día completo, en comparación a otros negocios como los entrevistados (El latigazo, Mi cuento, La fogata, Café con orégano), donde ofrecen alguno de sus menús solo para el almuerzo. A pesar de lo anterior, el negocio siempre tiene la posibilidad de eliminar algunas de las comidas a pedido del público, como lo ha sido el desayuno o la comida de break.

- Precio de productos vendidos al interior

Al igual que el punto anterior, los precios de estos productos se encuentran por debajo de la competencia, a un precio equivalente al doble de su costo o más; la idea es fomentar la venta de estos, a la vez que se compara que sean iguales o más bajos que la competencia.

- Precio de eventos especiales

Los precios de este tipo de eventos contienen más variables respecto a la venta de menús, por lo que no existe un único precio, sino que este se basa en presupuestos y cantidad de dinero que se quiere ganar por evento.

8.4.1.3. Promoción

La promoción se considera como uno de los aspectos más importantes a desarrollar, uno de los puntos en donde poner mayor énfasis, debido a la poca viabilidad que se tiene con la promoción actual: tarjetas de contacto y publicidad boca en boca.

- Creación de páginas en redes sociales

Para comenzar, crear un sitio en Facebook, que tenga un doble propósito de contacto y de publicidad.

La creación tiene costo nulo y puede ser realizada por cualquier persona, pero requieren de una revisión periódica del sitio. Lo anterior pretende ser realizado por cualquier miembro de la familia, y con el tiempo, designar esta labor a personal externo, lo que generaría costos por concepto de mantención.

Posteriormente se puede pasar a otras redes como Instagram, que sirva de medio de publicidad de menús y los eventos, e incluso aspirar en el mediano plazo, a la creación de una página web exclusiva para el negocio.

- Promoción de página de Facebook

Además de crear una página, Facebook ofrece la posibilidad de promocionar la página a través de anuncios que lleguen a las personas que se encuentran en sus proximidades.

Los valores de la promoción ya se encuentran incluidos en el sitio, y dependen del número de personas que hay en el lugar a dirigir, y el número de personas a las que se quiere llegar.

- Rediseño tarjeta de contacto

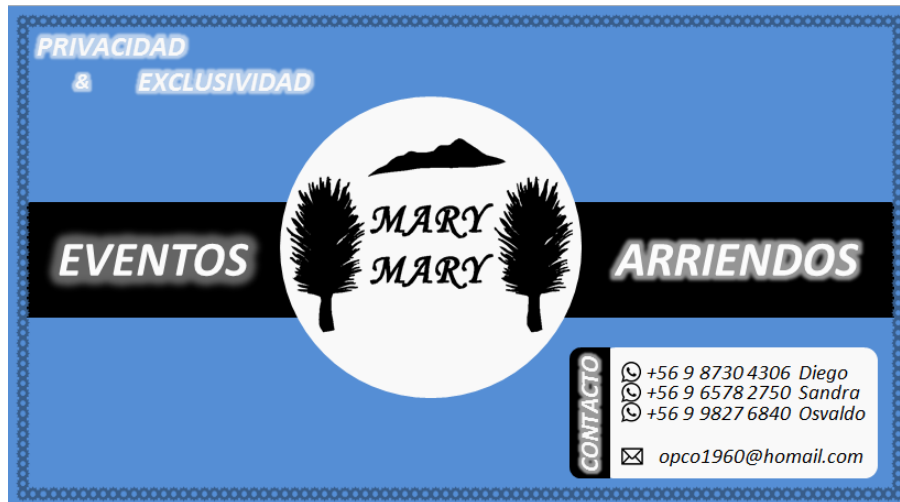


Figura 8.12: Tarjeta de contacto del negocio

(Fuente: Documentos de la empresa)

La tarjeta de presentación es una oportunidad para transmitir el mensaje que se quiere entregar a los potenciales clientes. Con el rediseño se busca mejorar el mensaje que ahora se quiere transmitir, tales como la marca Mary Mary, información sobre servicios extras, promoción de producción de eventos especiales, e inclusión de las páginas de redes sociales.

- Creación de afiches publicitarios

Las tarjetas de presentación tienen la ventaja de ser personales, prácticas, contener información precisa respecto al contacto y el tipo de negocio, pero pueden contener solo una parte de la totalidad del mensaje que podría querer transmitir el negocio.

La creación de afiches publicitarios pueden compensar este aspecto (no pretenden reemplazar a las ventajas de las tarjetas), y ayudarían en las labores de búsqueda directa de clientes (que se explica más adelante), conteniendo toda la información resumida que se podría explicar en persona a un potencial cliente; o simplemente como medio de publicidad, dispuestos en distintos lugares a la vista del público.

- Experiencia Mary Mary

Crear una pequeña campaña, que busca invitar a los clientes a ser partícipes del negocio, a través de fotos y recuerdos que serán subidos a las redes sociales a crear antes mencionadas.

Desde el punto de vista de Mary Mary, es una forma de atraer más gente a conocer el negocio a través de las redes sociales, y desde el punto de vista de los clientes, les da la oportunidad de revisar el sitio para ver o compartir sus imágenes (y que de esta manera, colaboren a la promoción del sitio).

- Lanzamiento oficial del negocio

Una oportunidad para logra el reconocimiento de Mary Mary, es través de una inauguración oficial, por medio de la invitación de personas de autoridad e influencia en la zona, a través de un único evento costeadó por el negocio, en donde se reúnan a degustar la comida que se ofrece y compartir en los espacio.

Al tratarse de personas influyentes, y con la confianza de la propuesta del valor del negocio, se espera una buena recepción por parte de los asistentes del emprendimiento; de ellos será la labor después el promocionar.

Además, esta campaña se puede repetir anualmente, con el fin de mantener las relaciones, o una forma de premiar a quienes consiguieron atraer mayor clientela.

- Oferta del día

Exclusivo para mercado objetivo de paseos por el día, su fin es promocionar las existencias que se tengan de productos a través de una pizarra que contenga la(s) oferta(s) del día.

Dicha pizarra puede contener información de la comida casera destinada a la venta que se generó ese día, alguna oferta que se quiera hacer (por ejemplo, para deshacerse de exceso de existencias), o en caso que no se tenga nada de lo anterior algún mensaje o decoración amigable que mejore la imagen del negocio.

- Promoción de producción de eventos especiales

Hasta la fecha, el mercado objetivo más atendido corresponde a la venta de menús (mercado restaurante a puertas cerradas), y la razón se puede deber quizás al desconocimiento por parte de la gente de la posibilidad del negocio para trabajar eventos, o a que el espacio no responde a sus necesidades (por ejemplo, tamaños o capacidad máxima de personas).

El punto aquí, es hacer más conocido la producción de eventos especiales (y captar mayor clientela del mercado de dicho mercado); es de esperar que la promoción, por una parte, se desarrolle de manera natural con el desarrollo del negocio en la venta de menús, es decir, a medida que el negocio se haga más reconocido y popular a través de su venta de menús, mejor será la posibilidad de abrirse a la realización de eventos especiales. La otra parte consistirá en hacer una labor activa de promoción: a través de las páginas, tarjetas de presentación, afiches publicitarios, y en conversaciones con los clientes asistentes a un evento.

8.4.1.4. Plaza

El negocio actualmente posee distintos medios a los cuales acceder al cliente, siendo el primero de ellos vía presencial en las dependencias del local; con esto el cliente asegura de primera mano conocer los espacios y conversar en mayor profundidad el funcionamiento de los menús y acordar las horas.

El segundo medio de contacto es vía mail, ya sea para consultas, como para envío de presupuestos, menús e imágenes del lugar; con esto se logra una mayor formalidad en los acuerdos, o simplemente ahorra tiempos de visita.

La tercera corresponde a llamados telefónicos, los cuales en caso de llegar a algún acuerdo o interés, culminan en visitas presenciales de los clientes al lugar, visitas de algún representante del negocio a un lugar de conveniencia del cliente para la entrega de un menú o presupuesto, o en un contacto vía mail para las labores antes mencionadas de este canal.

Por último, el medio que se ha estado utilizando recientemente con mayor frecuencia es la aplicación de WhatsApp, que en sí, cumple con las mismas funciones de los mails, con la diferencia que no contempla el envío de documentos formales como los que se pueden enviar vía mail.

Además de los medios mencionados anteriormente, y de las consideraciones de incluir las redes sociales como canales de contacto con los clientes (explicado en el punto de promoción), se hacen las siguientes propuestas:

- Búsqueda directa de clientes

El objetivo es el de ir a buscar directamente como empresa a grupos o conglomerados de clientes al mercado.

La modalidad será vía entrega de afiches o conversaciones presenciales con algún representante de estos clientes, en lugares como municipalidades (a través de asistentes sociales), empresas (por recursos humanos), u otras organizaciones (como clubes).

- Agente intermediario

Complementado con el punto anterior, la factibilidad de este agente se justifica solo si la empresa esté dispuesta a aumentar su producción dentro de los límites de su capacidad.

El fin es mantener un flujo constante de clientes a través de personal que sea capaz de intermediar los acuerdos entre cliente y empresa, para dejar que a los encargados del emprendimiento más en labores operativas que administrativas.

El costo de mantener al agente sería por comisión (aproximadamente un 15 %) sobre la venta del menú o evento, entendiéndose que esta se hace efectiva al momento de realizar la reserva mediante fecha y depósito del 50 % del total.

Por último, y como se mencionó anteriormente en el punto de promoción, a este agente se le puede dejar asignada la labor de mantener las redes sociales del negocio, de modo de facilitar por un lado el contacto, y por el otro, para tener una persona encargada y mejor capacitada para la labor. Dado que las labores involucran más que solo contactar a las personas, se considera un pago adicional para el agente por concepto de mantención y actualización de las redes sociales.

8.4.2. Extensión: Marketing mix de servicios

8.4.2.1. Personas

El principal e indispensable personal del negocio es la misma familia, donde el dueño (Osvaldo Cajales), y su esposa (Sandra Albornoz) realizan las labores principales de cocina, siendo Osvaldo el encargado principalmente de los platos calientes, y Sandra la de repostería y pastelería, y de las labores de recepción y relaciones con los clientes. Sus dos hijos realizan las labores relacionadas garzones, disposición de espacio, decoración y bartendería cuando son requeridos.

- **Contratación de personal**

En caso de requerir personal extra para las labores de garzón y bartendería, el negocio está abierto a recibir cualquier persona que esté dispuesta a trabajar por el día, siendo las únicas condiciones el trato cordial con los clientes, la oportuna comunicación de requerimientos de estos, y los protocolos mínimos de higiene y limpieza, dejando de lado otras características de atención que no son necesarios para el negocio, como el exceso de formalidad, o protocolos burocráticos.

Se busca que este, o estas personas contratadas, se sientan lo más cómodo posible trabajando en el local, para que se refleje en su atención; después de todo, los garzones, y encargados en la recepción y relaciones, son la cara visible del negocio a la hora de generar un ambiente cordial y de confianza con los clientes.

8.4.2.2. Proceso

Los detalles se encuentran explicados en el capítulo de presentación de la empresa (proceso de producción y servicio, punto 6.3), por lo que se nombrarán cuáles son los procesos más importantes y destacables en lo que respecta al servicio y atención de las personas.

- **Contacto y comunicación**

La empresa debe demostrar interés por sus clientes, para lo cual primero, y en conjunto con el punto de plaza, se ofrecen distintas vías de contacto. Lo que sigue luego es comprometerse al contacto y envío de información, para el caso en que los clientes lo requieran para la toma de decisiones; se debe caracterizar por ser oportuno y conseguir el objetivo principal de la reserva: el abono correspondiente al número de personas confirmadas.

- **Recepción**

En conjunto con el punto referente a la marca Mary Mary, el espacio físico debe de estar ya dispuesto y acondicionado antes de la hora de recepción, con fiches, publicidad, oferta del día, y cualquier otro similar que represente al negocio.

Para lo que respecta en protocolos de recepción, se debe sumar la comunicación de los servicios extra con que se cuentan, y el acceso libre al que tienen los clientes en todo momento.

- Fotografías y recuerdos

Consultar a los clientes en cada momento que se tenga la posibilidad, si desean participar en fotos que serán subidas a las redes sociales a crear. Se trata de no pasar a llevar a los clientes sin su consentimiento, y de darles la posibilidad de decidir si quieren participar de la experiencia Mary Mary, a la vez que se promociona activamente el sitio.

- Despedida

Por último, la importancia aquí es escuchar a los asistentes en temas de críticas y comentarios, y comprometerse como negocio a tener las fotos y recuerdos preparados, solo en aquellos casos que hayan accedido a participar del momento.

Como comentario y recomendación, esta instancia debería aprovecharse también para promocionar e invitar a la gente a volver a asistir o realizar algún evento especial en el futuro.

8.4.2.3. Prueba física

Más allá de los elementos típicos en el espacio como las sillas y mesas para los clientes, y de los servicios y actividades complementarias de Mary Mary, se hace hincapié en los siguientes puntos del negocio.

- Decoración

Mary Mary sigue un modelo típico de decoración rústico para caracterizar a la zona y el tipo de ambiente; reposeras, terrazas, terminaciones y adornos varios de madera, combinado con pequeñas áreas verdes, y artesanías y cuadros para decorar paredes y entornos.

Lo anterior se combina con un estilo más moderno y elegante en las decoraciones de las mesas, los cuales incluyen: servilletas de género, cubiertos de acero, copas y vasos de vidrio.

En cuanto a ciertos espacios, como el quincho, bar y sillas, se encuentran especialmente terminados y pintados, optando siempre por los colores negro y rojo; es la manera del negocio de demostrar la tradición en la comida, con el cuidado y nivel de atención.

- Música

Otra prueba del servicio, es la disposición de computadores portátiles y equipos de música para elegir o recomendar a los clientes; es mejor dejar que ellos mismos elijan su estilo, antes que reproducir música que no sea de su gusto o sea considerada molesta.

- Vestimenta

Para concluir este punto, y dado que son los garzones una de las caras principales de Mary Mary, se recomienda el uso de ropa distintiva que permita ser fáciles de identificar, como lo es una polera con un estampado a elección del negocio; los garzones serán más fáciles de identificar para la clientela, y a su vez generará que ellos se sientan más parte del negocio, sobre todo en el caso en que se debe contratar personal extra. Además, como punto a favor, cabe destacar que esta vestimenta resaltará la marca Mary Mary a los ojos de las personas.

8.5. Analisis Financiero

8.5.1. Ventas

Para fines prácticos, según la capacidad del negocio, y la efectividad del plan de marketing, se ha estimado para el primer año de funcionamiento, una cantidad de 3 eventos por semana (12 mensuales), por concepto de ventas de menú durante los meses de baja temporada, los cuales abarcan desde marzo hasta julio, más los meses de octubre, y noviembre; mientras que para los meses de temporada alta, es decir, septiembre, diciembre, enero, y febrero, se espera la realización de 4 eventos por semana (16 por mes), lo que da un total de 148 eventos por concepto de venta de menú para el primer año.

Se hace mención que cada año, se considerará un periodo de preparación y descanso del negocio durante el mes de agosto, en el cual no se tendrá ventas, debido a la anticipación del negocio para los meses de temporada alta, siendo el más importante de todos, el mes de septiembre.

También para el primer año, se presume que se logrará la realización de una cantidad de 25 eventos especiales, en donde el promedio de personas por evento, será de 20. Para el caso el caso de ventas de menús, el número de personas promedio se presume que será de 25.

La cantidad de clientes total que se tendrá por concepto de venta de menú será de 3.700 personas, y para producción de eventos especiales de 500 personas el primer año, lo que en conjunto dan un total de 4.200 personas, es decir, mucho menor que incluso el 0,01 % del mercado potencial. El resto de años se estima que el total de clientes irá al aumento en un 3 % anual constante, para ambos segmentos.

Respecto a los precios, la venta de menús mantendrá el valor de \$13.500 por persona durante el primer año, y se reajustará cada año de manera constante; para dicho reajuste se utilizará el índice de precios al consumidor (IPC), el cual cerró el año 2016 con una variación anual de 2,7 %. Por otra parte, en lo que respecta a la producción de eventos, durante el primer año se espera que su valor promedio por persona sea de \$7.500, y que este aumente anualmente en un 10 % de manera constante, por concepto de aumento de popularidad y masividad de eventos.

Por último, se estima que por concepto de ventas extraordinarias, los asistentes comprarán una suma equivalente a \$25.000 en promedio, pero solo en los eventos que se realicen por ventas de menú, valor que aumentará en un 5 % anual constante.

En la Figura 8.13 se puede apreciar la demanda y ventas estimadas en los próximos cinco años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° personas por ventas de Menús	3.700	3.811	3.925	4.043	4.164
N° personas por producción de eventos	500	515	530	546	562
Precio menú	\$ 13.500	\$ 13.865	\$ 14.239	\$ 14.623	\$ 15.018
Precio evento	\$ 7.500	\$ 8.250	\$ 9.075	\$ 9.983	\$ 10.981
Total ventas menú	\$49.950.000	\$52.837.610	\$55.887.453	\$59.121.962	\$62.535.448
Total ventas evento	\$ 3.750.000	\$ 4.248.750	\$ 4.809.750	\$ 5.450.445	\$ 6.171.182
Total ventas extras	\$ 3.700.000	\$ 3.885.000	\$ 4.079.250	\$ 4.283.213	\$ 4.497.373

Figura 8.13: Ingresos por ventas, con proyección a cinco años

(Fuente: Elaboración propia)

8.5.2. Costos

8.5.2.1. Costos variables

■ Insumos menú

En la Figura 8.14 se puede observar la estructura de costos relacionados a los insumos necesarios para la producción de un menú típico de 20 personas. Si se considera el precio del menú para un total de 20 personas, el valor alcanzaría los \$270.000, en términos de porcentaje, los costos por insumo alcanzan un valor aproximado de 35 % del valor de las ventas de menús.

Comida	Costo	Porcentaje del menú
Desayuno	\$ 18.423	19,82%
Break	\$ 13.558	14,58%
Almuerzo	\$ 44.523	47,89%
Once	\$ 12.463	13,41%
Otros	\$ 4.000	4,30%
Total	\$ 92.967	100,00%

Figura 8.14: Costo insumos para menú de 20 personas (Fuente: Elaboración propia)

■ Costos producción de eventos

Dado que estos son a pedido, se ha estimado que el costo en insumos y otros variables corresponde al 50 % del valor de la venta.

■ Costos ventas extraordinarias

Existe una variabilidad, debido a la variedad de productos que se vende, por lo que se ha ponderado que el 50 % de las ventas, corresponda a los costos variables.

■ Gasto agente

Al agente se le atribuirá la promoción en lo que respecta a los menús, por lo que se le asignará una comisión del 15 % por venta realizada, y se estima que del total de ventas realizadas en menú por año, un 50 % se le atribuirá a su labor.

8.5.2.2. Costos fijos

■ Gasto personal

Dado que la cantidad de eventos realizados están entre los 3 y 4 semanales, y el promedio de personas por evento es de 25 personas para menús y 30 para especiales, se han considerado los sueldos según la Figura 8.15, alcanzando un total de \$1.630.000 mensuales, y \$19.560.000 anuales.

Personal	Número	Salario mensual total
Cocinero	1	\$ 500.000
Garzón	2	\$ 600.000
Garzón <i>part-time</i>	1	\$ 130.000
Administrador	1	\$ 400.000
Total		\$ 1.630.000

Figura 8.15: Requerimiento y gasto de en personal

(Fuente: Elaboración propia)

- Gastos estructurales

Por concepto de uso de agua, luz y electricidad se ha estimado un total de \$150.000 mensuales, por lo tanto serían \$1.650.000 anuales, desconsiderando el gasto del mes de agosto.

- Gastos arriendo

Debido a que el espacio utilizado corresponde al hogar del dueño, se hace un estimativo al valor hipotecario que debe pagar mensualmente, quedando en \$500.000 mensuales, y \$6.000.000 anuales.

- Gasto de transporte

Por concepto de realización de compras, y captación de clientes a un valor de \$230.000 mensuales, y \$2.530.000 anuales, nuevamente desconsiderando el mes de agosto.

- Gasto de marketing

El reparto en los gastos referentes a promoción y publicidad se pueden ver en la Figura 8.16, corresponden a valores referenciales de mercado, y ascienden a un total de \$650.000 anuales.

Marketing	Valor
Tarjetas de presentación (1000 unidades)	\$ 40.000
Afiches publicitarios (300 unidades)	\$ 25.000
Evento anual	\$ 200.000
Promoción de página Facebook	\$ 120.000
Mantenimiento página Facebook (1 vez por semana)	\$ 265.000
Total	\$ 650.000

Figura 8.16: Gastos por concepto de marketing

(Fuente: Elaboración propia)

- Patente

Cabe considerar que dentro del negocio está considerada la venta de alcoholes, para lo cual se requiere la patente adecuada. Según antecedentes recopilados, el valor para restaurantes es de 1,2 UTM semestral, por lo que para el primer año alcanzaría una suma aproximada de \$112.500.

8.5.3. Inversión

- Equipo

Dado que el negocio actualmente ya cuenta con equipo para trabajar, se han estimado los equipos mostrados en la Figura 8.17, en un valor total de \$3.000.000

Ítem	Costo	Cantidad	Costo total
Refrigerador	\$ 350.000	3	\$ 1.050.000
Congelador	\$ 300.000	2	\$ 600.000
Cocina	\$ 400.000	2	\$ 800.000
Salad bar	\$ 550.000	1	\$ 550.000
Total			\$ 3.000.000

Figura 8.17: Inversión en equipos

(Fuente: Elaboración propia)

- Otras inversiones

Se aprecia el costo en inversiones por concepto de remodelación y rediseño en la Figura 8.18, siendo el total en inversión de \$335.000

Ítem	Costo
Redecoración	\$ 80.000
Rediseño tarjeta	\$ 50.000
Diseño afiches	\$ 50.000
Rediseño e impresión carta bar	\$ 35.000
Pizarra	\$ 20.000
Vestimenta (10 unidades)	\$ 100.000
Total	\$ 335.000

Figura 8.18: Valor otras inversiones

(Fuente: Elaboración propia)

8.5.4. Capital de trabajo

Se ha estimado el capital de trabajo como el total de costos para los dos primeros meses de trabajo, con la excepción de los ítems de marketing, y patentes, los cuales se consideran en su totalidad (ver Figura 8.19). El total alcanza un valor de \$9.878.125, y es recuperado al primer año.

Tipo de costo	Costo	Meses	Ponderado
Costo insumos menús	\$ 17.482.500	2	\$ 2.913.750
Costo producción eventos especiales	\$ 1.875.000	2	\$ 312.500
Costo venta para productos extraordinarios	\$ 1.850.000	2	\$ 308.333
Gasto agente	\$ 3.746.250	2	\$ 624.375
Personal	\$ 19.560.000	2	\$ 3.260.000
Gastos estructurales	\$ 1.650.000	2	\$ 275.000
Transporte	\$ 2.530.000	2	\$ 421.667
Marketing	\$ 650.000	12	\$ 650.000
Arriendo	\$ 6.000.000	2	\$ 1.000.000
Patente	\$ 112.500	12	\$ 112.500
Total			\$ 9.878.125

Figura 8.19: Componentes capital de trabajo

(Fuente: Elaboración propia)

8.5.5. Flujo de caja

Con los datos descritos anteriormente, en conjunto con las proyecciones en la demanda, los reajustes en los costos fijos por concepto de inflación, por medio del IPC al año 2016 (2,7 %), y dado el factor de incertidumbre, es que se han generado 3 escenarios posibles para el flujo de caja: neutral, optimista y pesimista. Las diferencias en las variables se pueden visualizar en la Figura 8.20.

Además en las figuras Figura 8.21 Figura 8.22 Figura 8.23

Escenario	N° de producciones			Valor venta promedio	
	N° de eventos por venta de menú	de eventos especiales	Crecimiento anual demanda	productos extras el primer año	
Neutral	148	25	3%	\$	25.000
Optimista	177	35	5%	\$	30.000
Pesimista	134	20	1%	\$	20.000

Figura 8.20: Escenarios escogidos

(Fuente: Elaboración propia)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas menú		\$ 49.950.000	\$ 52.837.610	\$ 55.887.453	\$ 59.121.962	\$ 62.535.448
Ingresos por producción de evento		\$ 3.750.000	\$ 4.248.750	\$ 4.809.750	\$ 5.450.445	\$ 6.171.182
Ingresos por ventas extraordinarias		\$ 3.700.000	\$ 3.885.000	\$ 4.079.250	\$ 4.283.213	\$ 4.497.373
Total ingresos		\$ 57.400.000	\$ 60.971.360	\$ 64.776.453	\$ 68.855.620	\$ 73.204.002
Costo ventas menús		\$ -17.482.500	\$ -18.493.163	\$ -19.560.609	\$ -20.692.687	\$ -21.887.407
Costo producción eventos		\$ -1.875.000	\$ -2.124.375	\$ -2.404.875	\$ -2.725.223	\$ -3.085.591
Costo ventas extraordinarias		\$ -1.850.000	\$ -1.942.500	\$ -2.039.625	\$ -2.141.606	\$ -2.248.687
Gasto comisión ventas		\$ -3.746.250	\$ -3.962.821	\$ -4.191.559	\$ -4.434.147	\$ -4.690.159
Total costos variables		\$ -24.953.750	\$ -26.522.859	\$ -28.196.667	\$ -29.993.663	\$ -31.911.843
Personal		\$ -19.560.000	\$ -20.088.120	\$ -20.630.499	\$ -21.187.523	\$ -21.759.586
Gastos estructurales		\$ -1.650.000	\$ -1.694.550	\$ -1.740.303	\$ -1.787.291	\$ -1.835.548
Arriendo		\$ -6.000.000	\$ -6.162.000	\$ -6.328.374	\$ -6.499.240	\$ -6.674.720
Transporte		\$ -2.530.000	\$ -2.598.310	\$ -2.668.464	\$ -2.740.513	\$ -2.814.507
Marketing		\$ -650.000	\$ -667.550	\$ -685.574	\$ -704.084	\$ -723.095
Patente		\$ -112.500	\$ -115.538	\$ -118.657	\$ -121.861	\$ -125.151
Total costos fijos		\$ -30.502.500	\$ -31.326.068	\$ -32.171.871	\$ -33.040.512	\$ -33.932.606
Pérdida ejercicio anterior		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación		\$ -600.000	\$ -600.000	\$ -600.000	\$ -600.000	\$ -600.000
UAI		\$ 1.343.750	\$ 2.522.433	\$ 3.807.914	\$ 5.221.445	\$ 6.759.554
Impuestos		\$ -255.313	\$ -479.262	\$ -723.504	\$ -992.075	\$ -1.284.315
UDI		\$ 1.088.438	\$ 2.043.171	\$ 3.084.410	\$ 4.229.371	\$ 5.475.239
Pérdida ejercicio anterior		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación		\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Inversión equipo	\$ -3.000.000					
Otras inversiones	\$ -335.000					
Capital de trabajo	\$ -9.878.125	\$ 9.878.125				
Flujo neto	\$ -13.213.125	\$ 11.566.563	\$ 2.643.171	\$ 3.684.410	\$ 4.829.371	\$ 6.075.239
Flujo acumulado	\$ -13.213.125	\$ -1.646.563	\$ 996.608	\$ 4.681.019	\$ 9.510.389	\$ 15.585.628

Figura 8.21: Flujo de caja neutral

(Fuente: Elaboración propia)

8.5.5.1. Análisis de rentabilidad

Los resultados de acuerdo a distintos indicadores, se encuentran ubicados en la Figura 8.24. Para el caso del VAN, y la tasa de descuento utilizada, se utilizó la tasa de rentabilidad que otorgaría la mejor opción en fondos mutuos. La simulación para el monto del proyecto, es decir, \$13.213.125, devolvió un valor de 10,98 % en un año.

Los resultados demuestran que existe una rentabilidad para los escenarios neutrales y optimistas, aunque para el caso de un escenario pesimista no existe un periodo de “payback”, e incluso el VAN proyectado a un horizonte de 5 años es negativo, siendo desde ese punto de vista no rentable el negocio en este caso.



	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas menú		\$ 59.737.500	\$ 64.414.467	\$ 69.457.069	\$ 74.900.493	\$ 80.767.444
Ingresos por producción de evento		\$ 5.250.000	\$ 6.063.750	\$ 7.005.900	\$ 8.095.808	\$ 9.355.599
Ingresos por ventas extraordinarias		\$ 5.310.000	\$ 5.575.500	\$ 5.854.275	\$ 6.146.989	\$ 6.454.338
Total ingresos		\$ 70.297.500	\$ 76.053.717	\$ 82.317.244	\$ 89.143.289	\$ 96.577.381
Costo ventas menús		\$ -20.908.125	\$ -22.545.063	\$ -24.309.974	\$ -26.215.172	\$ -28.268.605
Costo producción eventos		\$ -2.625.000	\$ -3.031.875	\$ -3.502.950	\$ -4.047.904	\$ -4.677.800
Costo ventas extraordinarias		\$ -2.655.000	\$ -2.787.750	\$ -2.927.138	\$ -3.073.494	\$ -3.227.169
Gasto comisión ventas		\$ -4.480.313	\$ -4.831.085	\$ -5.209.280	\$ -5.617.537	\$ -6.057.558
Total costos variables		\$ -30.668.438	\$ -33.195.773	\$ -35.949.342	\$ -38.954.107	\$ -42.231.132
Personal		\$ -19.560.000	\$ -20.088.120	\$ -20.630.499	\$ -21.187.523	\$ -21.759.586
Gastos estructurales		\$ -1.650.000	\$ -1.694.550	\$ -1.740.303	\$ -1.787.291	\$ -1.835.548
Arriendo		\$ -6.000.000	\$ -6.162.000	\$ -6.328.374	\$ -6.499.240	\$ -6.674.720
Transporte		\$ -2.530.000	\$ -2.598.310	\$ -2.668.464	\$ -2.740.513	\$ -2.814.507
Marketing		\$ -650.000	\$ -667.550	\$ -685.574	\$ -704.084	\$ -723.095
Patente		\$ -112.500	\$ -115.538	\$ -118.657	\$ -121.861	\$ -125.151
Total costos fijos		\$ -30.502.500	\$ -31.326.068	\$ -32.171.871	\$ -33.040.512	\$ -33.932.606
Pérdida ejercicio anterior		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación		\$ -600.000	\$ -600.000	\$ -600.000	\$ -600.000	\$ -600.000
UAI		\$ 8.526.563	\$ 10.931.876	\$ 13.596.031	\$ 16.548.669	\$ 19.813.643
Impuestos		\$ -1.620.047	\$ -2.077.056	\$ -2.583.246	\$ -3.144.247	\$ -3.764.592
UDI		\$ 6.906.516	\$ 8.854.820	\$ 11.012.785	\$ 13.404.422	\$ 16.049.051
Pérdida ejercicio anterior		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación		\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Inversión equipo	\$ -3.000.000					
Otras inversiones	\$ -335.000					
Capital de trabajo	\$ -9.878.125	\$ 9.878.125				
Flujo neto	\$ -13.213.125	\$ 17.384.641	\$ 9.454.820	\$ 11.612.785	\$ 14.004.422	\$ 16.649.051
Flujo acumulado	\$ -13.213.125	\$ 4.171.516	\$ 13.626.335	\$ 25.239.120	\$ 39.243.542	\$ 55.892.594

Figura 8.22: Flujo de caja optimista

(Fuente: Elaboración propia)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas menú		\$ 45.225.000	\$ 46.917.468	\$ 48.668.360	\$ 50.479.598	\$ 52.368.181
Ingresos por producción de evento		\$ 3.000.000	\$ 3.333.000	\$ 3.702.600	\$ 4.112.790	\$ 4.567.992
Ingresos por ventas extraordinarias		\$ 2.680.000	\$ 2.814.000	\$ 2.954.700	\$ 3.102.435	\$ 3.257.557
Total ingresos		\$ 50.905.000	\$ 53.064.468	\$ 55.325.660	\$ 57.694.823	\$ 60.193.730
Costo ventas menús		\$ -15.828.750	\$ -16.421.114	\$ -17.033.926	\$ -17.667.859	\$ -18.328.863
Costo producción eventos		\$ -1.500.000	\$ -1.666.500	\$ -1.851.300	\$ -2.056.395	\$ -2.283.996
Costo ventas extraordinarias		\$ -1.340.000	\$ -1.407.000	\$ -1.477.350	\$ -1.551.218	\$ -1.628.778
Gasto comisión ventas		\$ -3.391.875	\$ -3.518.810	\$ -3.650.127	\$ -3.785.970	\$ -3.927.614
Total costos variables		\$ -22.060.625	\$ -23.013.424	\$ -24.012.703	\$ -25.061.442	\$ -26.169.251
Personal		\$ -19.560.000	\$ -20.088.120	\$ -20.630.499	\$ -21.187.523	\$ -21.759.586
Gastos estructurales		\$ -1.650.000	\$ -1.694.550	\$ -1.740.303	\$ -1.787.291	\$ -1.835.548
Arriendo		\$ -6.000.000	\$ -6.162.000	\$ -6.328.374	\$ -6.499.240	\$ -6.674.720
Transporte		\$ -2.530.000	\$ -2.598.310	\$ -2.668.464	\$ -2.740.513	\$ -2.814.507
Marketing		\$ -650.000	\$ -667.550	\$ -685.574	\$ -704.084	\$ -723.095
Patente		\$ -112.500	\$ -115.538	\$ -118.657	\$ -121.861	\$ -125.151
Total costos fijos		\$ -30.502.500	\$ -31.326.068	\$ -32.171.871	\$ -33.040.512	\$ -33.932.606
Pérdida ejercicio anterior		\$ -	\$ -2.258.125	\$ -4.133.148	\$ -5.592.063	\$ -6.599.193
Depreciación		\$ -600.000	\$ -600.000	\$ -600.000	\$ -600.000	\$ -600.000
UAI		\$ -2.258.125	\$ -4.133.148	\$ -5.592.063	\$ -6.599.193	\$ -7.107.320
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UDI		\$ -2.258.125	\$ -4.133.148	\$ -5.592.063	\$ -6.599.193	\$ -7.107.320
Pérdida ejercicio anterior		\$ -	\$ 2.258.125	\$ 4.133.148	\$ 5.592.063	\$ 6.599.193
Depreciación		\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Inversión equipo	\$ -3.000.000					
Otras inversiones	\$ -335.000					
Capital de trabajo	\$ -9.878.125	\$ 9.878.125				
Flujo neto	\$ -13.213.125	\$ 8.220.000	\$ -1.275.023	\$ -858.914	\$ -407.131	\$ 91.873
Flujo acumulado	\$ -13.213.125	\$ -4.993.125	\$ -6.268.148	\$ -7.127.063	\$ -7.534.193	\$ -7.442.320

Figura 8.23: Flujo de caja pesimista

(Fuente: Elaboración propia)

Indicador	Neutral	Optimista	Pesimista
VAN	\$ 8.842.733	\$ 37.744.911	\$ -7.683.778
TIR	40,70%	106,10%	-83,50%
Payback	Año 2	Año 1	-

Figura 8.24: Indicadores por escenario

(Fuente: Elaboración propia)



9 | Conclusiones

Después de realizado el plan de marketing para la microempresa familiar Mary Mary, se recomienda explotar el negocio, y desarrollarse en puntos tales como la marca del negocio, y la promoción en general, debido a que la propuesta de valor del negocio es considerada lo suficientemente atractiva para atraer a un mercado potencial bastante amplio, en lo que respecta a los dos segmentos objetivo definidos para el negocio.

El atender un grupo de clientes a la vez, significa una limitación en términos de capacidad a la empresa, pero que se compensa con sus ventajas competitivas, las cuales disminuyen problemas relacionados a la atención en restaurantes abiertos al público en general, como lo son los tiempos de espera, problemas de servicio, o baja calidad en términos de sabores y frescuras, que se tendría, por ejemplo, al manejar una carta con un surtido de productos. La clave para el negocio es la anticipación por medio de las reservas.

El negocio depende fuertemente de su dueño, en temas de experiencia y conocimientos del área, por lo que se recomienda que este se involucre plenamente a este, ya que los resultados arrojan valores positivos en lo que respecta a escenarios neutrales y positivos, los cuales por cierto, consideran un nivel de funcionamiento del negocio bastante más limitado a lo que podría ser a su máxima capacidad.

Junto con lo anterior, se recomienda también el mantener el nivel del negocio como microempresa, ya que el cambio a la producción y atención en masa podría restar valor al carácter familiar, personal, y de confianza que se genera con el cliente, que actualmente se ve como atractivo y valorado. Además el presente trabajo no demuestra, ni asegura que la masividad en producción produzcan los mismos niveles de rentabilidad en la zona.

Las oportunidades son muy amplias en lo que respecta a estar afecto a la Ley de microempresas familiares, las facilidades de operar en las dependencias del hogar, y de reducir en parte otros costos fijos que podrían ser considerados por concepto de arriendos, o gastos estructurales, debido a que la intención del negocio no es estar abierto todos los días, sino que funcionar por las reservas.

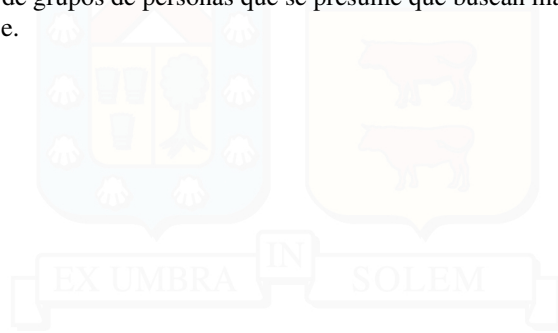
La industria tiene un atractivo de carácter medio según las fuerzas de Porter, siendo el de mayor impacto la amenaza de productos sustitutos, por lo que queda como desafío para el negocio la ampliación de oferta en temas de menús, ya que se compite directamente en el área gastronómica con negocios que trabajan por medio de cartas, y una mayor gama de productos a ofrecer; en este punto de variedad, no se espera superar a la empresa, pero sí se puede conseguir en la calidad por medio de la especialización en el trabajo con poca variedad de insumos.

Para el tema de análisis interior, se debe hacer una separación ordenada y detallada de las finanzas familiares y la empresa; ambas no son lo mismo, y tendría repercusión por ejemplo en la subestimación de costos, falta de información para analizar mejores oportunidades, o simplemente en el ordenamiento que respecta al pago de impuestos. Por lo mismo es que a través del flujo de caja, se demuestra la factibilidad del negocio con una contabilidad detallada.

Con el plan estratégico, se ha propuesto una misión ambiciosa, que no se deber olvidar, junto con objetivos estratégicos que inspiren al dueño a la toma de decisiones en el mediano y largo plazo, a la vez que entiende el cómo su empresa se puede diferenciar del resto a nivel de trabajo y personal.

La confección del Canvas sirve para entender la manera en que el negocio hace dinero, y debido a que se encuentra consolidada en un lienzo, esta está ahora disponible a la vista de los miembros del negocio, para que entiendan qué es importante para la empresa, y de qué manera afectan los distintos puntos al negocio.

También, como se mencionó anteriormente existe un mercado, y bastante amplio que puede cubrir la empresa, y no solo a nivel de zona, sino que se puede expandir a las cercanías tales como comunas de la región de Valparaíso, e incluso Santiago. Debido a que la zona de Olmué es de gran atractivo turístico, las propuestas de un panorama para el día, que incluye espacios, actividades, y exclusividad, se consideran bastante atractivas, en donde se tratan de grupos de personas que se presume que buscan más que un plato de comida, un espacio para desenvolverse.



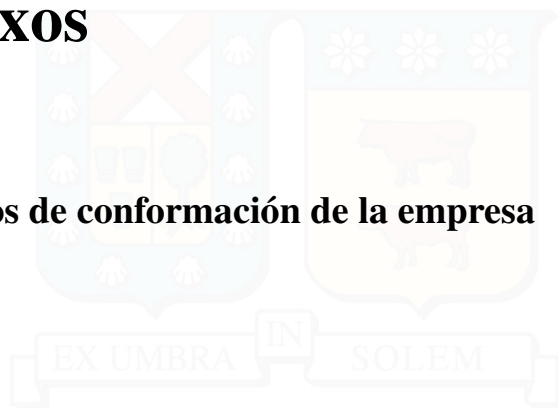
Bibliografía

- [1] Aguirre, M. (2013). *Plan de negocios para implementar una cadena de restaurantes Raw Food en Santiago, Chile*. (Tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas). Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- [2] Arana, D., Mallea, M. & Valenzuela, A. (2013). *Análisis de la industria gastronómica de Santiago de Chile*. (Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración). Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- [3] Avila, G. & Macedo, M. (2003). *Plan de marketing de comercialización de nopal a Japón mediante JETRO*. (Tesis profesional presentada como requisito parcial para obtener el título en Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Mercadotecnia de Servicios). Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.
- [4] Bangs, D (2002). *The Market Planning Guide: Creating a plan to successfully market your business, product, or service* (6ta ed.). Estados Unidos: Dearborn Financial Publishing, Inc.
- [5] Brown, S., Gummesson, E., Edvardsson, B., & Gustavsson, B. (1991). *Service quality: Multidisciplinary and multinational perspectives* (1ra ed., pp. 23 - 25). Lexington, Mass.: Lexington Books.
- [6] Cabrera, D. & Bello, J. (2013). *Plan de mercadeo del restaurante de comidas rápidas "Cowy Sandwich & Parrilla" para el año 2014*. (Proyecto de grado para optar el título de profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales y Administrador de Empresas). Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, Colombia.
- [7] Cea, J. (2006). *Formulación de un plan estratégico de negocios para una PYME: Caso Farmacéutica Cea Ltda.* (Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial). Universidad Técnica Federico Santa María. Valparaíso, Chile.
- [8] Cooperativa. (2015). Olmué celebró el Día Mundial del Turismo. Recuperado de: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/turismo/olmue-celebro-el-dia-mundial-del-turismo/2015-09-24/220433.html>
- [9] Diario Concepción. (2016, 26 Julio). *Crean innovadora tecnología que convierte a restaurantes en negocios inteligentes*. Recuperado de: <http://diarioconcepcion.cl/?q=content/crean-innovadora-tecnolog%C3%ADa-que-convierte-restaurantes-en-negocios-inteligentes>
- [10] El Mercurio. (2010). *Escogen a Olmué como capital turística*. Recuperado de: http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20100611/pags/20100611005101.html
- [11] Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. (12a ed., pp. 240 - 257). Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- [12] Kuarzopress. (s.f.). *Se inauguró Oficina Provincial de Turismo de Marga Marga*. Recuperado de: <http://olmuenoticias.blogspot.cl/2011/04/se-inauguro-oficina-provincial-de.html>

- [13] La Nación. (2014). *Comer adentro: cada vez más familias abren restaurantes en sus casas*. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1743768-comer-adentro-cada-vez-mas-familias-abren-restaurantes-en-sus-casas>
- [14] Lambin, J. (1987). *Marketing estratégico* (1st ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- [15] Ley N° 19749. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 16 de agosto de 2001.
- [16] Martínez, M. (2007). *Propuesta del plan de marketing para la comercialización del producto panela real en la ciudad de Bogotá*. (Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas). Universidad de la Salle. Bogotá, D.C.
- [17] Muñiz, R. (2008) Marketing en el siglo XXI (5ta ed.). Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- [18] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (pp. 20 – 41). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- [19] Plan de Marketing Marco Teórico (s.f.). Recuperado de: https://www.academia.edu/7749342/Plan_de_Marketing_Marco_Teorico
- [20] Planeta JOY. (2013). *Mealsurfing: la nueva moda es salir a comer a casas particulares*. Recuperado de: <http://www.planetajoy.com/?Mealsurfing%3A+la+nueva+moda+es+salir+a+comer+a+casas+particulares&page=ampliada&id=5756>
- [21] Porter, M. (1988). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México DF.: Compañía Editorial Continental.
- [22] Porter, M. (2008). Las cinco Fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. América Latina.
- [23] Quintanilla, C. (2014). *Plan de marketing estratégico para Friosur alimentos del mar S.A.* (Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial). Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.
- [24] Radio Allen. (2015). *Olmue: Con variadas actividades celebrarán las Fiestas Patrias*. Recuperado de: <http://radioallen.cl/2015/olmue-con-variadas-actividades-celebraran-las-fiestas-patrias/>
- [25] Reyes, C., Osorio, R. & Villalobos, A. (2013). *Plan de marketing para el restaurante El Jabalí*. (Desarrollado por CDMYPE y la Escuela de comunicaciones UJMD). Universidad Dr. José Matías Delgado. El Salvador.
- [26] Saavedra, O. (2015). *Apuntes de Gestión Estratégica I*. Universidad Técnica Federico Santa María. Valparaíso, Chile
- [27] Sanhueza, N. (2014). *Formulación de un plan estratégico para una Pyme: Juan José Joyero*. (Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial). Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.
- [28] Schreiber, C. (2003). *Plan de marketing para el posicionamiento de Alfa Romeo en el mercado*. (Tesis profesional presentada como requisito parcial para obtener el título en Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.
- [29] Tenazoa, M. (2003). *Plan estratégico de marketing para un producto de la industria alimentaria: caso: hot-dog de pollo "San Armando"*. (Monografía para optar el título profesional de: Licenciada en Investigación Operativa). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

A | Anexos

A.1. Documentos de conformación de la empresa



SOLICITUD PATENTE DE MICROEMPRESAS FAMILIARES (LEY N°19.749)					
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE OLMUE					
DECLARACION DE INICIACION DE ACTIVIDADES					
Rol Patente	FRA. DE ROL	Decreto N°	Fecha	08/10/2015	Folio Rentas N° 10/15
1- Identificación			Olmue		
Nombres y Apellidos			R.U.T		
OSVALDO PATRICIO CAJES ONATE			7850027-1		
Sexo	Edad	Jefe de Hogar	Profesion u Oficio		
M	54	X	INGENIERO EN ALIMENTOS		
F					
2- Domicilio					
Calle	N°	Block	Depto/local	Rol avaluo Fiscal	
JUAN XXIII	5310			243-6	
Poblacion o Villa		7	Comuna	Ciudad	Region
OLMUE			OLMUE	OLMUE	5
Telefono	Celular	Fax	Codigos de Actividad Economica		
	98276840				
3- Giro o Actividad					
RESTAURANT DE ALCOHOL					
4-Propaganda					
Luminosa	No luminosa		Ninguna		
ubicación Propaganda			X		
Marque la que corresponda Con "x"			Marque lo que corresponda con "x"		
Tipo ,patente Solicitada			Presenta Copia Aviso Actividades En el Sii (en caso positivo, ademas estoy informado del formulario)		
Industrial			X		
Comercial	X		Cambio domicilio		
Profesional			Cambio de actividad		
Alcoholes	X		Presenta Autorizacion Sanitaria (solo microempresas de alimentos)		
			Presenta Otra Autorizacion, permiso, certificado o Inscripcion Sanitaria o de otro Servicio		
			Señale Cual o Cuales :		
			Resolucion Sanitaria Exenta N° ... De Fecha		
			Presenta Autorizacion Del Comité De Administracion Del Condominio		
Marque con una "x" las condiciones que cumple					
Declaracion Jurada Simple					
Capital Inicial Efectivo \$ 3.000.000.-					
X	Desarrollo una actividad economica licita, la cual no es peligrosa, ni contaminante, ni molesta				
X	La valoracion de mis activos productivos (sin considerar el valor de los inmuebles) no es superior a 1000 UF				
X	Soy legitimo/a ocupante de la vivienda en la que desarrollare la actividad empresarial				
X	En la microempresa familiar no laboran mas de 5 trabajadores extraños a la familia				
Señale el numero de trabajadores con contrato					0
La declaracion jurada es el compromiso publico que su microempresa familiar cumple con las exigencias basicas para acogerse a la ley 19.749, por lo que el microempresario(a) se hace responsable de la veracidad de la informacion que entrega a este municipio.					
Firma Empresario(a)			Firma y Timbre Municipalidad		Firma y timbre

Figura A.1: Solicitud patente de microempresa y capital declarado

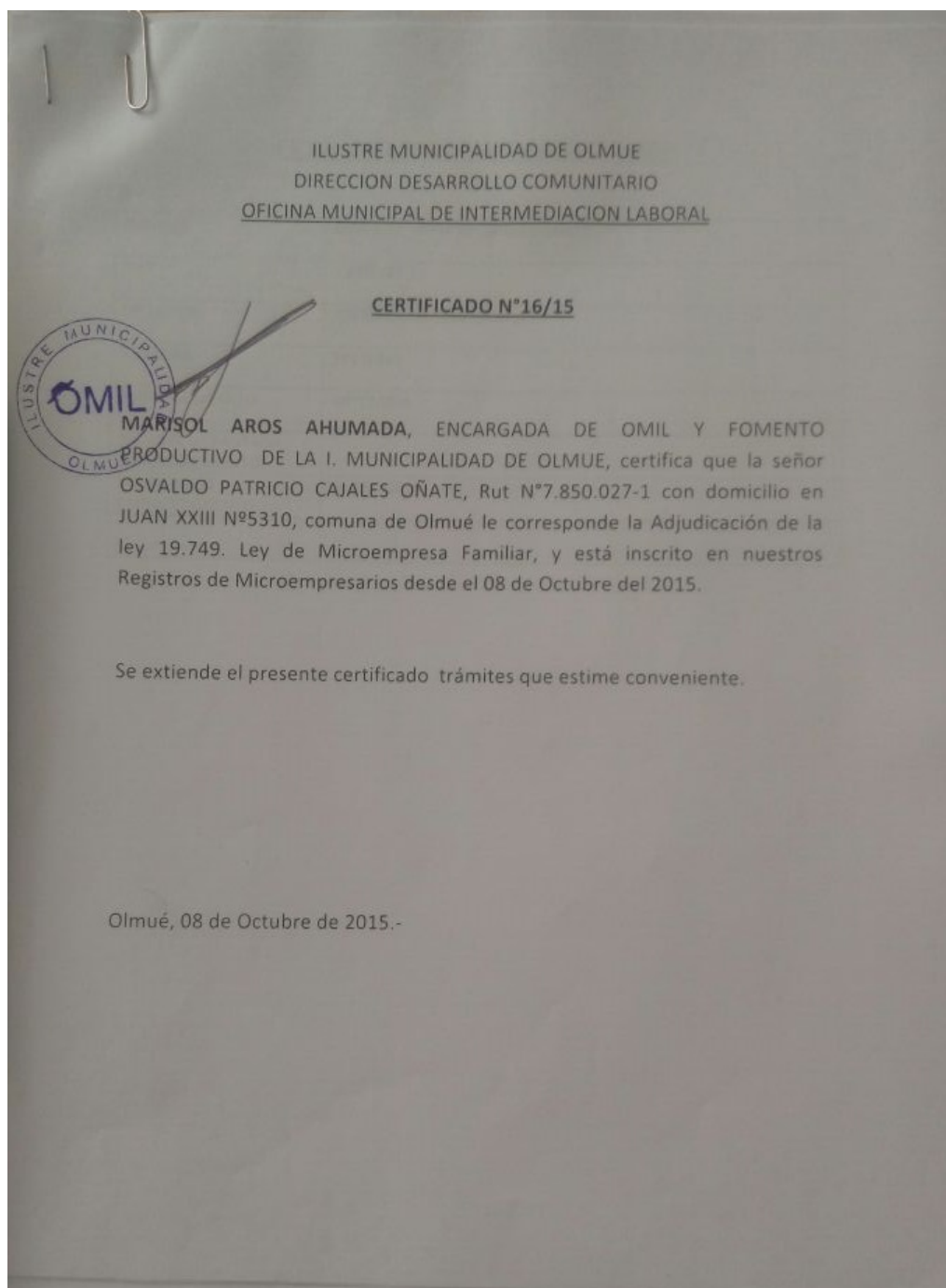
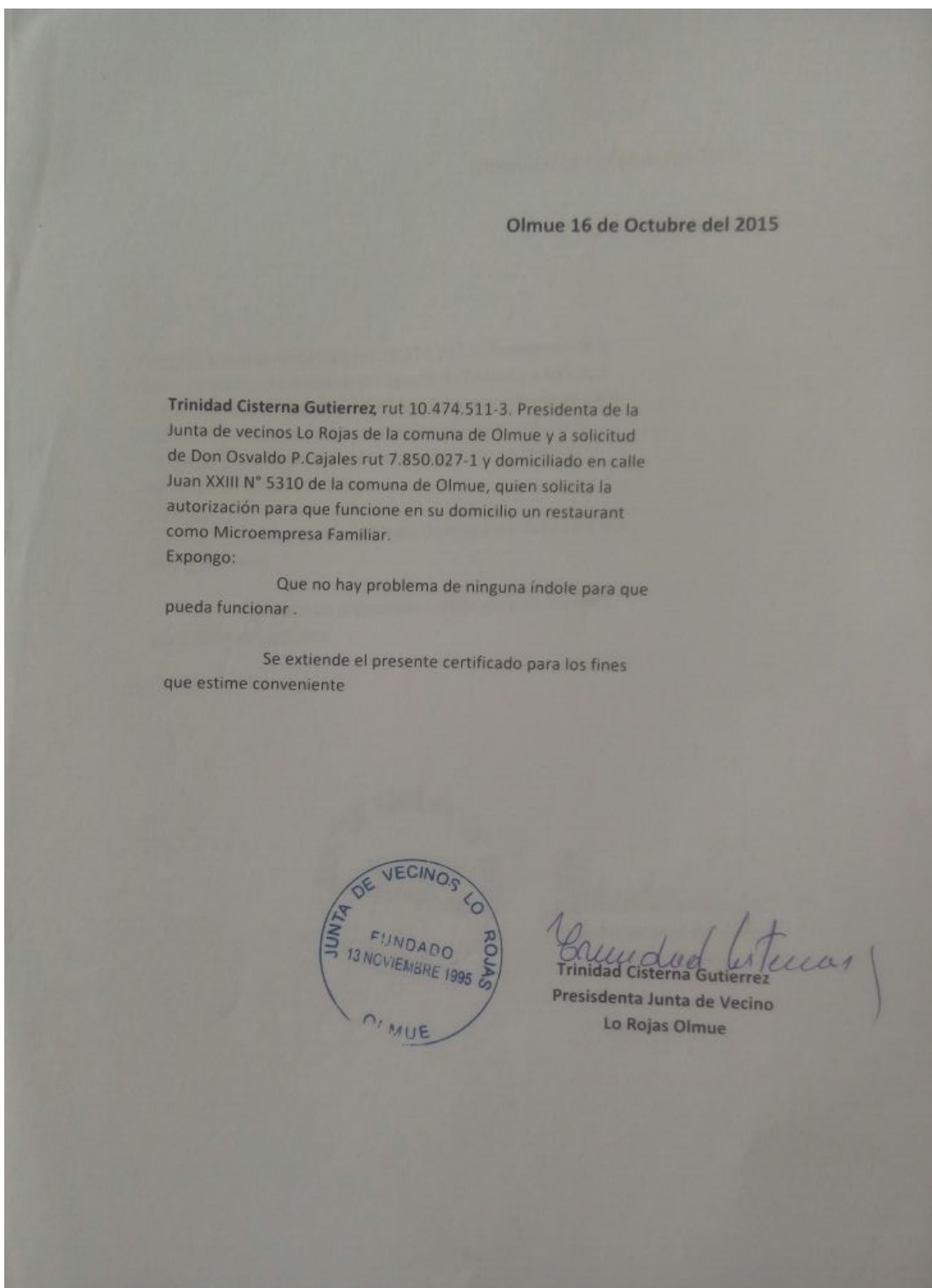


Figura A.2: Certificado inscripción como microempresa familiar>

**Figura A.3:** Certificado autorización