



FACULTAD DE ARQUITECTURA  
GESTION EN TURISMO Y CULTURA

**CREACION DE PLAN DE NEGOCIO**  
**SILO RESTAURANTE**  
**RESTAURACION Y PUESTA EN VALOR DEL PATRIMONIO TANGIBLE**

Alumno: Patricio Estenio Briceño Fuentes  
Profesor guía: Ernesto Gómez Flores

Opto al Título de Administrador en Turismo y Cultura  
Y al grado de Licenciado en Turismo y Cultura  
Valparaíso, Septiembre 2009

*Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad  
De haber llegado a la universidad, a mi familia, mi novia, mis amigos.  
Agradecido también de la carrera, de los profesores a de cada una de  
Las personas que participaron en la elaboración de esta memoria  
La cual viene a reflejar los años de formación profesional  
Para contribuir a una sociedad más justa.*

**INDICE GENERAL**

RESUMEN EJECUTIVO .....5

ABSTRACT .....6

INTRODUCCION .....7

MARCO METODOLOGICO .....8

CAPITULO I NATURALEZA DEL PROYECTO .....64

    1.2.- Nombre de la empresa .....65

    1.3.- Descripción de la empresa .....66

        1.3.1- Giro empresa .....66

        1.3.2- Ubicación de la empresa .....66

        1.3.3 Tamaño de la empresa .....68

    1.4- Visión y Misión .....68

    1.5- Objetivos de la organización: .....69

    1.6- Valor agregado, ventajas competitivas y distingos competitivos. ....71

    1.7- Análisis del entorno .....73

        1.7.1- Análisis externo o Macro entorno .....73

        1.7.2- Análisis del microentorno .....76

        1.7.3- Análisis FODA .....84

CAPITULO II EL MERCADO .....86

    2.1- Tamaño del mercado .....86

        2.1.2- Segmentación del mercado .....86

    2.2- Consumo aparente .....95

    2.3- Mercado objetivo y estudio de mercado .....97

        2.3.1- Estimación de la demanda .....98

        2.3.2- Participación de la competencia en el mercado .....98

    2.4- Mix comercial .....99

        2.4.1- Producto o servicio .....100

        2.4.2- Marca .....100

    2.5- Promoción del servicio .....101

        2.5.1- Publicidad .....101

        2.5.2- Promoción de ventas .....102

        2.5.3- Relaciones públicas .....103

        2.5.4- Publicidad no pagada .....103

        2.5.5- Venta personal .....104

    2.6- Precio .....104

        2.6.1- Estrategia de fijación del precio .....105

    2.7- Plaza o Distribución y Puntos de ventas. ....106

CAPITULO III PRODUCCIÓN .....107

    3.1- Especificaciones .....107

    3.2.- Descripción del proceso productivo .....108

    3.3- Objetivos de producción .....109

    3.4- Proceso productivo .....110

        3.4.1-Recursos humanos. ....111

        3.4.2- Capacidad instalada. ....112

        3.4.3- Planos esquemáticos (Lay out) .....112

        3.4.4- Medio ambiente .....117

    3.5.- Diagramas de procesos .....117

        3.5.1- Línea de visibilidad .....118

        3.5.2- Diagrama de entrega del servicio. ....119

    3.6.- Estudio Técnico .....120

        3.6.1.- Características de la tecnología .....120

        3.6.2.- Equipo e instalaciones .....121

        3.6.3- Materia Prima .....122

        3.6.4- Capacidad instalada .....127

        3.6.5- Ubicación de la empresa .....127

        3.6.6- Diseño y distribución de la planta .....130

CAPITULO IV ORGANIZACIÓN .....131

    4.1- Objetivos de la organización .....131

        4.1.2.- Estructura Organizacional .....131

4.1.3- Organigrama ..... 132

4.2-Aspectos legales de la empresa..... 133

4.2.1- Consideraciones económicas del estudio legal ..... 135

4.2.2- Selección del personal ..... 135

CAPITULO V ESTUDIO FINANCIERO ..... 137

5.1- Flujo de caja..... 137

5.2- Egresos operativos ..... 139

5.3- Depreciación ..... 139

5.4- Inversiones ..... 139

5.5- Contexto Macroeconómico..... 140

5.6- Consideraciones y conclusiones ..... 141

Conclusiones ..... 142

PROPOSICION DE FUTURAS INVESTIGACIONES O PROYECTOS ..... 143

Bibliografía ..... 144

Anexos y apéndices..... 145

## RESUMEN EJECUTIVO

La actual comuna y ciudad de Quillota, fue fundada como Villa de San Martín de la Concha, el 11 de Noviembre de 1.717, a los pies del Cerro El Mayaca, en la planicie aluvial que se forma a la ladera sur del mencionado peñón, por ello, aun es posible encontrar inmuebles patrimoniales que datan del siglo XVIII.

Existe en la comuna de Quillota una propuesta actual para intentar recuperar y fortalecer el potencial de la ciudad mediante sus ámbitos turísticos y patrimoniales, pero dado que existe una clara conciencia de las carencias de esta actividad, es que se requiere apoyar y enfatizar la propuesta de la oferta turística como un compromiso asociativo entre el gobierno comunal y el trabajo de los privados, para crear una industria turística.

La realización del proyecto nace a partir de la necesidad de conservar el patrimonio tangible inmueble de la comuna de Quillota, ya que, paulatinamente se ha ido perdiendo; edificios y construcciones del pasado quedan abandonadas y comienzan a deteriorarse, como consecuencia de aquello son destruidos dando paso a modernas construcciones, es por esto si no se toma conciencia muchos inmuebles con valor patrimonial se seguirán perdiendo bajo la modernidad.

El proyecto “Silo Restaurante” esta enfocado a salvaguardar dos silos construcciones patrimoniales del pasado siglo, mediante un plan de negocio innovador que conjuga el pasado con el presente, ofreciendo un servio gastronomico basado en la cultura campesina y del mar.

Localizado en un punto estratégico, pretende captar la atención de los potenciales clientes que pasen por el acceso Sur de la ciudad de Quillota.

Palabras claves: Patrimonio, silos, campo y mar

## **ABSTRACT**

The current commune and Quillota's city, it was founded as Villa of St Martin of the Shell, November 11 of 1.717, to the feet of the Hill The Mayaca, in the alluvial plain that is formed to the south hillside of the mentioned crag, for this reason, even it is possible to find patrimonial real estate that date back to the 18th century.

A current offer exists in Quillota's commune to try to recover and to strengthen the potential of the city by means of his tourist and patrimonial areas, but provided that there exists a clear conscience of the lacks of this activity, is that is needed to rest and to emphasize the offer of the tourist offer as an associative commitment between the communal government and the work of the private ones, to create a tourist industry.

The accomplishment of the project is born from the need to preserve the tangible patrimony building of Quillota's commune, since, gradually it has been getting lost; buildings and constructions of the past remain left and begin to deteriorate, as consequence of that one they are destroyed giving step to modern constructions, it is for this if it does not take arouses many real estate with patrimonial value they will continue getting lost under the modernity.

The project "Silo Restaurant" this one focused when two silos safeguard patrimonial constructions of last century, by means of a plan of innovative business that brings together the past with the present, offering a gastronomic service based on the rural culture and of the sea.

Located in a strategic point, it tries to catch the attention of the potential clients who pass for the access South of Quillota's city.

Key words: Patrimony, silos, camp and sea.

## INTRODUCCION

El proyecto de Restauración y puesta en valor de silos, mediante un plan de negocio, nace como un compromiso y necesidad de salvaguardar estas construcciones antiguas, que son la base de un nuevo proyecto innovador basado en el turismo de intereses especiales.

El proyecto se localizara en la comuna de Quillota, la cual cuenta con una oferta turística un poco precaria en lo que se refiere a establecimientos de comida y que sean una real alternativa para los turistas que visitan la ciudad.

Otra de las problemáticas que surge es la nula conciencia de la sociedad hacia lo que es valorar nuestro patrimonio, ya sea, tangible o intangible y es por esta razón que a lo largo de nuestra historia muchas construcciones con valor histórico han sido abandonadas y con el paso del tiempo quedan en el mas completo olvido, posteriormente son destruidas dando paso a construcciones modernas.

Quizás el turismo pueda ser una suerte de ángel guardián del patrimonio tangible inmueble, es por esto que este proyecto esta enfocado en restaurar y conservar nuestro patrimonio como nación, siendo una alternativa factible de realizar y replicar con otros inmuebles que poseen un valor histórico, para que las generaciones futuras puedan admirar y conocer el patrimonio histórico que nos han legado nuestros predecesores.

## MARCO METODOLOGICO

El proyecto nace, mediante una nueva puesta en valor del patrimonio tangible inmueble de la comuna de Quillota, siendo el rescate patrimonial el principal motivo que da vida a este proyecto, el cual estará enfocado en el turismo de intereses especiales, es por esto que se hace necesario hacer algunos alcances de ciertos conceptos que involucra el proyecto:

- **Patrimonio cultural:** El patrimonio cultural está formado por los bienes culturales que la historia le ha legado a una nación y por aquellos que en el presente se crean y a los que la sociedad les otorga una especial importancia histórica, científica, simbólica o estética. En otras palabras es la herencia recibida de nuestros antepasados, y que viene a ser el testimonio de su existencia, de su visión de mundo, de sus formas de vida y de su manera de ser, y es también el legado que se deja a las generaciones futuras. A su vez este se divide en patrimonio tangible e intangible. El patrimonio tangible es la expresión de las culturas a través de grandes realizaciones materiales. A su vez, el patrimonio tangible se puede clasificar en Mueble e Inmueble.
- **Patrimonio tangible mueble:** El patrimonio tangible mueble comprende los objetos arqueológicos, históricos, artísticos, etnográficos, tecnológicos, religiosos y aquellos de origen artesanal o folklórico que constituyen colecciones importantes para las ciencias, la historia del arte y la conservación de la diversidad cultural del país. Entre ellos cabe mencionar las obras de arte, libros manuscritos, documentos, artefactos históricos, grabaciones, fotografías, películas, documentos audiovisuales, artesanías y otros objetos de carácter arqueológico, histórico, científico y artístico. Se estima que en Chile existen más de dos millones de objetos o piezas museales, los que se encuentran principalmente en museos, archivos y bibliotecas del Estado.
- **Patrimonio tangible inmueble:** El patrimonio tangible inmueble está constituido por los lugares, sitios, edificaciones, obras de ingeniería, centros industriales, conjuntos arquitectónicos, zonas típicas y monumentos de interés o valor relevante desde el punto de vista arquitectónico, arqueológico, histórico, artístico o científico, reconocidos y registrados como tales. Estos bienes culturales inmuebles son obras o producciones humanas que no pueden ser trasladadas de un lugar a otro, ya sea porque son estructuras (por ejemplo, un edificio), o porque están en inseparable relación con el terreno (por ejemplo, un sitio arqueológico). La identificación del patrimonio arquitectónico y urbano de Chile ha sido realizada, en gran parte, por estudios universitarios. Sólo una parte de él goza de protección legal, mediante la aplicación de la legislación de Monumentos Nacionales (Decreto Ley No 651 de 1925, y Ley No 17.288 de 1970), por lo cual se hace necesario postular estas construcciones “silos” al Consejo de Monumentos Nacionales para que queden bajo la tuición de dicho consejo para que así no puedan ser destruidos, ya que, la mayoría de los silos se encuentran en terrenos particulares a merced de los intereses de sus propietarios.

- **Patrimonio intangible:** El patrimonio intangible está constituido por aquella parte invisible que reside en espíritu mismo de las culturas. El patrimonio cultural no se limita a las creaciones materiales. Existen sociedades que han concentrado su saber y sus técnicas, así como la memoria de sus antepasados, en la tradición oral. La noción de patrimonio intangible o inmaterial prácticamente coincide con la de cultura, entendida en sentido amplio como "el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social" y que, "más allá de las artes y de las letras", engloba los "modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias" A esta definición hay que añadir lo que explica su naturaleza dinámica, la capacidad de transformación que la anima, y los intercambios interculturales en que participa. El patrimonio intangible está constituido, entre otros elementos, por la poesía, los ritos, los modos de vida, la medicina tradicional, la religiosidad popular y las tecnologías tradicionales de nuestra tierra. Integran la cultura popular las diferentes lenguas, los modismos regionales y locales, la música y los instrumentos musicales tradicionales, las danzas religiosas y los bailes festivos, los trajes que identifican a cada región de Chile, la cocina chilena, los mitos y leyendas; las adivinanzas y canciones de cuna; los cantos de amor y villancicos; los dichos, juegos infantiles y creencias mágicas<sup>1</sup>.

**Antecedentes de la Comuna de Quillota:** El proyecto “Puesta en valor del patrimonio tangible inmueble de la comuna de Quillota, mediante un plan de negocio” al estar localizado en dicha comuna se hace necesario hacer una referencia y una mirada panorámica, respecto de la actual situación del turismo en la comuna.

Para la comuna la búsqueda de nuevas fuentes o polos de desarrollo ha sido un trabajo constante en las actividades generales. Esfuerzos conjuntos del gobierno en sus niveles central, regional y sobretudo comunal intentan, actualmente, incentivar al empresariado en Chile y en el exterior para la incorporación de nuevos capitales que permitan darle un impulso renovado a las ciudades de nuestro país, siendo el turismo el nuevo impulso a estos campos de fortaleza económica que generan redes y entusiasmo en los que visitan las comunas.

Existe en la comuna una propuesta actual para intentar recuperar y fortalecer el potencial de la ciudad en sus ámbitos patrimonial turístico, pero dado que existe una clara conciencia de las carencias de esta actividad, es que se requiere apoyar y enfatizar la propuesta de la oferta turística como un compromiso del gobierno comunal con el trabajo en conjunto de los privados, para incentivar la actividad con enfoque turístico-patrimonial tanto en el ámbito privado como el público con un fuerte énfasis en el turismo social.

Si bien en Chile el Sector Turismo se encuentra muy desarrollado en los extremos de nuestra larga franja territorial (Es decir Norte y Sur), la zona Central cuenta con un atractivo potencial tanto Patrimonial, Natural y cultural de ser explotado, la provincia en sí sola cuenta con atractivos de importancia, tales como museos, centros turísticos y centros recreacionales estos adquieren una mayor fuerza en la medida que se adhieran a un desarrollo en red, utilizando las herramientas que brinda Internet, respecto a las comuna de alrededor, siendo esta comuna eje central como capital de la provincia.

---

<sup>1</sup> Ver anexo N° 1: Cuadro resumen de los distintos tipos de patrimonio.

La comuna cuenta actualmente con un sector semi desarrollado para la propuesta del turismo rural, existen algunos parques recreativos conformados para la entrega de bienes y servicios turísticos, que corresponde al sector empresarial privado.

En lo que se refiere a la propuesta rural, esta el Parque Turístico “El Edén”, Fundo “El Grillo”, que cuentan con una gran infraestructura de alojamiento y centro de eventos, piscinas, jardines, etc., que están a disposición durante todo el año, en el mismo sector poniente de la comuna existe un Convento de religiosas Benedictinas que genera un espacio de esparcimiento y reflexión siendo este un lugar una alternativa, ya que, dicho convento esta emplazado en una antigua casona de campo que embellece el entorno. No solo están estas propuestas sino también existen otras que están realizando millonarias inversiones y no han logrado su importancia ya sea por un tema de marketing y mala gestión de los recursos de la empresa.

El sector turístico se caracteriza por ser un conglomerado de actividades con múltiples encadenamientos propios del sector industrial, lo que hace necesario establecer una red de cooperación y coordinación que permita la competitividad adecuada y suficiente para que la comuna pueda tener una oferta turística cultural para atraer turistas y de esta manera dinamizar y diversificar la economía de la comuna.

Ahora surge un problema y este es la baja estadía del turista en la ciudad, debido a la carencia de instancias y emprendimientos que dinamicen flujos de actividades con oferta cultural, mejoramiento en infraestructuras, aseo, el sector gastronómico urbano no cumple los requerimientos de servir como complemento al atractivo de la ciudad y a la falta de compromiso de los habitantes con el carácter de “comuna saludable”, además de un bajo nivel de inversión orientado a la recuperación y puesta en valor de inmuebles de interés patrimonial.

Una de las misiones importante que hoy en día le cabe a la ciudad de Quillota corresponde a orientar, potenciar, consolidar y dinamizar el desarrollo del turismo en la Comuna. Esta misión debe desarrollarse tanto desde la perspectiva de la oferta turística, en la dimensión de actividad económica del turismo, al relacionarse con empresarios, trabajadores e inversionistas; demanda del producto e imagen turística, en la dimensión humanista del turismo, de manera que permita mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona.

Es por esto que la génesis del proyecto radica en un nuevo establecimiento de comida para diversificar la actual oferta turística y a la vez rescatar tanto el patrimonio tangible como el intangible de la comuna y del país, siendo la estructura a rescatar dos silos<sup>2</sup> que se encuentran abandonados en un terreno privado y esta sin resguardo alguno por parte de alguna ley que los proteja y ampare.

A continuación se hace una referencia al significado que representan para nuestra cultura estas grandes construcciones del pasado que dan muestra del auge industrial que tuvo la zona durante el pasado siglo.

---

<sup>2</sup> Silo: Construcción de hormigón armado usada para el acopio de forraje y diversos productos agrícolas.

**Reseña histórica de los Silos:** Un silo es una estructura diseñada para almacenar grano y otros materiales a granel, son parte integrante del ciclo de acopio de la agricultura. Los más habituales tienen forma cilíndrica, asemejándose a una torre, construidas con diversos materiales tales como madera, hormigón armado o metal. El diseño fue inventado por Franklin Hiram King, y emplea por lo general un sistema mecánico para la carga y descarga desde la parte superior.

Actualmente el diseño original que en un principio fue para la agricultura, se ha adaptado a otros usos en diversas industrias, utilizándose silos para depósito de materiales tan diversos, tal como, cemento, cerveza y también se han adaptado al área militar, empleándose para el depósito y manejo de misiles, sin embargo, estos difieren mucho de los que fueron construidos en la zona a mediados del siglo XX.

Ahora si nos remontamos al pasado específicamente a la época prehispánica podemos encontrar evidencia de los primeros silos construidos en el país, estos fueron fabricados por la cultura Inca durante su imperio; en su afán de expansión de su territorio, la Cultura Inca llegó hasta Tarapacá, en donde ya existían algunos reinos Aymará, con cuyos jefes los Incas se aliaron o simplemente los sometieron a su Cultura.

Posteriormente se dedicaron a desarrollar la producción de alimentos, en Arica utilizaron el guano como abono y en las quebradas de Azapa, Lluta y Camarones consiguieron aumentar la producción de maíz, papas y frutas, construyeron además acueductos y terrazas agrícolas, con estas nuevas tecnologías avanzadas para la época lograron aumentar la producción, sin embargo, surgió un problema y este radicaba en cómo conservar sus productos agrícolas, es por esto que se construyeron los llamados Kollka para almacenar sus productos, que en lengua Quechua son lo que hoy conocemos como silos, siendo estas construcciones la más temprana evidencia de los silos que existieron en el país.

En la comuna de Quillota existen actualmente ocho silos según el registro fotográfico<sup>3</sup> e información otorgada por el museo Arqueológico de Quillota, los cuales se encuentran repartidos principalmente en zonas rurales<sup>4</sup> y la mayoría se encuentran en terrenos de privados; estas construcciones datan de mediados del siglo XX, época en la cual aparecieron con mayor fuerza, producto del mayor crecimiento de la agricultura y la industria lechera como la actividad económica principal de la comuna, luego la economía de la comuna, comenzó a diversificarse orientándose a los servicios (sector terciario), hoy en día estas construcciones se encuentran abandonadas y en eminente peligro, ya que, pueden ser destruidas perdiéndose así el patrimonio tangible inmueble de la comuna de Quillota y de nuestro país, tal como ha sucedido con muchas otras construcciones que han sucumbido bajo el seudo progreso del país, dejando en evidencia la nula conciencia que existe por parte de la ciudadanía y del ente gubernamental respecto del cuidado y conservación de nuestro patrimonio, ya sea, tangible e intangible.

Estos dos silos de torre tienen una estructura de 10 metros de diámetro y 30 metros de altura y fueron construidos en hormigón armado, la base de estos silos es plana y el techo es cónico, por lo general con un ángulo de caída de 25°, para que escurra el agua de las lluvias, aunque hoy como consecuencia del abandono se ha deteriorado y el techo se ha caído.

Sus usos fueron diversos; almacenar todo tipo de granos tales como cereales, leguminosas entre otras, además para almacenar forraje para el ganado bovino y caballar; de esta forma los agricultores se proveían sus propias semillas para sus cultivos; posteriormente con el avance de la ciencia y tecnología, las semillas fueron tratadas y certificadas en laboratorios extranjeros, los

---

<sup>3</sup> Ver CD con el registro fotográfico.

<sup>4</sup> Fuente: Oficina de Turismo, Municipalidad de Quillota.

cuales aseguraban una semilla de mejor calidad, y por ende una mejor producción o cosecha, dejando de lado la antigua forma de ensilaje, luego para la industria lechera se guardaba alimento para las vacas durante el invierno cuando el forraje era escaso, posteriormente la economía dio un vuelco diversificándose la economía de la comuna, además comenzó a producirse leche en el Sur del país y surgieron nuevos métodos para alimentar a las vacas lecheras; quedando así estas construcciones en el mas completo olvido, desapareciendo progresivamente bajo el manto oculto de la modernidad y junto a ello el patrimonio rural campesino tangible inmueble, quedando estas construcciones a merced de privados.

Sin embargo, el Estado ha tomando conciencia sobre el tema patrimonial, es así como el 04 de febrero de 1970 el Ministerio de Educación crea la Ley N° 17.288, que crea el consejo de Monumentos Nacionales, organismo estatal que protege y resguarda los lugares, ruinas, construcciones u objetos de carácter histórico o artístico, que se encuentren bajo la jurisprudencia del Estado de Chile.

Ahora el proyecto estará cimentado sobre un plan de negocio, debido a que es una herramienta fundamental para el éxito de una empresa, ya que, ayuda a demostrar la factibilidad del mismo, siendo un documento único que abarca todos los aspectos necesarios para la evaluación de un negocio y los lineamientos estratégicos de su puesta en marcha; este no debe considerarse como la mera redacción de una tarea, tomándolo como un proceso unidireccional, sino que es necesario un análisis de cada punto frente a cualquier avance, ya que, cada punto debe tener sentido y debe tener relación con los demás.

Un plan de negocio indica que hacer y como hacerlo, lo que se traduce en un ahorro de tiempo, ya que, se prevén los imprevistos posteriores, puesto que no se limita solo a los números se sustenta también en:

**Estrategias comerciales:** Los principios y rutas fundamentales que dirigen el proceso administrativo con el objetivo de alcanzar los objetivos comerciales.

**Estrategias operacionales:** Diseño de planes para utilizar los recursos de la empresa implica decisiones relacionadas con el diseño de la empresa.

**Estrategia de recursos humanos:** Plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus recursos humanos para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

El plan de negocios tiene distintos usos, para distintos propósitos, dentro de los cuales se pueden identificar los siguientes:

- Carta de presentación frente a las fuentes de financiamiento.
- Minimizar la incertidumbre natural del negocio.
- Garantiza la buena toma de decisiones.
- Facilita determinar la factibilidad técnica y económica del proyecto.

Un plan de negocio puede ser visto como un sistema de planeación para lograr metas determinadas<sup>5</sup> y está asociado a determinar ciertos elementos que forman parte de su estructura base: la naturaleza del proyecto, la competencia y el mercado, el sistema de producción, el sistema de administración y organización de la empresa, el ámbito legal que rodea al proyecto, el estado financiero del proyecto, el proceso operativo y la planeación estratégica del proyecto.

Estas siete grandes áreas conforman el plan de negocios, sin embargo existen subdivisiones que forman parte de cada una de estas etapas del plan de negocios, en el presente documento se extiende una explicación de cada una de ellas y su función en el desarrollo de la investigación para gestionar un proyecto exitoso y que marca el rumbo y da las pautas a seguir para lograr la meta que es generar teóricamente una empresa y conseguir eventualmente algún mecanismo de financiamiento publico o privado, es decir, capitales semilla o créditos bancarios, ya sea, en su etapa de prefactibilidad y su posterior puesta en marcha, para así ejecutar un proyecto innovador cimentado en el turismo de intereses especiales y con un fuerte énfasis en el rescate patrimonial inmueble de la comuna de Quillota.

---

<sup>5</sup> Rafael Alcaraz Rodríguez, Guía de Planes de Negocio, “El emprendedor del éxito”

La naturaleza del proyecto hace referencia a la característica principal de este, cual es la esencia del negocio, en estos términos, se dan en líneas generales, las razones por las cuales el proyecto es justificable de realizar. Toma en cuenta los objetivos, visión y misión de la empresa, productos y servicios, entre otros. En realidad define en concreto de que se trata el negocio, luego de haber realizado el proceso creativo para llegar a este.

Es la definición de la idea central del proyecto, esto implica caracterizar brevemente la idea que representa el proyecto, mediante la definición de la naturaleza del proyecto, se busca definir de forma clara y precisa ¿cual? o ¿que? es el negocio, justificando su realización de acuerdo al problema o necesidad que lo origino y la manera como satisfacer esa necesidad, mediante la entrega del servicio que se espera sea de calidad.

### **1.- Justificación de la empresa**

Luego de seleccionada la idea, se debe argumentar la importancia de la empresa, describiendo y detallando la necesidad o el problema que satisface.

#### **1.2.- Nombre de la empresa**

Este punto es muy importante para la organización, ya que, es la presentación o distingo de esta, es el reflejo de su imagen corporativa, en otras palabras es la marca que lo identifica.

Utilizar un buen nombre no salvara a la empresa, pero la utilización de un buen nombre puede marcar una gran diferencia, sobre todo si queda retenida en la mente del consumidor.

El fin del nombre no es que la empresa se vea más grande o sea sinónimo de confianza, estos atributos se van ganando con el tiempo, en la medida en que la empresa se expanda y cumpla con los objetivos propuestos inicialmente.

Ahora los buenos nombres logran mas, debido a que provocan un sentimiento subconsciente en la mente del consumidor, y es este quien destaca los atributos y fortalezas de una marca, haciendo que en el proceso mental de toma de decisiones el consumidor prefiera una marca por sobre otra, vale decir, los atributos y el valor que el cliente le otorga a una cierta marca.

En resumen el nombre de la empresa debe tener las siguientes características.

1. Descriptivo.
2. Original.
3. Simple, claro y conciso.
4. Significativo.
5. Agradable.
6. Fácil de escribir y recordar.
7. Debe indicar las principales características de la empresa.
8. Transmitirse en forma oral sin complicaciones.

### **1.3.- Descripción de la empresa**

En este punto se establecen el giro de la empresa, vale decir, si es manufacturera, industrial o servicios, además de su ubicación y tamaño.

#### **1.3.1- Tipo de empresa.**

Se determina mediante el giro de la empresa, lo cual quiere decir, su función principal. Existen tres tipos de giros:

Comercial: se dedica básicamente a la compra y venta de un producto específico;

Industrial: toda empresa de producción y de;

Servicios: empresa que ofrece al consumidor o cliente un servicio, y la organización puede ser con o sin fines de lucro.

#### **1.3.2.- Ubicación de la empresa**

Permite determinar el entorno cercano, respecto de otras empresas, ambiente laboral, situación geográfica, usos de suelos etc.

Estos conocimientos deben ser tomados en consideración, a la hora de seleccionar el espacio físico en donde se construirán las instalaciones de la futura empresa, la cual debe estar ubicada estratégicamente, sin embargo, en la actualidad no siempre es posible, debido a los costos de los terrenos, los planes de desarrollo del gobierno, las disposiciones ecológicas, etc. Para lo anterior es preciso investigar y hacer hincapié en ciertos temas tales como:

- Contexto mundial: hoy en día vivimos en un planeta global por ende lo que pase en el resto del mundo también podría afectar a la empresa, por ejemplo una crisis financiera, que podría provocar aumento de precios de los insumos, caída de las principales bolsas bursátiles mundiales, disminución de la demanda etc.
- Institucionales: investigación minuciosa de la legislación en cuanto a construcción, uso de suelo, ecología, salubridad, estímulos fiscales, marco legal constitución de sociedades etc.
- Servicios: luz, agua, drenaje, teléfono, sobre todo, aquellos servicios que están directamente relacionados con el ciclo productivo de la empresa (outsourcing).
- Materia Prima: se analizan los posibles proveedores y las distancias que existen entre la empresa y estos, con el fin de disminuir los costos de transporte, pero en este caso, hay que considerar también el volumen oportuno y suficiente, además de generar economías de escala para tener menores costos unitarios por producción.
- Mano de obra: la necesidad de ubicarse cerca de la fuente apropiada de mano de obra para aprovechar los bajos costos laborales y/o las altas destrezas técnicas, la existencia de mano de obra calificada, la cantidad que se requiere de cada una de ellas, tomando en consideración qué realizar y el costo de transporte a la empresa cuando así sea necesario.
- Ubicación estratégica: este punto se refiere a la comunicación que existe en lo referente a transporte, tanto para empleados como consumidores, sumado a la necesidad de producir cerca del cliente debido a la competencia con base en el tiempo, acuerdos de negocio y costos de despacho.

- Seguridad pública: dada la situación del país, este factor tiene gran relevancia, sobre todo en proyectos de carácter turístico, ya que, a menudo los turistas extranjeros son los más vulnerables a cualquier tipo de delincuencia.
- Otros servicios: hospitales, bomberos, establecimientos de educación, hoteles, gastronomía, tours y costo de adquisición de terrenos.
- Disponibilidad del espacio: terrenos que reúnan los requisitos de ubicación, sobre todo en cuanto a superficie para las instalaciones físicas del proyecto.

También es importante que en los proyectos se clarifique el lugar exacto en donde se construirán las instalaciones del proyecto, esto es de suma importancia para localizar espacialmente la empresa, por ende debe incluir lo siguiente:

- Plano esquemático de la región en la que localizara el proyecto.
- Plano del municipio, donde se ubicara la empresa.
- Croquis de la localización, detallando puntos clave como calles, pasajes, avenidas y puntos de referencia de manera que permitan que cualquier persona puede llegar.

### **1.3.3- Tamaño de la empresa**

El estudio del tamaño de un proyecto es fundamental para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operación, ya que, permitirá cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados en un flujo de caja.

El tamaño de la empresa también está definido de acuerdo a los organismos gubernamentales del país, existiendo la pequeña, mediana y las grandes empresas, las que se encasillan de acuerdo al número de trabajadores y unidades vendidas por año y se clasifican de la siguiente manera.

- Número de trabajadores: Empresa grande más de 200 trabajadores, PYME de 5 a 199 trabajadores, microempresa hasta 4 trabajadores.
- Ventas anuales en UF: Empresa grande mas de 100.001 UF, Mediana 25.001 a 100.000 UF; Pequeña: 2401 a 25.000 UF; Micro: menos de 2400 UF.”

La determinación del tamaño responde a un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables de un proyecto: demanda esperada, la disponibilidad de insumos, localización y plan estratégico comercial de desarrollo futuro de la empresa que se crearía con el proyecto, el valor de los equipos entre otras. Aunque el tamaño puede ir posteriormente adecuándose a mayores requerimientos de operación para enfrentar un mercado creciente, es necesario que se evalúe esa opción contra la de definir un tamaño con una capacidad ociosa inicial que posibilite responder oportunamente a una eventual demanda con una tasa de crecimiento constante en el tiempo.

Existen tres situaciones básicas del tamaño que pueden identificarse respecto del mercado:

1. Aquélla en que la cantidad demandada total sea claramente menor que la menor de las unidades productoras posibles de instalar.
2. Aquélla en que la cantidad demandada sea igual a la capacidad mínima que se puede instalar y aquélla en que la cantidad demandada sea superior a la mayor de las unidades productoras posibles de instalar;
3. La disponibilidad de insumos, tanto humanos como materiales y financieros, es otro factor que condiciona el tamaño del proyecto. Los insumos podrían no estar disponibles en la cantidad y calidad deseada, limitando la capacidad de uso del proyecto o aumentando los costos del abastecimiento, pudiendo incluso hacer recomendable el abandono de la idea que lo originó.

El tamaño del proyecto corresponde a la capacidad instalada y se expresa en número de unidades de producción por año. Se distinguen tres tipos de capacidad instalada.

- **Capacidad de diseño:** Tasa estándar de actividad en condiciones normales de funcionamiento.
- **Capacidad del sistema:** Actividad máxima posible de alcanzar con los recursos humanos y materiales trabajando de manera integrada.
- **Capacidad real:** Promedio anual de actividad efectiva, de acuerdo con variables internas (capacidad del sistema) y externas (demanda).

Mas adelante para evaluar el proyecto, tanto en la estimación de costos de operación como de los beneficios se deberán calcular sobre la base de la capacidad real. Aunque la demanda actual y proyectada es uno de los factores más importantes en la determinación del tamaño, existen otros factores como el proceso tecnológico, el financiamiento y la estructura organizacional de apoyo existente o capaz de crearse.

Muchas veces, el tamaño se deberá supeditar a otras variables complementarias la proyección de la cantidad demandada como, por ejemplo, la estrategia comercial. Si el proyecto busca maximizar los beneficios para la empresa, podría ser más conveniente concentrarse en un segmento de mercado que este dispuesto a pagar un poco más caro por un producto o servicio, que masificar su cobertura.

En muchos casos se podría pensar que un tamaño, aunque tenga capacidad ociosa inicial<sup>6</sup>, es mas rentable que un tamaño menor que se vaya adecuando al crecimiento de la demanda, sin embargo, esto no significa que la decisión que se tome sea la que se vea mas rentable, ya que, esta podría no dar la opción de revertir el proyecto si las cosas no marchan como se había previsto en el informe preliminar<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Capacidad ociosa: Se refiere al momento en que la empresa no esta operando o una parte de ella, en términos de espacio físico.

<sup>7</sup> Fuente: Nassir Sapag Chain “Proyectos de inversión formulación y evaluación” .

#### **1.4. Misión y Visión de la empresa**

Representan el punto de partida y la razón de ser de la empresa, siendo un elemento de suma importancia para la planificación estratégica del proyecto.

La Misión esta definida como, el propósito fundamental, acorde con las expectativas de la empresa, indicando a que clientes esta dirigido, que necesidad satisface, cuales son los productos o servicios que ofrece. La Misión es la que motiva a lograr y hacer realidad la visión, en otros términos se puede entender como el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, da unidad, sentido y guía en la toma de decisiones estratégicas y posee las siguientes características, atención y orientación al cliente, alta calidad en productos y servicios, filosofía de mejoramiento continuo e innovación o distinciones competitivas.

La Visión indica el fin que se pretende conseguir, es decir, el estado futuro de lo que se desea alcanzar y como se pretende lograr el objetivo mencionado en la misión. También se puede definir como el camino al cual se dirige la empresa y sirve para indicar el rumbo y además como estímulo para orientar las decisiones estratégicas y emprendimiento, vale decir, es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo y en que se debe convertir, tomando en cuenta aspectos tales como tecnológicos, nuevas necesidades y expectativas de los clientes, oferta y demanda, mercado mundial, apertura de nuevos mercados etc.

#### **1.5. Objetivos de la empresa**

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad. En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

Son en cierta medida la cuantificación o enunciado más preciso de la meta principal. Determina el rumbo de la empresa y sus propósitos en términos reales. En relación a espacio de tiempo, existen tres tipos de objetivos:

- Corto plazo: 6 meses a 1 año.
- Mediano plazo: 1 a 5 años.
- Largo plazo: 5 a 10 años.

Éstos objetivos se formulan de acuerdo a las prioridades de la empresa, están el objetivo general de la empresa, así como también los objetivos específicos. Además la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón u objetivos deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa, fijándose así los objetivos empresariales que son:

- Económicos: Tendientes a lograr beneficios monetarios.
- Sociales: Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad.
- Técnicos: Dirigidos a la optimización de la tecnología.

También especifican las características técnicas y el concepto básico de los productos y servicios. Debe contener una indicación expresa de las cualidades más significativas, de las ventajas que aportan, de los soportes tecnológicos, los elementos innovadores que incorporan, caracteres diferenciales respecto a los de la competencia. Se describirán los beneficios de productos y servicios desde la perspectiva del cliente. Entender al cliente es lo más importante para ganarse la satisfacción de este y para obtener ganancias para la organización y sus dueños. Para transformar la visión en una realidad, los objetivos estratégicos, se deben desarrollar y privilegiar. La calidad del personal y el servicio son cruciales para cualquier organización, siendo esta estructura fundamental para crear las Ventajas Competitivas, también deben ser alcanzables en el plazo fijado y deben proporcionar líneas de acción específicas, además deben ser medibles, cuantificables, claras y entendibles.

### **1.6.- Ventajas Competitivas, distingos y valor agregado**

Partiendo de la premisa de que existen tres conceptos centrales en el planeamiento estratégico de toda empresa; valor generado para el consumidor, renuncia y tiempo, es decir, adoptar decisiones implica renunciar a caminos alternativos que podrían ser igualmente válidos y estas se deben tomar a la velocidad que exige el mercado actual, ya que, las comunicaciones son instantáneas y omnipresentes y nuestro universo es más pequeño que hace tiempo atrás, por lo anterior una empresa que no haya adoptado un plan estratégico corre el riesgo de perder el rumbo. Por ventaja competitiva se entiende que son las particularidades de los productos o servicios que garantizan la aceptación en el mercado. Esta ventaja competitiva se ve reflejada en las características o atributos que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos o cercanos.

Son los elementos diferenciadores que se identifican en el producto o servicio y que llegarán a constituirse en elementos de éxito de la empresa. Son los elementos que lo hacen especial y único, lo cual garantiza su aceptación en el mercado por su innovación y originalidad.

En este caso se trata de productos y/o servicios innovadores con características excepcionales, fuera de lo común, que no posean aún los que ya están en el mercado. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ellos. A su vez la nombra como la esencia de cualquier estrategia empresarial.

Definir y establecer cuáles son las ventajas competitivas no es fácil, ya que, a menudo se hace necesario crearlas, debido a que no están a simple vista, la empresa debe ser capaz de descubrirlas, potenciarlas y ofrecerlas al mercado, esto solo se puede hacer mediante un acabado conocimiento de la competencia y por sobre todo de la escala jerarquizada de valores de la empresa y de la percepción del mercado o segmento de mercado al cual apunta la empresa.

Junto con las ventajas competitivas se mencionan también los distingos competitivos, siendo estos los aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, da imagen a la misma y que inclinarían en un momento dado las preferencias del consumidor. Elementos comunes que ya existen en el mercado, pero si la empresa da una atención especial a estos, harán que la empresa se distinga por tener ciertas características las que serán valoradas por el consumidor.

El valor agregado, en tanto apunta a la diferenciación. En forma progresiva los productos y servicios cada vez son más homogéneos, mejores en sus prestaciones y es más fácil acceder a ellos, por lo tanto lo que hace a un consumidor decidir por uno u otro son aquellos elementos que le agreguen valor; este esfuerzo de hecho se ha convertido en una variable crítica en el éxito

de las compañías tanto o mas cuando están insertas en un entorno global e hipercompetitivo y que afecta directamente el desempeño de estas.

### **1.7.- Análisis del entorno**

Se debe tener presente que realizar un análisis estratégico implica considerar una serie de factores tanto internos como externos que ciertamente influyen o podrían influir sobre las variables tales como; la estructura organizacional, funcionamiento de una empresa, afectándola positiva o negativamente. Ahora como la empresa se insertara en un contexto global este análisis debe proyectarse en el mediano y largo plazo, ya que, a menudo las condiciones del entorno suelen cambiar en el tiempo “lo único cierto es lo incierto”, por ende se hace necesario que desde los inicios de la empresa se identifique claramente la posición estratégica, para evitar posibles imprevistos o anticiparse a estos.

Este análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la empresa u organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que podría enfrentar en el futuro.

Son inherentes a la empresa los factores que pueden influir en el grado de competencia de una industria, los cuales ayudan a definir la estrategia competitiva y el potencial atractivo de un sector industrial. Para esto se busca determinar cual es la situación actual en la cual se encuentra la empresa en relación a su entorno, lo cual permite prever de cierta manera el futuro de esta, analizando todo lo que pudiese influir en su desarrollo. En este punto se analiza y define si el entorno es relativamente estático o cambiante.

El análisis estratégico entonces se dividirá en tres niveles: el macro entorno o global que puede ser analizado con herramientas como el diamante de Porter o un análisis PEST; el microentorno que es analizado mediante las cinco fuerzas de Michael Porter y el tercer nivel que corresponde a un análisis interno de la empresa que se creara con el proyecto.

#### **1.7.1- Macro entorno análisis externo.**

El macro entorno corresponde a las influencias que ejerce el entorno en la empresa, vale decir, el medio en el cual se desenvuelve (mercado de bienes y servicios), el cual es considerado como un sistema abierto en el que las empresas o compañías pueden verse afectadas en distintas magnitudes debido a la fuerza de estos factores que están siempre presente en el macro entorno y son variables independientes e incontrolables, por ende, escapa al control de las empresas. Ahora el propósito de este punto es brindar a la empresa las herramientas necesarias para enfrentar las amenazas y restricciones del entorno cambiante, así como también aprovechar las oportunidades que el medio ofrece.

Hoy en día nos encontramos en medio de una crisis financiera, la cual ha afectado a todo el mundo de una u otra manera, es por esto que las estrategias de las empresas deben ser de largo plazo y cimentadas bajo una mirada prospectiva de los posibles escenarios futuros que pudiesen afectar de manera negativa o positiva a la organización.

El macro entorno esta formado por fuerzas sociales mayores que afectan a la totalidad del microentorno. Se consideran como factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

Para analizar el macro entorno, existen herramientas, tales como el enfoque PESTA y el diamante de Porter y, que tal como lo indica su sigla sirve para definir e identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

- **Factor político legal:** este punto hace referencia a las entidades y organismos gubernamentales, que regulan el accionar de las empresas dentro del entorno o rubro, tales como políticas de comercio, medio ambiente, política impositiva, normativa laboral, estabilidad política, regulación del comercio exterior, todos estos factores deben ser analizados y adecuados al giro y necesidades de cada empresa en particular.
- **Factores económicos:** Este factor tiene un impacto significativo dentro de las operaciones de la empresa, aquí se evalúan las tendencias macroeconómicas del sector industrial, tasa de interés, política monetaria, inflación, desempleo, renta disponible y disponibilidad y costo de la energía.
- **Factores socioculturales:** Aquí se incluyen las tradiciones, tendencias sociales (modas), psicología del consumidor y expectativas de estos. Las tendencias sociales pueden ser vistas como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, expectativas sociales, distribución de la renta, cambios en el estilo de vida, actitudes respecto del ocio y del trabajo, consumismo y nivel educativo.
- **Factores tecnológicos:** Para los negocios de hoy es mucho mas importante este ítem, de lo que fue hace tiempo atrás, este factor incluye el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas, mientras que el cambio tecnológico varía de un sector a otro, un claro ejemplo es la telefonía celular que manifiesta cambios rápidos y constantes, mientras que la confección de muebles manifiesta un cambio mas lento y gradual. También podemos encontrar gastos gubernamentales en investigación, interés del gobierno y la industria en un esfuerzo tecnológico, nuevos descubrimientos y desarrollos, velocidad de transferencia tecnológica y tasas de obsolescencia.
- **Factores Ambientales:** Este factor explica las regulaciones respecto del cuidado y respeto hacia el medioambiente y que son estipuladas por la autoridad competente, ya que, las empresas a menudo afectan el frágil ecosistema y por ende se deben tomar las precauciones para paliar en cierta medida este ítem para un desarrollo sostenible y sustentable en el tiempo.

El diamante de Porter nos plantea que el problema del desarrollo económico se centra en como ser mas productivos, a partir de crear las condiciones para un crecimiento rápido y sostenido de la productividad, teniendo en cuenta que la riqueza se crea a nivel micro económico, es decir, en la habilidad empresarial para producir bienes y servicios eficientemente y, simultáneamente, sostener retornos altos al capital y a los salarios. Este modelo conceptual permite, por lo tanto, identificar los determinantes a nivel micro económico de la competitividad distinguiendo dos áreas básicas de análisis, por una parte, la operación y estrategia de las empresas o unidades de producción y, por otra, el clima prevaleciente para los negocios.

Existen cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las unidades de producción de bienes y servicios.

Además existen razones inherentes a cada país para explicar que unos sean más competitivos que otros, y que algunas industrias sean más competitivas que otras.

El país de origen de una empresa desempeña un papel protagónico a la hora de determinar su potencial para adquirir ventajas a escala global.

El país de origen tiene factores básicos en que se fundamentan las organizaciones para crecer y lograr ventajas competitivas, y estas son las siguientes: condición de los factores productivos, estos factores crean una ventaja inicial sobre la cual se construyen factores de competencia; condición de la demanda nacional, esta es la base de las ventajas en una organización.

Industrias relacionadas y de soporte: Una industria de éxito se proyecta y extiende ventajas para el resto, industria paralela de bienes y servicios.

Contexto de las características de la estrategia de la empresa, estructura y rivalidad en distintos países: La rivalidad nacional y la búsqueda de ventajas competitivas dentro de una misma nación pueden ayudar a crear una base para obtener ventajas a escala global.

### **1.7.2- Micro entorno**

Michael Porter plantea que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La organización o empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que regirán la competencia industrial y las características del rubro o segmento en que se desenvolverá la empresa<sup>8</sup>.

Son los factores que pueden influir en el grado de competencia de una industria, y ayudan a definir la estrategia competitiva y atractivo en un sector industrial; aun cuando los factores del macro entorno puedan afectar las operaciones de las empresas del mercado, existe un grupo de factores o fuerzas que influyen de manera directa y por ende afectan la planeación de las actividades de la empresa u organización.

El micro entorno entonces, será entendido como aquellas empresas que tienen características similares y que se encuentran en un mismo sector industrial o actividad. Este análisis permite identificar la participación de la competencia en el mercado, en donde se identifican los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria y por consiguiente pueden ayudar a identificar las bases de la estrategia competitiva, se analizan las influencias sobre el entorno inmediato, esto es, identificar los principales competidores, haciendo hincapié en como se han posicionado en el mercado. Es necesario conocer las estrategias que posee la competencia para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas, identificando cual es la fuente de información para captar una cuota de mercado y cuales serian los probables costos involucrados.

---

<sup>8</sup> Fuente: [www.dequate.com](http://www.dequate.com)

Figura N° 1: diagrama cinco fuerzas de Porter<sup>9</sup>



Este es un modelo propuesto por Michael Porter (1985) que perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial.

A partir de este modelo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

Su esquema establece las fuerzas más poderosas, que inciden en un sector específico, partiendo del análisis del mismo.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimiento de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria.

Este análisis permite a la empresa conocer los factores que pudiesen ser considerados como críticos para la competencia, además de identificar las nuevas estrategias que puedan mejorar sustancialmente el sector industrial, para que las empresas sean capaces de destruir o mejorar el propio sector en el cual compiten, es decir, saber quienes son los reales competidores, quienes pueden ser los potenciales clientes, conocimiento y poder de negociación con el mercado proveedor los cuales deben formar parte de la cadena de valor de manera que genere valor a la empresa y por ultimo el conocimiento de los bienes sustitutos y la implicancia de estos en la demanda y los precios de mercado.

La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la empresa desde donde se pueda influir sobre estas cinco fuerzas, para así aprovechar las oportunidades y defenderse de las posibles amenazas.

Dentro del análisis de las cinco fuerzas de Porter podemos encontrar los siguientes elementos:

<sup>9</sup> Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**Amenazas de Entrada:** Se debe dirigir la atención hacia la posible entrada a la industria de nuevos participantes. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria. Las barreras de entrada dependen de factores tales como economías de escala, diferenciación de productos, intensidad de requerimientos de capital, importancia de los efectos del aprendizaje, grado de perfeccionismo gubernamental, facilidad de acceso a canales de distribución, a materias primas críticas, a la tecnología más avanzada, etc. Según Porter, la habilidad para competir depende de algunas ventajas sustentables percibidas, mediante el costo o la diferenciación. Los competidores potenciales susceptibles a entrar en un mercado, constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. La importancia de esta amenaza depende de la altura de estas barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial. La existencia de barreras defendibles y la capacidad de réplica, es lo que va a constituir el precio disuasorio de entrada para el competidor potencial. También se debe precisar que las barreras de ingreso deben ser infranqueables para los potenciales entrantes pero deben ser flexibles para salir de la industria en un momento determinado a las empresas que lo componen. Se identifican ocho barreras de entrada y se explican a continuación:

- **Economías de escala:** Reducción del costo por unidad de un producto o servicio (o una operación, una función para producir un producto o servicio) que ocurre con el crecimiento del volumen absoluto de producción en un periodo de tiempo determinado. Las economías de escala impiden nuevas entradas forzando a producir a gran escala, con un riesgo asociado que se traduce en una fuerte reacción de los competidores, o producir a pequeñas escalas con sus consecuentes desventajas del crecimiento de los costos.
- **Diferenciación:** Cuando una firma se consolida en un mercado, generalmente, disfruta de fuertes marcas obteniendo la identificación y lealtad de sus clientes, basadas en las diferencias que sus productos ofrecen y es una barrera para los nuevos entrantes, quienes deben sobrepasar empelando grandes sumas de dinero y tiempo.
- **Necesidad de capital:** La necesidad de invertir amplios capitales financieros para competir es una tercera barrera de entrada ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes o servicios, podemos identificar publicidad y marketing, créditos e inventarios para poder entrar en un mercado.
- **Costos Alternativos:** Son aquellos en que los mismos clientes incurren cuando alternan sus compras de una firma a otra.
- **Acceso a los canales de distribución:** Para entrar en los canales de distribución ya establecidos utilizados por firmas consolidadas en el mercado, la nueva firma debe cautivar a los distribuidores aprovechando las caídas de precios, promoción cooperativa o promoción de ventas.
- **Desventajas de los costos independientes de la escala:** Ocurre cuando firmas establecidas deben poseer ventajas de costos que no pueden ser superadas por los nuevos entrantes, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen el derecho a la propiedad de la tecnología del producto, la ubicación geográfica, la curva de experiencia y el know how.
- **Política gubernamental:** Los gobiernos pueden controlar la entrada a ciertos sectores por medio de requerimientos de licencia u otras regulaciones, tales como protección a la

industria, movimiento de capital entre países, derechos de aduana, cambio de monedas extranjeras y coherencias de políticas.

- **Represalias:** Los competidores o empresas que tienen más años o una mayor curva de experiencia en un determinado sector industrial, podrían eventualmente tomar represalias en contra de los potenciales entrantes, como por ejemplo disminuir los precios de sus productos o servicios.

**Amenaza de productos sustitutos:** Estos productos sustitutos constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, los cuales pueden reemplazar los productos y servicios de la industria o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como: Disponibilidad de sustitutos cercanos, costo de cambio para el usuario, agresividad de los productores de sustitutos y el contraste de la relación valor - precio entre los productos originales y sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico, la realidad calidad-precio del producto sustitutivo se modifica en relación calidad/precio del producto-mercado de referencia.

**Poder de negociación de los clientes:** Los clientes poseen un poder de negociación frente a los proveedores. Pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más favorables, o también, enfrentando a un competidor contra otro. En la medida que los consumidores de un producto o servicio específico se encuentren concentrados su poder de negociación frente a los oferentes será mayor.

**Poder de Negociación de los proveedores:** Porter sugiere que existe una amenaza impuesta sobre la industria, debido a un uso excesivo de poder por parte de estos dos agentes (clientes y proveedores). Entonces puede interpretarse que Porter está indicando que una estrategia adecuada por parte de una empresa de negocios tendrá como componente clave el intento de neutralizar el poder de negociación de proveedores y compradores. Esta idea ha cambiado hoy en día y se ha desarrollado la idea de que debe existir una relación mutuamente benéfica, entre proveedor y comprador. Es muy importante que haya un equilibrio y una buena relación entre proveedores y compradores, esta relación debe ser de colaboración en vez de confrontación. En lo que respecta al ámbito de manufacturas, este poder está dado principalmente por las relaciones entre comprador y proveedor, dentro de la cadena de suministro. El poder de los proveedores frente a los clientes, reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores peligrosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes aplicadas.

**Rivalidad competitiva:** La intensidad de la competencia depende de los factores presentes en el entorno competitivo, estos son: La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas, que contribuyen al atractivo de la industria. Esta rivalidad dependerá del número de participantes y la extensión de ésta, en un sector particular del mercado. La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan, los cuales son: Concentración y equilibrio, crecimiento de la industria, costos fijos, incremento en capacidad intermitente, existencia de activos especializados, restricciones de gobierno, compromiso emocional de los propietarios, diferenciación de productos y servicios, costo de cambio, intereses corporativos y las barreras de salida. Esta última si es muy elevada contribuye enormemente al deterioro del atractivo de la industria, en los mercados maduros y declinantes. La situación competitiva, describe el grado de independencia entre competidores, lo cual suscita unos comportamientos competitivos característicos. Estos factores son:

- **Numerosos competidores iguales o balanceados:** El numero de compañías en el sector y cuan balanceadas estén en términos de tamaño y poder. En sectores que son dominados por una o pocas firmas, la intensidad de la competencia es menor debido a que la firma dominante siempre será la líder de precios, pero en un sector que presenta pocas firmas de igual en tamaño y poder es mas propenso a una alta competencia, esto por que cada firma luchara por el dominio.
- **Crecimiento lento del mercado:** Las firmas en un mercado con lento crecimiento son más propensas a enfrentar una elevada competencia que las firmas ubicadas en un sector de rápido crecimiento.
- **Costos fijos o de almacenaje elevados:** Compañías con costos fijos altos están bajo la presión para operar en los niveles cercanos a la capacidad para distribuir los costos fijos totales sobre más unidades de producción. Esta presión, por lo general, lleva a los recortes de precios, debido a esto se intensifica la competencia.
- **Ausencia de diferenciación o costos alternos:** Cuando los productos son diferenciados la competencia es de menor intensidad, ya que los compradores tienen preferencias y lealtad a vendedores particulares. Los costos alternos tienen el mismo efecto, pero cuando los productos o servicios son menos diferenciados las decisiones de compras son tomadas en relación con el precio y el servicio, lo que genera una mayor la competencia.
- **Capacidad de crecimiento en grandes proporciones:** Si las economías de escala consideran que la capacidad de producción debe ser añadida solo en grandes incrementos, entonces las adiciones de capacidad guiaran a la compañía a la sobrecapacidad en el sector y por ende, trae consigo caídas de los precios.
- **Diversidad de competidores:** Compañías de diversos orígenes, culturas y estrategias para competir siempre tendrán distintas metas y objetivos, a menudo estas diferencias traen dificultades entre las empresas para aceptar las reglas.

También es importante compararse con los verdaderos competidores, para esto existe una herramienta llamada análisis de los grupos estratégicos, en donde se identifican los competidores más directos y el tipo de rivalidad competitiva que existe dentro de cada grupo, el conocimiento de que una empresa cambie de grupo estratégico, ahora la movilidad depende de las barreras de ingreso o entrada; el mapa de los grupos estratégicos puede ser utilizado para identificar oportunidades como por ejemplo economías de escala no aprovechadas.

Ahora el análisis de los recursos estratégicos permite identificarlos, determinar los beneficios que entrega a la empresa y como explotar el potencial de estos recursos para generar sustentabilidad a las ventajas competitivas, por lo tanto podemos definir un recurso estratégico como una marca, know how, cultura organizacional y recurso específico; para que una ventaja competitiva basada en recursos sea sustentable en el tiempo debe cumplir de forma simultanea tres condiciones: apropiabilidad, escasez y demanda.

- **Escasez:** Un recurso es considerado escaso y por lo tanto una fuente de ventaja competitiva, si su valor de adquisición es inferior al actual, si los competidores no tienen acceso a ellos y cuando el costo es tan que diluye cualquier renta sobre normal de este.
- **Apropiabilidad:** Se da en presencia de una renta sobre normal derivada del recurso: el recurso es intrínscico del negocio y por ende también los beneficios que de el se generan y cuando este tiene incentivos para permanecer en el negocio, es decir, el recurso debe ser factible de apoderarse para la empresa.
- **Demanda:** es necesario que exista demanda por el producto o servicio que se genera del recurso, es decir, que de la explotación y posesión del recurso se obtenga una oferta atractiva para los clientes.

Un claro ejemplo es el recurso humano para cualquier empresa, pensemos en un buen gerente ¿Es Escaso? si, probablemente si el proceso de reclutamiento y selección fue adecuado esta persona tiene talentos y experiencia únicos que no son fácilmente adquiribles en el mercado.

Es apropiable para la empresa ¿Es la Renta que genera el Gerente apropiable para la firma?; ¿Es la renta del Gerente inferior al valor que su gestión es capaz de generar? ¿Es el gerente intrínscico al negocio (dueño)? ¿Existen incentivos para mantenerlo adentro? Si la respuesta es afirmativa la renta derivada de su gestión es apropiable.

Respecto de la demanda; existe demanda por los productos y servicios que se obtiene de la gestión del ejecutivo, ahora si como resultado de su trabajo, la empresa ha aumentado su participación en el mercado y también el valor de esta ciertamente estamos en presencia de un recurso estratégico.

Un recurso de carácter estratégico debiera ser una prioridad en la firma, por ende se debe velar, cuidar y fortalecer este recurso, ya que, es la base donde se sustenta la ventaja competitiva.

### 1.7.2- Análisis interno

Es importante conocer y hacer un acabado análisis de los factores internos de la organización, ya que, esto permite y proporciona a la empresa una idea de las posibilidades y capacidades con que se cuenta así como aquellos puntos fuertes que se deben potenciar y aquellos débiles que se deben cubrir mediante acciones correctivas.

En este punto es necesario preguntarse ¿Que es capaz de hacer la empresa? ¿Que elementos de la estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

Para el análisis interno de la organización se usara una herramienta conocida como; análisis de la cadena de valor con el objeto de identificar y clarificar aquellas actividades que pudiesen ser fuentes de ventajas competitivas; una empresa por lo tanto debe ser vista como un conjunto resultante de una serie de operaciones distintas, entre las que realizan sus clientes o

distribuidores, la cadena de valor jerarquiza y categoriza las actividades que producen valor agregado para una empresa; estas se dividen en dos tipos de actividades:

**Actividades primarias:** Son aquellas que son parte fundamental en la creación física del producto o servicio, es decir, las actividades que están relacionadas con la venta y post-venta de este y a su vez se puede clasificar en cinco grupos:

- **Logística interna:** Hace referencia al almacenamiento y distribución de los insumos.
- **Producción:** Recepción de los insumos para transformarlos en un producto o servicio.
- **Logística externa:** Se refiere al almacenamiento de los productos terminados y su posterior distribución a los clientes o usuarios.
- **Ventas y marketing:** Actividades relacionadas con la publicidad y difusión del producto o servicio.
- **Servicio post-venta:** Actividades relacionadas con fomentar el valor agregado del bien o servicio final.

**Actividades secundarias:** Son todas aquellas actividades que son de apoyo o soporte para las actividades primarias y ayudan a mejorar la eficiencia o efectividad de las primeras y se pueden dividir en cuatro grupos:

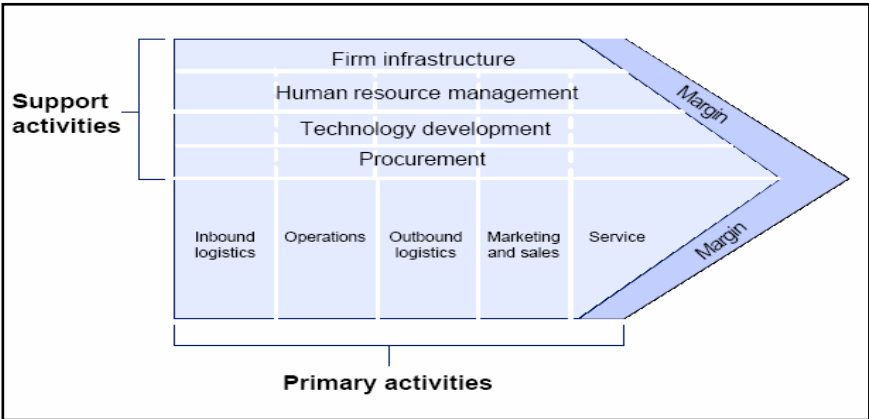
- **Infraestructura de la empresa:** Corresponde a las actividades de apoyo hacia la empresa tales como planificación, contabilidad, finanzas, marketing etc.
- **Recursos humanos:** Esta definido como la búsqueda, contratación, subcontratación, incentivos y motivación del personal, ya que, son parte fundamental de la cadena productiva de la empresa.
- **Desarrollo de tecnologías:** Se refiere a la investigación, desarrollo, apropiabilidad, mejora continua y gestión de nuevas tecnologías.
- **Aprovisionamiento:** Proceso de adquisición de diversos recursos para las actividades primarias.

El margen es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

En la mayoría de las industrias es raro que una única organización emprenda todas las actividades que generan valor, desde el diseño del producto hasta la distribución del producto o servicio al consumidor final.

Puede existir una especialización, por lo que una organización concreta puede constituirse como parte de un sistema de valor mayor que crea un producto o servicio.

Figura N° 2: cadena de valor<sup>10</sup>



1.7.3- Análisis FODA

Luego de realizado el proceso de los análisis del entorno externo como interno de la organización, será necesario realizar un análisis FODA, ya que, esta herramienta permite crear un cuadro de referencia respecto de la actual situación de la empresa, obteniendo así un diagnostico objetivo que permita tomar las mejores decisiones de acuerdo con los objetivos.

El concepto FODA involucra cuatro variables: fortalezas y debilidades que son internas a la empresa y por ende pueden ser controladas; en cambio las oportunidades y amenazas son externas por lo tanto resulta difícil poder controlarlas, ya que, son generadas en un contexto mayor que involucra el sector industrial y el mercado tanto nacional como internacional.

- **Fortalezas:** Capacidades, conocimientos y habilidades con que cuenta la empresa, y por lo tanto es una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Oportunidades:** Aquellos factores que son positivos, favorables y explotables, y que deben ser descubiertos en el entorno en el que actúa la empresa, y por ende ser una fuente de ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una situación o posición desfavorable frente a los competidores, a menudo son recursos que la empresa no posee, habilidades y conocimientos que no se manejan etc.
- **Amenazas:** Proviene del entorno y podrían llegar a impactar o atentar en contra de la empresa, por ende se deben tener las precauciones necesarias para enfrentarlas de manera eficaz y eficiente.

Como se puede apreciar mediante este análisis lo que se pretende es conocer la situación real de la empresa, tanto del entorno externo como interno, teniendo así una vista panorámica que permita a la organización determinar políticas y estrategias que permitan mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, para así convertir las debilidades en oportunidades y estas en fortalezas, minimizando el impacto de las amenazas o evitarlas, ya que, en un entorno hipercompetitivo y globalizado las amenazas siempre estarán presentes.

<sup>10</sup> Fuente: Diplomado en gestión estratégica; carrera gestión en turismo y cultura.

El término mercado ha adquirido muchos significados a lo largo de los años. En su significado original, un mercado era un lugar físico donde los compradores y vendedores se reunían para intercambiar bienes y servicios. Para los economistas un mercado es el conjunto de todos los compradores y vendedores que hacen transacciones de bienes y servicios. Para un profesional del marketing un mercado sería un conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Las empresas que venden a mercados de consumidores e industriales saben que en esos mercados no pueden dirigirse a todos los compradores o abarcarlos de la misma manera, ya que, los compradores son demasiado numerosos, se encuentran dispersos y sus necesidades de compra y comportamientos varían.

Según Phillip Kotler los técnicos en ventas no siempre han practicado esta filosofía, pasando su pensamiento por tres etapas:

- **Marketing en masa.** Bajo esta filosofía, el vendedor produce en masa, distribuye en masa y promociona en masa un producto o servicio a todos los compradores. El argumento a favor del mercado en masa es que debería conseguir los costes y precios mas bajos creando un mercado potencial más amplio.
- **Marketing de variedad de productos.** El vendedor produce dos o más productos que tienen diferentes características, estilos, calidad, tamaño, etc. El argumento para este tipo de marketing es que los consumidores tienen gustos diferentes que varían con el tiempo, es decir, los consumidores buscan variedad y cambio.
- **Marketing selectivo.** Aquí el vendedor identifica los segmentos de mercado, selecciona uno o más, y desarrolla productos y marketing mix a la medida de cada segmento seleccionado con anterioridad.

Hoy en día muchas empresas han pasado del marketing en masa y el marketing de variedad de productos al marketing selectivo, ya que este ultimo ayuda a los vendedores a encontrar mejores oportunidades de marketing, permitiendo a las empresas desarrollar el producto o servicio adecuado para cada mercado objetivo.

“Las empresas pueden ajustar sus procesos, canales de distribución y publicidad para alcanzar cada mercado de manera eficaz. En lugar de dispersar sus esfuerzos de marketing, pueden centrarse en compradores que tienen el interés de compra más grande”<sup>11</sup>.

El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores, y que permite que se articule el mecanismo de la oferta y la demanda. Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero para gastar y el deseo de gastarlo, sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas; es necesario entonces profundizar en este tema para adaptar la oferta y estrategia de marketing a los requerimientos del mercado.

---

<sup>11</sup> (Kotler, tercera edición 2007).

La mercadotecnia o marketing se puede definir como un conjunto de actividades que se desarrollan en una empresa, y de esta manera ser capaz de establecer el precio, promoción y distribución de los bienes y servicios finales con los que el proyecto entrara en un mercado definido y segmentado con anterioridad. La definición del producto o servicio deberá entonces estar de acuerdo o alineada con las preferencias de los clientes actuales y potenciales.

El estudio de mercado es una valiosa herramienta que nos ayuda a aclarar el panorama del tamaño, el valor y las características de los mercados a los cuales se pretende abordar, además permite recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrecerá sus productos.

Es una herramienta administrativa que utiliza medios prácticos, para suministrar la información necesaria para tomar las mejores dediciones para un buen funcionamiento de la empresa, ahora si la investigación es la mas conveniente, se podrán tomar decisiones tales como precio de introducción al mercado, inversiones para fortalecer la imagen de la empresa, adecuación de la infraestructura del proyecto; también es necesario conocer los canales de distribución y el acceso a estos y determinar la magnitud de la demanda actual y esperada.

El estudio de mercado permite entre otras cosas conocer la ubicación de los consumidores en un espacio determinado, y también conocer a las empresas que son competencia del proyecto y la cuota de mercado que estas controlan. De igual forma se busca encontrar la demanda potencial del producto o servicio, estudiando el mercado y finalmente las variables del mix comercial, es decir, la combinación particular de las variables controlables del marketing que una empresa utiliza para lograr sus objetivos en un mercado definido.

Entre los instrumentos utilizados en la investigación de mercado para analizar las tendencias de los consumidores se encuentran: encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevistas, focus group entre otras. La investigación de mercado proporciona información sobre el perfil de los clientes, incluyendo datos psicológicos y demográficos, los cuales serán parte del grupo objetivo y serán de suma importancia para el desarrollo de un plan de marketing exitoso.

El objetivo o razón de ser de la investigación de mercado en un negocio, es obtener datos relevantes sobre el mercado y la competencia por lo que no debe considerarse como un proceso aislado que debe realizarse solo al inicio del proyecto sino como un proceso continuo.

Las razones de porque es necesario realizar una investigación de mercado son básicamente dos:

- El carácter rápidamente cambiante del medio.
- El aumento en el número de competidores.

Hoy más que nunca, el medio cambia con vertiginosa rapidez. Factores como la economía, la tecnología, las leyes la distribución de la población y la cultura que prevalecen en cada país están en constante evolución, debido tanto a la investigación y desarrollo de productos y servicios, como al intercambio comercial y cultural que se da hoy en día entre los países del mundo. La globalización de los mercados y los avances en la comunicación moderna hacen a los habitantes del planeta más sensibles ante una infinidad de productos y servicios que de otra manera no conocerían

Hoy en día es indispensable que los empresarios realicen intensas investigaciones de mercado, a fin de conocer al detalle las estrategias más adecuadas para comercializar sus productos y servicios en el mercado local e internacional.

Muchos productos y servicios que hace pocos años no eran ampliamente conocidos, actualmente viven en una intensa competencia, debido a sus exitosas etapas de introducción. En el caso concreto de las empresas privadas, la Investigación de Mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades y evaluar y desarrollar alternativas de acción de marketing. En el caso de las organizaciones públicas, la Investigación de Mercados contribuye a una mejor comprensión del entorno, a fin de tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social.

En resumen mediante la investigación de mercado se pueden responder las siguientes preguntas:

- ¿Que esta ocurriendo en el mercado? ¿Cuales son las tendencias? ¿Quienes son los competidores?
- ¿Cómo están posicionados los productos o servicios en la mente del cliente?
- ¿Qué necesidades son importantes para los consumidores? ¿Las necesidades son cubiertas por el mercado? ¿Existen necesidades insatisfechas?

Se podría concluir entonces que la investigación de mercado es una herramienta poderosa para la toma de dediciones que ayuda a disminuir el riesgo que corren las instituciones en general, y si una empresa no considera este estudio lo mas probable es que fracase en su intento.

## **2.1- Tamaño del mercado**

El tamaño del mercado responde a las siguientes preguntas ¿Dónde?, ¿Cuántos? y ¿Quiénes? serán los consumidores finales del producto o servicio que generara el proyecto de inversión; es por esto que el análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar tanto los clientes actuales como futuros, según sus preferencias, hábitos de consumo y motivaciones encasillándolos dentro de un segmento de mercado. Un segmento de mercado es un grupo de individuos identificable dentro de un mercado y que tiene deseos, poder adquisitivo y por ende de compra, se encuentra localizado en un área geográfica definida, tiene además hábitos de consumo parecidos.

La segmentación de mercado toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos o afines, que pueden ser elegidos como mercados-meta para una empresa en particular. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado. Para poder segmentar el mercado se utilizará el método de segmentación según características de los consumidores, llamadas variables de segmentación.

### **2.1.2- Segmentación del mercado**

Los mercados constan de compradores y estos difieren de una o varias maneras, pueden diferir en sus deseos, gustos, preferencias, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra, partiendo de la premisa de que los compradores no tienen necesidades y deseos únicos, cada comprador es potencialmente un mercado separado. En el mejor de los casos un vendedor podría diseñar un programa de marketing separado para cada comprador, sin embargo, la mayoría de las empresa son incapaces de ofrecer una segmentación completa, ya que, este costo en muy alto y la mayoría de los clientes no puede pagar por productos o servicios totalmente

personalizados, es por esto que las empresas buscan clases mas amplias de clientes, que difieren en sus necesidades de productos o respuesta de compra.

Teniendo en cuenta que no existe un único camino para segmentar el mercado; se deben buscar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, esperando encontrar el mejor modo de llegar a conocer la estructura del mercado.

Ahora para poder dividir y clasificar el mercado se utilizara el método según las características de los consumidores, conocidas como variables de segmentación.

- **Criterios geográficos:** implica dividir el mercado en diversas unidades geográficas tales como naciones, estados, regiones, provincias, ciudades o vecindarios. La empresa puede operar en una o varias áreas geográficas, teniendo siempre en cuenta las variables locales.
- **Criterios demográficos:** El mercado se divide en grupos tomando en consideración variables como edad, tamaño de la familia, genero, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, nacionalidad, clase social entre otras. Las variables demográficas son las más recurridas para diferenciar carteras de clientes, una de las razones es que las necesidades, deseos y modo de uso de los consumidores suelen variar de acuerdo a estas variables, además se deben conocer las características demográficas para evaluar el tamaño del mercado objetivo y acceder a este de manera eficaz.
- **Criterios psicográficos:** los clientes o consumidores se dividen en distintos grupos con base en su estilo de vida, personalidad o valores.
- **Criterios conductuales:** Los consumidores se dividen con base a su conocimiento de un producto o servicio, su actitud hacia el, la manera en que lo usan; a menudo las variables de la conducta son ocasiones, beneficios, situación del usuario, tasa de consumo, lealtad a la marca, etapa de preparación del comprador y actitud de compra.

Para lograr alguna ventaja competitiva sobre la competencia se deben examinar los segmentos, identificando uno o mas subconjuntos de clientes dentro del mercado total y concentrar todos los esfuerzos en satisfacer sus necesidades; además de segmentar el mercado no solo con los clientes actuales sino también futuros o potenciales.

## 2.2- Consumo aparente

Luego que se ha definido el segmento de mercado, se debe tratar de establecer el consumo aparente de dicho segmento, esto se logra identificando los clientes potenciales, así como el consumo que se estima del producto o servicio que la empresa ofrece.

## 2.3- Mercado objetivo o meta

El mercado objetivo o meta se puede definir como el segmento de mercado hacia el cual el proyecto dirige su producto o servicio. Por lo general se determina en términos de edad o variables socioeconómicas.

Mediante el mercado objetivo bien definido, se podrá enfocar y encauzar de mejor forma los recursos y por ende satisfacer las necesidades del cliente con un producto o servicio diferenciado, al definir el mercado objetivo se debe ser lo mas específico posible, ya que una

definición demasiado amplia, puede proporcionar estimaciones ilusos de ventas o causara confusión al momento de establecer una estrategia de ventas.

Una vez definido el mercado objetivo, se debe distinguir entre mercado o demanda potencial total y potencial real:

- **Demanda potencial:** Si se cuenta con un cálculo del consumo aparente (actual) del mercado, se puede determinar el consumo potencial del producto o servicio de la empresa, proyectando el crecimiento del mercado en un corto, mediano y largo plazo. El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción de un proyecto. La demanda se asocia a niveles de precio, condiciones de venta y proyecciones en el tiempo. Para esto es necesario tener en cuenta:
- **Demanda relativa:** Comprende el volumen total de compras realizado por una determinada categoría de clientes.
- **Mercado potencial total:** Corresponde al número teórico de personas que pudiesen adquirir productos o servicios de una empresa en particular.
- **Mercado potencial real:** Esta determinado por el poder de compra y el deseo de comprar, esta formado por los demandantes de un producto o servicio en un momento determinado.

### 2.3.1- Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se puede definir como el arte de estimar demandas futuras, anticipando la probabilidad de ocurrencia del comportamiento de los clientes en determinadas condiciones, esta estimación hace que la dirección de la empresa aumente sus beneficios.

Existen diversos métodos para estimar la demanda de un producto o servicio, entre los cuales se encuentran:

- **Método de series temporales:** Es el desglose de las ventas, las que son analizadas de acuerdo a tendencias, ciclos, estacionalidad y otros componente que agrupados producen una previsión de las ventas.
- **Estadísticas de la demanda:** Consiste en un análisis de series temporales de las ventas pasadas y futuras como función en el tiempo, considerando las ventas como una variable dependiente.
- **Alisado exponencial:** Es una técnica matemática que permite valorar los últimos periodos, requiriendo para ello información del periodo de muestra.
- **Media móvil:** Se determina por medio de un numero determinado de periodos previos de ventas, las que se utilizan para estimar las ventas del periodo siguiente.
- **Ventas pasadas:** Consiste en la predicción de ventas futuras mediante las estadísticas arrojadas por las ventas de periodos anteriores de funcionamiento de la empresa.

Cabe mencionar que estos métodos requieren para su ejecución, datos recopilados en periodos anteriores al análisis, es por esto que la demanda será estimada de acuerdo a la información obtenida mediante información secundaria.

### 2.3.2- Participación de la competencia en el mercado

Todas las decisiones que la empresa tome para su plan de marketing estarán influenciadas en gran parte por la participación de la competencia en el mercado, será posible entonces tomar o cambiar las rutas de acción si se conoce este aspecto, pudiendo así desarrollar la entrada de un nuevo producto o servicio, incorporando innovaciones y ganar participación mediante campañas publicitarias, esta información será de suma importancia para determinar las estrategias de posicionamiento que debe seguir la organización para entrar y crecer dentro del mercado.

Para conocer la participación de la competencia es aconsejable identificar a sus principales competidores, conocer cual es su área geográfica y cuota de mercado que manejan y las principales ventajas que les ha permitido lograrlo.

### 2.4- Mix comercial

El mix comercial corresponde a las herramientas o variables de las que dispone una organización para lograr sus objetivos dentro de su mercado objetivo.

Entre las variables del mix comercial se encuentran el producto, promoción, precio y plaza.

#### 2.4.1- Producto o servicio

En marketing un producto esta definido como todo aquello (tangible o intangible), que se ofrece al mercado, para su adquisición, uso y /o consumo y que podrá satisfacer alguna necesidad o deseo de un grupo de personas.

Puede identificar como productos a objetos materiales o bienes, servicios, lugares, personas o ideas. El producto ideal es el aquel que llega y permanece en la mente del consumidor y en base a esta idea es como se crean, modifican, fabrican, presentan, distribuyen y se anuncian.

Existen cuatro niveles de producto o servicio:

- **Producto genérico:** Es el nivel más básico, que responde a qué está comprando realmente el consumidor. Se trata del servicio, utilidad, o función fundamental del producto.
- **Producto esperado:** es aquel servicio o bien que debe estar presente para que el cliente use el producto genérico, es decir, el conjunto de atributos que el comprador normalmente espera.
- **Producto mejorado:** es aquel que incluye beneficios adicionales añadiendo valor al producto genérico y que lo ayuda a diferenciarse de la competencia.
- **Producto potencial:** es el concebido como un conjunto de modificaciones y mejoras que se puede someter en el futuro.

Ahora las dimensiones de productos anteriormente mencionadas a su vez se relacionan con los siguientes factores:

- **Entorno físico:** Se refiere a elementos críticos en los servicios, que pueden determinar el que el cliente prefiera o no el negocio.

- **Interacción con el cliente:** Se busca comprender la interacción del cliente con el servicio, lo que ayuda a diseñar un producto que se ajuste a las necesidades del cliente.
- **Relación entre clientes:** Se busca prever que la experiencia de algunos de los clientes no afecten de forma negativa la experiencia de los otros.

#### 2.4.2- Marca

Esta definida como todo aquello que los consumidores reconocen como tal, gracias a la marca se puede lograr que los consumidores deseen el producto o servicio que la empresa ofrece al mercado, en desmedro de las marcas de los competidores.

Es un nombre, símbolo o diseño que identifican al producto. Es la imagen que proyecta, la forma en que el público percibe a la empresa o sus productos.

En otras palabras tiene la reputación de la empresa o producto, ahora para que la marca tenga éxito debe poseer algunos atributos, es decir, tiene que ser un nombre corto, fácil de leer y pronunciar, que sea capaz de grabarse en la mente del consumidor, que este asociada al producto o a una de las características del mismo, que sea fácil de reconocer y de recordar, que tenga connotaciones positivas y que sea distinta de las marcas competidoras.

Una marca esta configurada por los siguientes elementos:

- **Nombre o fenotipo:** Es aquella parte de la marca que se puede pronunciar, es decir, es la identidad verbal de la marca.
- **Logotipo:** Es la representación grafica del nombre, la grafía propia con la que este se escribe, conforma parte de la identidad visual de marca.
- **Isotipo:** Es la representación grafica de un objeto, corresponde a un signo- icono.
- **Grafismo:** Corresponde a aquellos dibujos y colores o representaciones no pronunciables, también es parte de la identidad visual de la marca.
- **Slogan:** Se refiere a un grupo de palabras o sentencia referida al producto o marca. Su función es captar la atención y provocar una asociación entre la marca y su ventaja principal.
- **Empaque o packaging:** Un empaque desempeña más funciones que identificar la marca, un empaque diferencia un producto entre sus competidores y puede asociar un producto nuevo con una familia de productos de la misma empresa. Utilizan diseños, colores, formas y materiales buscando influir en la percepción de los consumidores y en su comportamiento de compra.

#### 2.5- Promoción del producto o servicio

Independientemente del producto o servicio que sea, la promoción se basa en utilizar todas las herramientas necesarias para persuadir al cliente de que este producto o servicio es el mejor. De esta manera se busca que el producto sea conocido e incentive su consumo. Para esto es necesario determinar:

### **2.5.1- Publicidad**

La naturaleza intrínseca de la publicidad sugiere que el producto enunciado cumple con los estándares y es legítimo. Puesto que mucha gente ve los anuncios del producto, los compradores saben que adquirir el producto se aceptará y entenderá públicamente. La publicidad también permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces. Puede utilizarse para crear una imagen del producto a largo plazo y estimular las ventas inmediatas. Puede alcanzar a grandes cantidades de personas que se encuentran geográficamente dispersas con un bajo coste por anuncio.

En términos teóricos, la publicidad es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador que se identifica.

Para lograr el impacto previsto en el segmento de mercado, o mercado meta, como suele ser llamado, se necesita comunicar y extender la invitación a consumir el producto y servicio, por lo cual se deben elegir los medios de comunicación por los cuales se dará a conocer el producto al cliente, estos pueden ser periódicos, radio, volantes, Internet, etc. Se deberán seleccionar según los objetivos planteados, y según el consumidor al cual apunta el producto o servicio.

### **2.5.2- Promoción de ventas**

Las promociones de venta captan la atención del consumidor y ofrecen la información necesaria para hacer que éste compre el producto. Ofrecen diversos incentivos a corto plazo que animan a probar o comprar un producto o servicio. “Si el mensaje es compre nuestro producto, el de la promoción de ventas es cómprelo ya”<sup>12</sup>.

Generalmente este tipo de actividades son muestras gratis en espacios físicos que tengan relación con el producto, participación en eventos culturales y sociales y patrocinios, descuentos, regalos en cadena, cupones o vales de descuento, ofertas, y otros que posean cualidades únicas.

### **2.5.3- Relaciones públicas**

Son diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o sus productos individuales. El atractivo de las relaciones públicas tiene tres cualidades distintivas:

- Alta credibilidad, como por ejemplo los artículos noticiosos y reportajes.
- Capacidad para tomar desprevenidos a los compradores.
- Escenificación; pueden representar con escenificación a una empresa o un producto.

### **2.5.4- Publicidad no pagada**

Es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre una organización o sus productos. A semejanza de la publicidad, comunica un mensaje impersonal que llega a la audiencia masiva a través de los medios masivos de comunicación. Pero varios elementos la distinguen de la publicidad: no se paga, la organización que la recibe no tiene control sobre ella y, como aparece en forma de noticia, su credibilidad es mayor que la publicidad.

---

<sup>12</sup> (Kotler, tercera edición 2007).

### 2.5.5- Venta personal

Es la presentación directa de un producto que el representante de una empresa hace a un comprador potencial. Tiene lugar cara a cara o bien por contacto telefónico, pudiendo dirigirse a un intermediario o al consumidor final.

## 2.6- Precio

Es el valor que se entrega en un proceso de intercambio. Es la cantidad de dinero que se paga por el producto o servicio. Todas las decisiones que una empresa realiza al momento de fijar los precios se ven afectadas por factores internos y externos de la organización.

Se entiende por factores internos, todos los relacionados con los objetivos de marketing y la estrategia del marketing mix, costos y objetivos generales de la empresa. Y los factores externos: la elasticidad de la demanda, la competencia y factores de entorno como la economía, el gobierno y los intermediarios.

Es uno de los componentes del llamado Marketing Mix: sistema en el cual se definen la mezcla de plaza (distribución), publicidad y producto; es a su vez la combinación particular de las variables controlables de Marketing que una compañía utiliza para alcanzar sus objetivos en el mercado objetivo.

Por lo tanto debe estar relacionada con los fines de las demás. Existen tres tipos de fijación y políticas de precio: entrar con un precio alto de introducción, con un precio bajo en comparación a la competencia o con uno similar a esta. Esto hace caso a la determinación del precio enfocada al costo, otro enfoque orientado a la demanda y un último a la competencia.

### 2.6.1- Enfoques generales en la fijación de precios

El precio que la empresa cobra, debe estar entre una cantidad suficiente para generar beneficios y otro demasiado alto como para crear una demanda. Los costos del producto marcan el umbral mínimo del precio; las percepciones del valor del producto por parte de los consumidores establecerán el techo del precio. La empresa debe considerar los precios de la competencia, así como otros factores externos e internos, para calcular cuál es el mejor precio entre estos dos extremos.

Las empresas fijan los precios seleccionando un enfoque general de fijación de precios que incluyen uno o más grupos de factores. Se explicarán a continuación los siguientes enfoques: el enfoque basado en el costo, el enfoque basado en el valor y por último el basado en la competencia.

#### **Fijación de precios basada en los costos:**

- **Costes más margen de ganancia:** el sistema de fijación de precios más simple es el de los costos más un tanto, esto es, añadir un margen de ganancia estándar del costo del producto. Por ejemplo: una botella de vino que cuesta \$3000 puede venderse en \$6000, un margen de beneficios del 100% sobre el costo. El beneficio bruto es de 3000.
- **Análisis del umbral de rentabilidad (UR):** llamado también análisis del punto muerto, permite a la empresa determinar el precio al no ganará ni perderá. Sin embargo es más

conveniente utilizar una variante en este sistema llamado: fijación de precios basada en objetivos de beneficios, que busca una determinada tasa de retorno de la inversión. A continuación su fórmula:

Figura N° 3: Ecuación Umbral de Rentabilidad

$$UR = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Beneficio bruto}(\text{precio venta} - \text{costo variable})}$$

En este caso el precio se fija para cubrir los gastos de producción y comercialización de producción y comercialización de un producto en el mercado, o para conseguir el margen de beneficio deseado.

**Fijación de precios basado en el valor:**

La fijación de precios basada en el valor emplea la percepción del valor por parte del comprador, no el coste del vendedor, como la clave para fijar el precio. La fijación basada en el valor quiere decir que el precio se considera junto con otras variables distintas del precio en el mix de marketing para lograr cierto valor percibido en la mente de los consumidores, y fija un precio que iguale dicho valor. Para lograr percibir cuánto están dispuestos a pagar los consumidores por cierto producto es preciso realizar investigaciones de mercado, referentes a encuestas y otros tipos de recolección de datos. La idea principal es encontrar el precio justo que combine buena calidad y buen servicio.

**Fijación de precios basada en la competencia:**

Consiste en establecer los precios basándose fundamentalmente en los de la competencia, prestando menos atención relativa a los costes o a la demanda. La empresa puede cobrar el mismo, más o menos que sus principales competidores. Algunas empresas pueden cobrar algo más o menos, pero mantienen la diferencia constante.

**2.6.2- Estrategias de fijación de precios**

Las estrategias de fijación de precios a menudo cambian en la medida que el producto va agotando su ciclo de vida. Las siguientes estrategias de fijación de precios, hacen caso a las opciones para fijar el precio de un producto o servicio nuevo.

La política de precios corresponde al conjunto de normas, criterios, lineamientos y acciones que se establecen para regular y fijar la cantidad de ingresos provenientes de la venta de bienes y/o servicios que produce el sector público a través de sus dependencias y entidades. Se considera también en esta política los topes máximos y mínimos de precios y tarifas que establece el Sector Público a los particulares, por los citados bienes y/o servicios que produce. Se pueden distinguir:

- **Política de descuento:** Consiste en una reducción directa al precio del bien o servicio, durante un periodo determinado en la mayoría de los casos esta política es utilizada con el fin de reducir el inventario y disminuir el almacenamiento y los costos que esto trae consigo.
- **Política de periodo de pago:** Corresponde a los plazos estipulados por la empresa u organización para el pago del cumplimiento efectivo de la prestación del servicio o adquisición del producto.

Ahora cuando estamos frente a la introducción de la entrada al mercado de un producto o servicio nuevo tenemos varios métodos que nos ayudan a fijar un precio justo, estos son:

- **La selección del Mercado Meta:** La empresa generalmente utiliza lo que se conoce como “descreme”, que implica fijar un precio muy alto por un producto o servicio determinado, el que posteriormente se va reduciendo de forma constante para introducirse, de esta forma, a nuevos segmentos de mercado. Este descreme es válido para productos o servicios altamente innovadores, vanguardistas, los cuales tienen ventajas competitivas por sobre otros en el mercado. Pero esta postura posee un importante problema, es que los precios y beneficios altos atraerán competidores al sector.
- **La Penetración de Mercado:** La empresa fija un precio bajo que le permite una expansión rápida de las ventas para lograr conquistar a la mayoría de los segmentos del mercado. Para esto deben existir ciertas características como por ejemplo: que haya economía de escala, tener excelentes relaciones comerciales con los grandes canales de distribución y lógicamente que no existan empresas competidoras con el mismo objetivo en mente.
- **El Precio de Equilibrio:** Es aquel en que el precio se fija respecto a los competidores más cercanos y los productos sustitutos. Si bien esta técnica es más lenta que la penetración de mercado, permite más control de costos y seguridad.

## 2.7- Plaza o Distribución y Puntos de venta

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado La distribución implica todas las actividades destinadas a acercar el producto desde la empresa que lo produce hasta el consumidor final. Para esto es necesario elegir la correcta cadena de suministro:

Estas rutas deben ser elegidas para cumplir con la distribución de la manera más eficiente posible. A continuación de canales de distribución para bienes de consumo.

- Productor-----Mayorista Minorista Consumidor final
- Productor-----Minorista Consumidor final
- Productor-----Consumidor final

La Plaza o Distribución se refiere al lugar física donde comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo de actividades y de venta debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

En el mercado de los servicios la distribución de este mismo es usualmente a través de la venta directa, pero no es el único método, pues los intermediarios son comunes entonces la distribución para las empresas u organizaciones que operan en el área de servicios puede realizarse mediante dos alternativas principales:

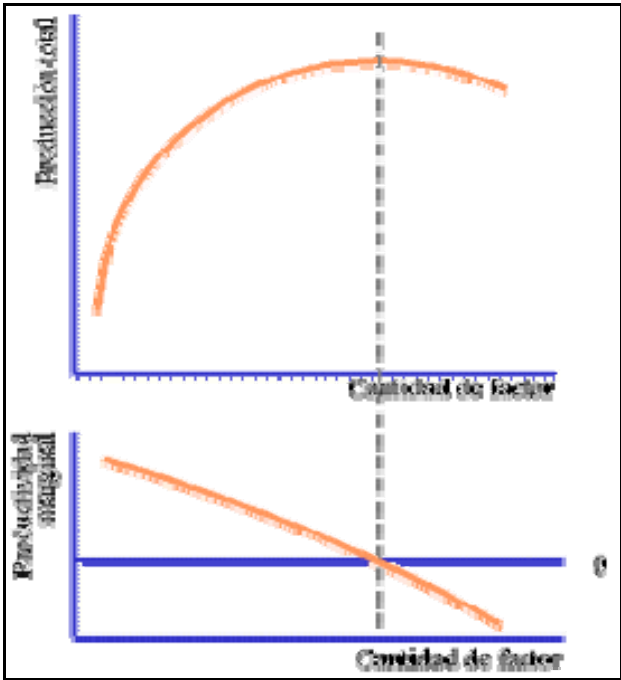
- **Venta directa:** Método escogido para la distribución de un servicio por elección propia o por razones de inseparabilidad del servicio y del proveedor. Cuando se adopta este método por elección propia, el vendedor lo hace con la intención de sacar ventajas de marketing, mantener un control del servicio, obtener diferenciación del servicio o para obtener información directa de los clientes acerca de sus necesidades.
- **Venta a través de intermediarios:** Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente, en los mercados de servicios existen diversas formas de intermediarios entre ellas están:
  - a) Agentes: Frecuentes en mercados como turismo, viajes, hoteles, transporte, seguros, crédito y servicios de empleo e industrias.
  - b) Concesionarios: Intermediarios entrenados para realizar u ofrecer un servicio y con autorización para venderlo.
  - c) Intermediarios institucionales: Están en mercados donde los servicios tienen que ser o son tradicionalmente suministrados por intermediarios como la Bolsa de Valores o la Publicidad.
  - d) Mayoristas: Intermediarios en mercados mayoristas como Bancos Comerciales o servicios de lavandería para la industria.
  - e) Minorista: Ejemplos de estos son los estudios fotográficos y establecimientos que ofrecen servicios de lavado en seco. Junto con la elección de métodos de distribución para el área de servicios surge el problema de la ubicación, que en este contexto se refiere a la localización de la gente y/o de las instalaciones para la prestación del servicio. Según la ubicación los servicios se pueden clasificar en tres formas:
- **La ubicación puede no tener importancia:** La ubicación puede carecer de importancia para los servicios que se realizan donde esta el cliente. Por lo tanto, la ubicación de cualquier servicio es de menos importancia que para servicios realizados en un sitio específico. Sin embargo, lo que es definitivo acerca de esos servicios es su accesibilidad o disponibilidad para el cliente cuando se requiere el servicio.
- **Los servicios pueden concentrarse:** Aquí actúan dos factores como fuerzas de centralización: condiciones de suministro y tradición. Las razones que estimulan esta concentración incluyen el status asociado con ciertos lugares; baja intensidad de la demanda; voluntad del cliente para moverse y el desarrollo histórico de servicios complementarios.
- **Los servicios se pueden dispersar:** Aquellos servicios que están dispersos se localizan en función del potencial del mercado, la naturaleza de la demanda y/o si las característica del servicio requieren de dispersión en el mercado.

Las empresas son los agentes económicos que transforman los factores de producción en bienes y servicios. Vamos a estudiar ahora cómo se realiza ese proceso de transformación, pero no en sus características técnicas sino en sus aspectos económicos.

Para cualquier proceso productivo se utilizan los factores en diferentes proporciones según el bien de que se trate. La producción total de una empresa es el resultado de la conjunción de todos los factores productivos. Si se aumenta la cantidad aportada de todos los factores, la producción aumentará indefinidamente. Pero si se mantiene igual la cantidad aplicada de todos los factores y se empieza a aumentar la cantidad de sólo un factor, la producción total aumentará cada vez más lentamente hasta dejar de crecer. Esta es la que se conoce como ley de los rendimientos decrecientes.

Para estudiar el funcionamiento de las empresas, el análisis económico neoclásico utiliza el concepto de producto o productividad marginal, el aumento en la producción que se consigue añadiendo una unidad más de un factor. La idea es similar a la de utilidad marginal que hemos visto al estudiar a los consumidores y también en este caso la productividad marginal resulta ser decreciente.

Figura numero 4: Productividad marginal y rendimientos decrecientes<sup>13</sup>.



La figura describe el aumento en la producción que se consigue aplicando cantidades crecientes de un sólo factor; el crecimiento es rápido al principio, después se hace más lento hasta llegar a un máximo a partir del cuál empieza a disminuir. La productividad marginal o rendimiento del factor es decreciente desde el principio y, cuando la producción total empieza a decrecer, llega a ser negativa.

<sup>13</sup> Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Supongamos que en una empresa se mantienen constantes las instalaciones, la maquinaria, la cantidad de materias primas aplicadas y la cantidad de energía contratada, pero que empezamos a aumentar el número de trabajadores. Al principio la producción aumentará, pero llegará un momento en que, por muchos trabajadores nuevos que entren, no se conseguirá aumentar la producción ni siquiera en una unidad; incluso es posible que un mayor número de trabajadores sólo sirva para estorbar a los demás impidiéndoles trabajar de forma eficiente por lo que se reduciría la producción total. Es decir, debido a la ley de los rendimientos decrecientes, la productividad marginal del trabajo, al igual que la de cualquier otro factor, decrece hasta hacerse nula e incluso negativa.

Ahora para el desarrollo de este capítulo se deben manejar los siguientes conceptos para una mejor comprensión y desarrollo de los objetivos de esta área.

- **Producción:** Es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Tales productos pueden ser bienes o servicios.
- **Producto:** Es el resultado de un esfuerzo creador (producción), que posee un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaqué, color, precio, servicios, reputación del vendedor, etc.), los que son percibidos por los compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos, por lo tanto un producto puede ser un bien o un servicio.
- **Bien:** Son aquellos productos tangibles, es decir de naturaleza física que son posibles de almacenar, transportar e inventariar. Se subdividen en: bienes industriales (aquellos que se utilizan para la producción de otros bienes) y bienes de consumo (aquellos productos que son utilizados por los consumidores finales).
- **Servicios:** Es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Estas actividades se desarrollan con la idea de fijar una expectativa en el resultado de estas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico. Los servicios se subdividen en servicios comerciales (mantenimientos de equipos, diseño de instalaciones, etc.) y servicios profesionales (administrativos, educativos, de accesoria, etc.).
- **Servucción:** Se define como el proceso de elaboración de un servicio, es decir, incluye los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, que son necesarios para la prestación del servicio y cuyas características han sido establecidas desde la concepción de la idea, hasta lograr el resultado que es la entrega del servicio propiamente tal. Dentro de la servucción un punto de suma importancia es la atención personalizada, el personal encargado debe ser idóneo y estar preparado para satisfacer las necesidades e inquietudes de los clientes, quienes por cierto no ven la servucción, sino su resultado. El cliente es considerado el protagonista de un proceso que sucede en un solo instante que no se ve, pero se percibe.

El proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En definitiva, es el proceso que transforma los insumos, a través de los recursos humanos, físicos y técnicos, en productos o servicios, los que tiene la capacidad

de satisfacer una necesidad o un deseo. Un buen proceso productivo permite obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios.

Ya mencionado, el producto es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o servicio que satisface las necesidades del consumidor. Se establece entonces que: “Un Servicio es un proceso y un bien es un resultado”<sup>14</sup>

Los bienes se pueden dividir en dos tipos:

1. **Bienes industriales:** Son productos que se utilizan para producir otros bienes algunos de ellos entran directamente en el proceso productivo como materia prima, producto semi terminado o componentes.
2. **Bienes de consumo:** Son los productos usados por los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales.

Por otra parte los servicios se pueden clasificar, en general como:

- **Servicios comerciales:** Algunos ejemplos de estos son: reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones, etc.
- **Servicios profesionales:** Algunos ejemplos de estos son: administrativos, atención médica o dental, educativos, asesorías, etc.
- **Objetivos:** como todas las áreas, ésta también debe tener objetivos cuantificables y medibles. En este caso se relacionan íntimamente con los recursos de los cuales dispone la empresa. Para cumplir con lo anterior es necesario realizar pasos fundamentales para llegar a establecer:

### 3.1- Especificaciones

Son los detalles explícitos y concretos del producto o servicio, incluyendo todas las características necesarias y posibles de mencionar a modo de obtener la mejor definición de este.

El diseño de un producto o servicio debe cumplir con varias características, entre otras:

- Simplicidad (facilidad de uso)
- Confiabilidad (que no falle)
- Calidad (bien hecho, durable, etc.)

Asimismo, en el diseño debe especificarse en qué consiste el Producto o servicio a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen. Para detalle se incluyen en esta especificación dibujos, fotografías, etc.

---

<sup>14</sup> (Viñals Rioja, edición 2000)

### 3.2.- Descripción del proceso

En caso de los productos se describe el proceso de producción y en el caso de ser un servicio el que se le entregue al consumidor, entonces se describe proceso de prestación del servicio. Es el proceso de transformación que se puede ver por una serie de flujos de un proceso en secuencia, en el que se relacionan los insumos con la salida de productos.

Este punto es importante, porque permite el cálculo de los costos por cada etapa y la distribución de la maquinaria (análisis de tiempo y movimientos).

El proceso productivo permite determinar las actividades a realizar así como el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para llevar a cabo la elaboración de productos y/o prestación de servicios de la empresa. Para esto se requiere:

- Descomponer el proceso en actividades específicas.
- Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.
- Elaborar una lista de todas las herramientas requeridas para cada actividad.
- Calcular la materia prima requerida en el proceso.
- Determinar el espacio necesario para llevar a cabo cada actividad.
- Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para llevar a cabo cada actividad.

### 3.3- Objetivos de producción

Como en cualquier otra área de la empresa, los objetivos de producción deben ser medibles, cuantificables y estar relacionados con los recursos de la empresa. Es preciso establecer los objetivos que se desea alcanzar en esta área. Con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- **Objetivos de corto plazo:** Se refiere a aquellas metas que se pretende cumplir en un periodo menor a un año.
- **Objetivos de mediano plazo:** Se refiere a aquellos objetivos establecidos para algunas áreas de acción de la empresa, se pretende cumplirlos en un periodo superior a un año.
- **Objetivos de largo plazo:** Son aquellas metas que se pretende cumplir en un periodo superior a los tres años.

### 3.4- Proceso productivo

Partiendo de la premisa de que la empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos, básicamente trabajo, instalaciones, capital y recurso humano.

#### **3.4.1. Recursos humanos.**

Es posiblemente una de los factores más importantes. En general cualquier proceso, incluso los de mayor grado de automatización, tiene un componente cuantitativo y cualitativo de mano de obra más o menos especializada.

La mano de obra que trabaje en un proceso, debe estar instruida y entrenada en las operaciones de la empresa, sabiendo diferenciar un producto o servicio bueno de uno que no lo es. Deben conocer como reaccionar ante una no conformidad, y llevar los registros correspondientes a la operación.

Según sea su grado de conocimiento y experiencia, pueden variar desde personal en entrenamiento con una fuerte supervisión, al personal con vasta experiencia y suficiente conocimiento como para entrenar a otro operario nuevo.

Por ejemplo un operario mal capacitado, podría echar por tierra el resultado del proceso productivo; una manera directa de saber el grado de conocimiento, es la observación de sus acciones y el interrogatorio sobre la operación en la cual esta involucrado.

En este punto se hace referencia a los profesionales competentes (mano de obra requerida) que se requieren para cada área de trabajo, ya sea en los procesos productivos o en la prestación de servicios.

#### **3.4.2. Capacidad instalada.**

Se define como el nivel máximo de producción en un periodo determinado, que puede ofrecer una empresa en relación a los recursos de los cuales dispone, a mayor capacidad instalada mayor respuesta a los clientes.

#### **3.4.3- Medio ambiente**

Muchas veces descuidado, este punto hace referencia al orden y limpieza del sector productivo, y también a la seguridad de los operadores y al trabajo sostenido en un clima agradable de colaboración y respeto mutuo.

La falta de orden y limpieza atenta contra la obtención de buenos productos o servicios, favoreciendo la confusión, dificultando los desplazamientos de los trabajadores y aumentan las probabilidades de accidentes de trabajo. “En realidad todo sector productivo debería asegurarse de este punto, antes de seguir con los demás”<sup>15</sup>.

#### **3.5.- Diagramas de procesos**

Un diagrama de flujo es la herramienta para el análisis de los procesos de servicios. La diferencia entre el flujo de procesos de una empresa manufacturera v/s una de servicio radica en la Línea de Visibilidad. Esta pone el énfasis en los potenciales puntos de fallo de un servicio.

---

<sup>15</sup> (Corado Cappellini, edición 2000)

### **3.5.1- Línea de visibilidad**

Todas las actividades por encima de la línea tienen contacto con el cliente. Los que están por debajo son operaciones de trastienda, sin la presencia del cliente.

Las actividades por encima de la línea de visibilidad deben centrarse en dar una buena imagen de servicio. Operaciones de trastienda deben centrarse en aumentar la eficiencia del proyecto.

El proceso de producción se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

- Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
- Organizar las actividades de manera secuencial.
- Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

De esta manera se determinan actividades, tiempos, responsables y costos. Así se establece la capacidad productiva de la empresa.

### **3.6.- Estudio Técnico**

Busca identificar todo lo necesario para determinar la viabilidad técnica del proyecto empresa. Tanto en tecnología, materias primas y mano de obra. Recurso físico y humano.

#### **3.6.1.- Características de la tecnología**

La tecnología es en este caso el conjunto de procesos, herramientas, métodos y equipo para producir bienes y servicios. Se debe determinar cuánto se va a invertir en tecnología y de qué tipo será ésta. Debe hacer caso a la misión de la empresa junto con la estrategia del negocio y la de operaciones.

#### **3.6.2.- Equipo e instalaciones**

Son las herramientas y equipo requeridos para llevar a cabo la elaboración de los productos o la prestación de servicios. Estos requerimientos son el soporte técnico de cada actividad.

#### **3.6.3.- Materia Prima**

La materia prima se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa o a los insumos necesarios para prestar un servicio. En esta parte se debe especificar las cantidades a utilizar de materia prima, y cuánto se requerirá de la misma por un volumen dado de producción, en relación con cierto período.

#### **3.6.4.- Capacidad instalada**

Se refiere al nivel máximo de producción de acuerdo a los recursos disponibles en la empresa. Generalmente hace referencia a maquinaria, equipo e instalaciones físicas.

La determinación de la capacidad instalada de la empresa permitirá determinar tiempos de entrega al mercado y permitirá conocer las posibilidades de expansión o requerimientos de inversión a largo plazo.

La capacidad instalada debe estar acorde con el mercado, así como con los recursos limitantes de la empresa (mano de obra, disponibilidad de materia prima, etc.).

### 3.6.5.- Ubicación de la empresa

La necesidad de producir cerca del cliente debido a la competencia con base en el tiempo, acuerdos de negocio y costos de despacho, además de la necesidad de ubicarse cerca de la fuente apropiada de mano de obra para aprovechar los bajos costos laborales y/o altas destrezas laborales es uno de los factores importantes que un proyecto nuevo debe evaluar y abordar con éxito, sobre todo si la localización tiene un efecto condicionado tanto por las restricciones físicas, como por la variabilidad de los costos de operación y capital de las distintas alternativas tecnológicas asociadas a cada ubicación posible.

Es el punto geográfico exacto de localización de la empresa. Ahora para establecer la ubicación de la empresa, es preciso decidir el método mediante el cual se llegará a esta decisión. Los principales métodos de evaluación de alternativas de localización de la planta son: Método de factores ponderados, método del centro de gravedad y análisis del punto muerto de localización.

A continuación se muestran y detallan:

- **Método de los factores ponderados:** Se le asigna un punto y peso a varios factores; luego se determinan los costos tangibles y se investigan costos tangibles. Toma en cuenta factores cuantitativos y cualitativos.
- **Procedimiento:** Identificar los factores o criterios que pueden influir en la decisión. Para el ejemplo: proximidad a los proveedores, costos de mano de obra, costo de transporte, impuestos y costos de instalación. Se establece una ponderación (0-100%) para cada factor. Para cada alternativa de localización se asigna una puntuación en una escala predeterminada (Ej. 0-10).
- **Método del centro de gravedad:** Consiste en encontrar la mejor localización de un punto céntrico de distribución. Técnica matemática utilizada para encontrar una localización que minimice los costos de transporte de materias primas y productos terminados.
- **Procedimiento:** Situar las fuentes de abastecimiento y los destinos de productos terminados en un sistema de coordenadas donde el origen y la escala a utilizar son arbitrarios.
- **Análisis del punto muerto de localización:** Considera costos y volúmenes de producción en un gráfico, para establecer comparaciones entre alternativas.
- **Procedimiento:** Determinar costos fijos y variables para cada localización. Establecer ecuación de la recta que representa el costo total; Realizar un gráfico donde el volumen de producción se ubica en el eje y, y los costos en el eje x. Seleccionar la localización que proporcione el costo total mínimo.

Entre los factores que se pueden considerar para realizar la evaluación, se encuentran los siguientes:

- **Factores geográficos:** Relacionados con las condiciones naturales que rigen en las distintas zonas del país, como el clima, los niveles de contaminación y desechos, las comunicaciones, etc.
- **Factores institucionales:** Son aquellos relacionados con planes y las estrategias de desarrollo y descentralización industrial.
- **Factores sociales:** Son los relacionados con la adaptación del proyecto al ambiente y la comunidad.
- **Factores económicos:** Son aquellos que se refieren a los costos de los suministros e insumos en esa localidad.

### **3.7.- Diseño y distribución de la planta**

Es el sistema que busca la forma óptima de determinar la secuencia del equipo y el lugar más apropiado para las herramientas. Para lo anterior es necesario contar con el conocimiento de las dimensiones del equipo y la cantidad de personas que estarán trabajando con él.

Toda empresa necesita de una forma de organización que, de acuerdo a sus requerimientos y necesidades, le permita ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa. Cada organización se estructura con el objetivo último de alcanzar las metas propuestas en todos los ámbitos de acción de la organización.

Toda empresa debe seleccionar la forma de organización que requiere, con base en sus necesidades funcionales y presupuestales, cualquiera que sea el caso, es necesario que la organización o el empresario individual, especifique claramente cómo va a funcionar la autoridad, especificando sus funciones y seleccionando en forma adecuada a la persona idónea para ocupar el puesto.

Organización es el proceso de determinar, qué es lo que debe hacerse, si ha de lograrse una finalidad dada, así como dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños, para que puedan ser desempeñados por una persona, como poder suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros.

El motivo de agrupar actividades relacionadas facilita la supervisión, porque disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe de un departamento debe dominar a fin de supervisar eficientemente.

La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que forman parte una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, de tal manera que se cumplan los objetivos que la propia empresa persigue. Un ejemplo de esto puede ser la organización de un evento para el lanzamiento de un nuevo producto con la finalidad de lograr un buen posicionamiento inicial de la marca.

#### **4.1- Objetivos de la organización**

Este punto se puede definir como el compromiso formulado por la dirección y transmitido a todos los niveles de la empresa, con la intención de obtener resultados concretos en un periodo de tiempo determinado, para ello la herramienta mas útil es la elaboración de planes de acción, para definir los puestos de trabajo, el personal, entre otros. Cabe destacar que los objetivos a nivel organizacional deben ser coherentes a los de la propia empresa.

##### **4.1.2.- Estructura Organizacional**

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos planteados.

Según Strategor la estructura organizacional “es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de

comunicación entre cada unidad<sup>16</sup>”. Según Mintzberg<sup>17</sup> “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”.

Al diseñar la estructura de la organización se define tanto la asignación de recursos, autoridad, tareas, como mecanismos para coordinar tanto verticalmente como horizontalmente, vale decir, la departamentización de la empresa se podrá dividir de forma vertical u horizontal. A descentralización vertical se le llama por la delegación de poder de decisión bajando la cadena de autoridad, es decir se manejan jerarquías claramente diferenciadas. En el segundo caso, el poder es transmitido por los directivos a otros individuos (más concretamente por los directivos de línea, a los analistas, especialistas de apoyo y otros miembros de la organización), donde estos puedan participar de las decisiones generales. Generalmente las organizaciones utilizan este tipo de organigrama<sup>18</sup>.

En otras palabras es el orden de las funciones de los procesos operativos de la empresa. Los objetivos para ésta área son:

- Mostrar los principales puestos (quién hace qué).
- Los principales canales de comunicación (quién reporta a quién).
- Dar cualquier instrumento especial de coordinación, como los comités formales.
- Ver los niveles jerárquicos.
- Las principales unidades de organización

#### **4.1.3- Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa, de los puestos de trabajo en la empresa: al mismo tiempo nos muestra elementos del grupo y sus relaciones respectivas. El organigrama dentro de todo aparato productivo, donde dos o más personas deban combinar sus esfuerzos hacia un mismo fin, dando como resultado el logro de los objetivos mencionados. A su vez junto con describir la función de cada puesto de trabajo de la organización, tomando en cuenta las características físicas, mentales, académicas técnicas y laborales con las que cuenta el personal.

La importancia del organigrama dentro de todo aparato productivo, radica en que dos o más personas deban combinar sus esfuerzos hacia un mismo fin, dando como resultado el logro de los objetivos planteados con anterioridad.

#### **4.2-Aspectos legales de la empresa**

El estudio de viabilidad de un proyecto de inversión debe asignar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, tanto en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación.

Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal de referencia en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente está aceptado por la sociedad; es decir, lo que se manda, prohíbe o permite a su respecto.

---

<sup>16</sup> (Strategor, 2000)

<sup>17</sup> (Mintzberg, 1999).

<sup>18</sup> Ver anexo nº 2: Organigrama

Sólo un análisis acabado del marco legal particular de cada proyecto que se evalúa posibilitará calificarlo correctamente para lograr, en su formulación, la optimación de los resultados de una inversión.

La empresa se define como una entidad conformada por personas y/o socios con aspiraciones, conocimientos, capital, bienes materiales, capacidades técnicas y financiera. Todo esto permite a la empresa producir bienes y servicios según sea su giro, para satisfacer necesidades o deseo de la sociedad, y a cambio esta percibe utilidades que son su fin a lograr.

Entre los aspectos que se deben considerar para la constitución de una empresa se encuentran:

- Numero de socios interesados en conformar y dar inicio al negocio.
- Aportes de cada uno de los socios.
- Responsabilidad frente a terceros.
- Gastos incurridos en la constitución del negocio.
- Tramitación para implementar el negocio de forma legal.
- Requerimientos fiscales.
- Obligaciones legales que se adquieren.

La constitución legal de la empresa debe tener las siguientes características para nacer a la vida del derecho, estas son:

- **Persona jurídica:** Se refiere a un ente ficticio, creado por la ley, que posee facultades para ejercer derechos y cumplir obligaciones. Posee, además, un RUT que la identifica como única, independiente de sus miembros. La Persona Jurídica puede ser formada por una o mas personas naturales o jurídicas estando facultadas para realizar actividades con fines de lucro. En el ámbito de Creación de Empresas, una única persona natural puede adquirir localización de jurídica bajo la siguiente figura: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.). Corresponde a una persona jurídica con patrimonio propio distinto del titular y con carácter comercial. Se diferencia de la empresa unipersonal principalmente por dos aspectos: el primero, es que al ser persona jurídica, opera con un RUT distinto y, en segundo termino, la responsabilidad se torna limitada, es decir, el propietario solo responde con sus bienes personales hasta el aporte de capital efectuado a la empresa, y la empresa responde con todos sus bienes.
- **Escritura de Constitución de Sociedad:** Es fundamental para la creación de una empresa ya que establece, entre otras cosas, el tipo de sociedad, el giro o actividad comercial a la cual se dedicara, los socios que la conformaran y sus aportes de capital respectivos, así como también la forma en que estos participaran de las utilidades y como se responderá en caso de pérdidas.
- **Legalización y extracto de la escritura:** Luego de la redacción de la constitución de sociedad, es necesario proceder a legalizar el documento ante notario y con ello materializar la personalidad jurídica requerida para realizar los trámites relacionados a la creación de la empresa, así como también la obtención de RUT y patente comercial.
- **Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio:** Es parte del conjunto de trámites a realizar para la formalización de una sociedad o modificación de una ya existente. Se realiza directamente en el conservador de bienes raíces, entidad dependiente de la Corte de Apelaciones de Santiago y de las Cortes de Regiones.

- **Publicación en el Diario Oficial:** El Diario Oficial es el órgano del Estado encargado de la publicación de las normas jurídicas que rigen en el país, con lo que una sociedad adquiere personalidad jurídica legal luego de su publicación en este medio. Este trámite debe realizarse dentro de 60 días contados a partir de la fecha registrada en la escritura de la sociedad.
- **Iniciación de Actividades:** Este trámite se realiza para iniciar legalmente toda actividad productiva comercial, además marca el inicio de las obligaciones como contribuyente sujeto a impuestos, los que se aplicaran mientras no se realice el término del giro. Es en este momento cuando la sociedad inicia sus actividades como persona jurídica. Tanto estas como las E.I.R.L (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada) deberán solicitar su RUT junto con la iniciación de actividades. En cuanto a las personas naturales, estas pueden iniciar con su RUT particular.
- **Documentos Tributarios:** Toda empresa constituida legalmente comienza su obligación tributaria una vez que inicia sus actividades. Dependiendo del tipo de empresa y/o actividad que realice deberá operar con diversos documentos entre los cuales se encuentran las Boletas de Honorarios, Facturas, Boletas de Venta, Libros Contables, etc.
- **Permisos:** Una vez que la empresa se encuentra constituida y legalizada como contribuyente, el comienzo de las actividades comerciales dependerá de una serie de permisos otorgados por distintas entidades de acuerdo al rubro de la empresa. Esta etapa de creación de una empresa contempla aspectos tan importantes como el lugar físico donde se va a operar y el cumplimiento de las condiciones estructurales, sanitarias y ambientales necesarias para ejercer el giro.
- **Tramites laborales:** Toda empresa que comienza sus actividades requerirá de la contratación de empleados y trabajadores, por lo tanto es indispensable estar en conocimiento de las condiciones bajo las cuales se realizaran estos contratos laborales.
- **Derechos de marca:** Esta actividad no es obligatoria y puede ser realizada en cualquier momento de la creación de una empresa, sin embargo, es recomendable tener claridad del nombre de fantasía, marca o logotipo que utilizara la empresa para identificarse e inscribirla a fin de evitar futuros litigios o problemas.

#### 4.2.1- Consideraciones económicas del estudio legal

Los contratos que deberán suscribirse entre las empresas participantes resultan ser extremadamente complejos y laboriosos, en donde las multas por atrasos o incumplimientos estarán vinculadas a los daños económicos que generaría tal situación en los flujos. Estos montos deberán calcularse acuciosamente a fin de entregar a los expertos legales elementos de juicio económico que permitan contemplar en los contratos estos hechos

De esta forma, deberán analizarse los diversos aspectos que puedan significar desembolsos como consecuencia de la necesaria participación de expertos legales en la confección de contratos, escrituras, gastos notariales y otros costos pertinentes vinculados a los aspectos legales.

Son muchos los efectos económicos que sobre el flujo de caja tendrá el estudio legal. Desde la primera actividad que tendrá que realizarse si el proyecto es aprobado, la constitución legal de la empresa, hasta su implementación y posterior operación. Por ejemplo, respecto del estudio de mercado es posible identificar costos asociados a permisos de vialidad y sanitarios para el

transporte del producto, así como costos especiales asociados al transporte de algunos productos que pueden exhibir exigencias particulares para un embalaje de seguridad, o tratamientos fitosanitarios especiales exigidos en algunos países para el transporte de productos alimenticios. En los estudios de localización, por ejemplo, son la contratación de los análisis de posesión y vigencia de los títulos de dominio de los bienes raíces que podrían adquirirse.

En zonas urbanas donde se regule la emisión de partículas contaminantes y el gasto en reposición de vehículos de transporte colectivo donde se regule su antigüedad. Quizás los efectos económicos de los aspectos legales que más frecuentemente se consideran en la viabilidad de un proyecto son los que dicen relación con el tema tributario, como los impuestos a la renta y al patrimonio, los gastos provisionales y de salud o el impuesto al valor agregado.

#### 4.2.2- Selección del personal

Son las etapas que tienen que ver con el personal de trabajo, desde la captación de personal (selección de personal, contratación, desarrollo de personal, administración de sueldos y salarios, evaluación de desempeño) hasta los tipos de contrato y salarios que les extenderá.

- **Reclutamiento:** Medio por el cual los responsables de seleccionar contratar y/o promoción de las personas para que cubran las vacantes que se necesitan. Comienza con el análisis de puestos de trabajo, elaboración de perfil y finaliza con la incorporación del candidato.
- **Selección:** Este proceso se realiza tomando en cuenta las técnicas y herramientas, así como el costo que el sistema implicará. (Solicitud de empleo, entrevista, exámenes psicológicos y/o físicos, investigación de candidatos)
- **Contratación:** Se realiza tomando en cuenta todos los compresos legales que significa una relación laboral. (Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato, relaciones sindicales, requisitos y prestaciones de ley.
- **Desarrollo del personal:** enfocado básicamente al entrenamiento del trabajador en dos aspectos:
- **Adiestramiento:** Entrenamiento de tipo básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.
- **Capacitación:** Entrenamiento de tipo avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que facilite el desarrollo de la empresa misma.
- **Administración de sueldos y salarios:** se jerarquizan los puestos de la empresa y se determina cuanto se les va a pagar a cada quien. Este salario tiene que ser consecuente con la responsabilidad y obligación del trabajador. Teniendo en cuenta los aspectos legales respecto al sueldo mínimo, establecido por la legislación laboral de cada país<sup>19</sup>.
- **Evaluación de desempeño:** Incide directamente sobre la moral del trabajador y la eficiencia de la empresa. El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en las funciones operativas individuales de cada trabajador y se complementa con los objetivos parciales y finales de cada actividad para la empresa.

---

<sup>19</sup> Sueldo mínimo en Chile, \$159.000

En este capítulo se trata la sistematización de la información recabada en los capítulos anteriores, con el fin de cuantificar la inversión en los activos que requiere el proyecto para transformar los insumos en bienes o servicios, además de la determinación del monto de capital de trabajo inicial requerido para el normal funcionamiento del proyecto luego de su implementación. Si bien la mayor parte de las inversiones se debe realizar antes de la puesta en marcha del proyecto, pueden existir inversiones que sea necesario realizar durante la operación, ya sea porque sea preciso reemplazar activos desgastados o porque se requiera incrementar la capacidad productiva ante un aumento de la demanda.

De igual forma, el capital de trabajo inicial puede verse aumentado o rebajado durante la operación si se proyectan cambios en los niveles de producción.

Ahora un elemento necesario para evaluar un proyecto de inversión es el flujo de caja.

### 5.1- Flujo de caja

Es uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en él se determinen.

Ahora el problema más común asociado a la construcción de un flujo de caja es que existen diferentes flujos para diferentes fines: uno para medir la rentabilidad del proyecto, otro para medir la rentabilidad de los recursos propios y un tercero para medir la capacidad de pago frente a los préstamos que ayudaron a su financiación. También se producen diferencias cuando el proyecto es financiado con deuda o mediante leasing. Por otra parte, la forma de construir un flujo de caja también difiere si es un proyecto de creación de una nueva empresa o si es uno que se evalúa en una empresa en funcionamiento.

El flujo de caja es fundamental en el proceso de evaluación de un proyecto de inversión y posee, básicamente dos fases:

1. Análisis y Estudio del Proyecto; se recoge y sistematiza y procesa toda la información sobre el mismo, se sintetiza en un modelo del proyecto de inversión.
2. Aplicación de variadas técnicas de evaluación a dicho modelo.

El flujo de caja de cualquier proyecto se construye en base a cuatro elementos básicos: costos y gastos, los ingresos de operación, el momento en que ocurren dichos ingresos y gastos, y el valor de desecho o salvamento del proyecto.

- **Egresos iniciales:** Los egresos iniciales corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo, si bien no implicará un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, se considerará también como un egreso en el momento cero, ya que deberá quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión.
- **Ingresos y egresos de la operación:** Los ingresos y egresos de operación constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. Es usual encontrar cálculos de ingresos y egresos basados en los flujos contables en estudio de proyectos, los cuales,

por su carácter de causados o devengados, no necesariamente ocurren en forma simultánea con los flujos reales.

- **Momento en que ocurren los ingresos y egresos:** El flujo de caja se expresa en momentos. El momento cero reflejará todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto. El horizonte de evaluación depende de las características de cada proyecto. Si la empresa que se creará con el proyecto tiene objetivos de permanencia en el tiempo, se puede aplicar la convención generalmente usada de proyectar los flujos a diez años, donde el valor de desecho refleja el valor remanente de la inversión (o el valor del proyecto) después de ese tiempo.
- **Valor de salvamento:** El valor de desecho refleja el valor remanente de la inversión, es decir, el valor del proyecto después de un tiempo determinado, siendo generalmente al final de la duración del proyecto.

## 5.2- Flujo de caja libre (FCL)

El Flujo de Caja Libre es la cantidad que queda disponible para atender los compromisos con los proveedores de capital de la empresa: acreedores financieros y propietarios o socios. A los acreedores financieros se les cumple con el servicio de la deuda (capital e intereses) y a los propietarios con la cantidad sobrante y sobre la cual los socios toman decisiones sobre su uso, una de ellas se refiere al monto que decidan repartir como utilidades o dividendos.

La razón por la cual se llama flujo de caja libre es porque debe estar limpio o libre de cualquier efecto de la financiación incluyendo el ahorro en impuestos por pago de intereses. Se define como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + principal de la deuda) de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos.

El Flujo de Caja Libre, es el resultado de restar al flujo de caja las cantidades destinadas para reponer el capital de trabajo (KT) y los activos fijos (AF).

Por otra parte, el valor del endeudamiento es producto de las decisiones que sobre el mismo hagan los socios. Las empresas no necesariamente requieren de deuda para operar; pues los accionistas o socios podrían financiarla exclusivamente con sus aportes, por lo tanto no existiría repartición de las utilidades generadas, de tal forma que el flujo de caja libre sería de total disposición de los propietarios, pues no existiría servicio de la deuda.

Lo anterior permite afirmar que mientras mayor sea el flujo de caja libre que una empresa puede producir, mayor será su valor percibido, es decir, que existe una estrecha relación entre el valor de la empresa y su (FCL) y por lo tanto el valor de una empresa equivaldría al valor presente de su (FCL).

El flujo de caja libre del proyecto incluye los ingresos y egresos generados o producidos por el proyecto cuando ocurren, no obstante que se excluyen algunos desembolsos (como los intereses y los pagos de los préstamos) y que se incluyen rubros que no son desembolsos de dinero sino recursos comprometidos, como es el caso del costo de oportunidad de utilizar unas instalaciones físicas ya existentes.

En esta tipología de flujo de caja no se incluyen todos los ingresos y egresos. Entre ellos, se encuentran algunas partidas tales como los aportes de socios, ingresos de préstamos recibidos, pago o amortización de préstamos, pagos de intereses, utilidades distribuidas o dividendos pagados e implícitos en el pago de los impuestos y el ahorro en impuestos por pago de intereses.

No se incluyen en el flujo de caja libre del proyecto porque no son el resultado de la actividad operativa de la firma o proyecto. Por ejemplo, el ingreso por préstamos no es un beneficio producido por el proyecto en su operación. Hay que recordar que la idea de construir el flujo de caja libre del proyecto es medir el valor generado por el proyecto o firma.

Lo que no incluye en un flujo de caja libre es:

- **La depreciación y las reservas:** no entra en el flujo de caja libre del proyecto porque no es un movimiento de dinero, no es un flujo de caja, es una asignación de costos pasados.
- **Los préstamos y los aportes de socios:** Los préstamos y los aportes no son beneficios, ni costos generados por la operación de un proyecto, por lo tanto no deben incluirse en el flujo de caja libre del proyecto. Además, los préstamos o los aportes de capital no deben incluirse en el flujo de caja libre del proyecto porque se estaría contando dos veces el valor de la inversión: Una vez como el valor de los activos y otra como el valor del préstamo al pagarlo.
- **Los intereses:** Si al calcular el valor presente neto o la tasa interna de retorno se incluyeran los intereses en el flujo de caja libre del proyecto y a la vez se descontara el flujo a una tasa de interés diferente de cero, se disminuirían dos veces los ingresos. Una vez al restarle los intereses en dinero y otra vez al descontarlos a una tasa de interés diferente de cero.

La importancia que tiene el flujo de caja es muy importante porque sirve para hacer los cálculos de valor presente neto (VAN), utilizando para ello, la tasa de descuento. Lo que quiere decir que el flujo de caja libre del proyecto debe ser descontado con el costo de capital ponderado para calcular el valor presente neto o para comparar la tasa de descuento con la tasa interna de rentabilidad (TIR) y así con estos elementos de juicio poder decidir si el proyecto deberá o no aceptarse.

5.2.1- Estructura general flujo de caja

Figura N° 5 estructura flujo de caja libre<sup>20</sup>.

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| + | Ingresos Afectos a Impuestos         |
| - | Egresos Afectos a Impuestos          |
| - | Gastos no Desembolsables             |
| = | Utilidad antes de Impuesto           |
| - | Impuestos                            |
| = | Utilidad después de Impuestos        |
| + | Ajustes por gastos no Desembolsables |
| - | Egresos no afectos a Impuestos       |
| + | Beneficios no afectos a impuestos    |
| = | Flujo de Caja                        |

<sup>20</sup> Fuente: Nassir Sapag, “Criterios de Evaluación de Proyectos”

### 5.2.2- Ingresos operativos

Corresponde a todo aquello que recibe la empresa, es decir, el dinero que percibe la empresa como consecuencia de la venta de un bien o servicio a los usuarios o clientes.

### 5.2.3- Egresos operativos

Son todos los egresos que la empresa realiza como consecuencia de su operación, en otras palabras son los costos y gastos en que la empresa incurre.

El costo es uno de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o planeaciones de un negocio, a continuación se detalla una explicación de los distintos costos de una empresa:

- **Costo:** Es un sacrificio de valores donde el beneficio del desembolso está por obtenerse. Se desembolsa con el objeto de tener utilidades. Existen dos tipos de costos:
- **Costos Variables:** Estos cambian en relación directa con determinada actividad o volumen. Dicha actividad puede ser de producción o ventas, por ejemplo, el material que va a utilizarse cambiará de acuerdo con el número de artículos o servicios que se produzcan.
- **Costos Fijos:** Son aquellos que permanecen constantes en un período determinado, sin importar si cambia de volumen de ventas. Por ejemplo, la renta del local, los sueldos, etc., estos se pagan independientemente de si se produce o se vende en un período determinado.
- **Gasto:** Es toda cantidad de dinero que se debe adjudicar para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa. En general se entiende por gasto al sacrificio económico para la adquisición de un bien o servicio, derivado de la operación normal de la organización, y que no se espera que pueda generar ingresos en el futuro.

### 5.2.4- Impuestos

En el caso de Chile está normado que se deben pagar ciertos impuestos por obtener utilidades, en este caso, el impuesto que se aplica según la legislación vigente es el llamado impuesto a la renta; “es aquel tributo que grava las rentas es decir, aquellos ingresos que constituyan utilidades o beneficios que rinda una cosa o actividad y todos los beneficios, utilidades e incrementos de patrimonio que se perciban o devenguen, cualquiera que sea su naturaleza, origen o denominación”.

### 5.2.5- Depreciación

Es la reducción gradual de un activo fijo a través de cargar a los costos y gastos una proporción del costo original de dicho activo. También se dice que es la disminución o pérdida del valor material o funcional de un activo fijo tangible motivada por la decadencia física, por el deterioro o merma en la vida útil de servicios de los bienes, cuyo desgaste no se ha cubierto con las reparaciones o con los reemplazos adecuados.

### 5.2.6- Inversiones

Se expresan en activos. Los activos son los recursos económicos propiedad de la empresa, los cuales se espera que rindan un beneficio en el futuro. Los tipos de activos varían de acuerdo al tamaño de la empresa.

- **Activos Fijos:** Para bienes tangibles que se utilizaran en proceso de transformación de insumos, estos sujetos a depreciación.
- **Activos Intangibles:** Activos constituidos por servicios o derechos adquiridos, inversiones susceptibles de amortizar.
- **Capital de Trabajo:** Conjunto de recursos necesarios en forma de activos corrientes para la operación normal de un proyecto durante un ciclo de tiempo determinado. Monto debe asegurar financiamiento necesario para la operación del negocio.

### 5.2.7- Consideraciones flujo de caja

- **Ingresos y egresos afectos a impuesto:** Son todos aquellos que aumentan o disminuyen la utilidad contable de la empresa.
- **Gastos no desembolsables:** Son los gastos que para fines de tributación son deducibles, pero que no ocasionan salidas de caja, como la depreciación, la amortización de los activos intangibles.
- **Egresos no afectos a impuestos:** Son las inversiones, ya que no aumentan ni disminuyen la riqueza contable de la empresa por el solo hecho de adquirirlos. Generalmente es sólo un cambio de activos (máquina por caja) o un aumento simultáneo de un activo con un pasivo (máquina y endeudamiento).

## 5.3.- Criterios de evaluación de proyectos

Para la evaluación de proyectos existen distintos criterios, siendo la capacidad del evaluador la característica más importante, ya que, este debe tener la capacidad para determinar cuál o cuáles son los mejores criterios para su evaluación; ahora el objetivo de esta parte del proyecto es analizar las principales técnicas de medición de la rentabilidad de un proyecto individual. Esta se realizará a través de indicadores, los cuales son una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de la organización o de una de sus partes comparada con algún nivel de referencia o parámetro, se puede señalar así las desviaciones sobre las cuales se tomarán acciones correctivas.

### 5.3.1.- Criterio del Valor actual Neto (VAN o VPN)

Es un indicador que busca encontrar la equivalencia de los flujos proyectados y compararlos con la inversión inicial. Este índice se utiliza para evaluar si conviene invertir ahora en un proyecto, y si en el futuro convendrá recibir esa rentabilidad.

El significado valor presente neto se puede ilustrar de la siguiente manera: una persona o inversionista cuando hace una inversión espera recibir (rentabilidad), a lo largo de la vida del

proyecto, un valor igual a la suma invertida y una suma adicional; esas sumas que recibe, las entrega el proyecto o inversión a lo largo de su vida.

Como el valor presente descuenta las sumas de dinero futuras, el valor presente neto nos indica el valor resultante al descontar la suma adicional que recibe el inversionista por su inversión. En otras palabras, es el remanente neto que obtiene el inversionista, en pesos de hoy, después de descontar el ingreso a la tasa de descuento y restarle la inversión inicial. Se puede considerar que el inversionista le presta al proyecto un dinero que debe ser devuelto con intereses a la tasa de descuento, y algo adicional, es el beneficio que recibe por haber realizado la inversión, y por no hacer uso de su dinero hoy, esperando una utilidad en un futuro conocido.

El valor presente, por lo tanto permite establecer mecanismos que aumenten o maximicen el valor de la firma. Todo esto implica que a mayor tasa de descuento menor será el valor presente neto.

Los criterios de decisión para el VAN son los siguientes:

- Si el  $VAN > 0$ : El proyecto es rentable.
- Si el  $VAN < 0$ : El proyecto no es rentable.
- Si el  $VAN = 0$ : El proyecto es indiferente.

### 5.3.2.- Tasa Interna de retorno (TIR)

Este criterio evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Esto representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero.

Tasa interna de retorno es la tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos futuros de una inversión. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción, bajo el supuesto que reinvierte los flujos de ingresos a la misma tasa.

En otras palabras es la TIR es la tasa de descuento que hace cero al valor actual neto (VAN), es decir, un proyecto es aceptable si se supera el costo de oportunidad. Su formula general es:

$$TIR = (\sum BN / (1+I)^n) - Inversión Inicial$$

Los criterios de decisión para la TIR son las siguientes:

- Si la  $TIR > \text{tasa de descuento}$ : El proyecto es aceptable.
- Si la  $TIR < \text{tasa de descuento}$ : El proyecto no es aceptable.
- Si la  $TIR = \text{tasa de descuento}$ : El proyecto es indiferente

### 5.3.3.- Pay Back o periodo de recuperabilidad.

Corresponde al periodo de tiempo necesario para que el flujo de caja acumulado del proyecto cubra el monto total de la inversión inicial realizada.

Representa el periodo a partir del cual se comienza a ganar dinero, o el periodo hasta el cual se tendrán pérdidas. Es un método muy utilizado para evaluadores y empresarios que consideren como crítica la variable tiempo que esta asociada al riesgo; a menor Pay Back, menor riesgo.

El Pay Back se produce cuando el flujo de caja actualizado y acumulado es igual a cero. La regla de decisión para el Pay Back es:

- Si el Pay Back es menor que el máximo periodo definido por la empresa, entonces se acepta el proyecto

### 5.4.- Contexto Macroeconómico

El contexto macroeconómico nacional y mundial es de suma importancia para proyectos de inversión, ya que, se deben considerar variables tales como tasas de intereses de los créditos de inversión actuales y futuros del mercado nacional, pero también se debe estar pendiente del escenario internacional debido a que hoy vivimos en una economía global y cualquier acontecimiento podría afectar la economía nacional, por ejemplo hoy nos encontramos inmersos en una crisis financiera mundial la cual ha provocado estragos en todo el orbe, provocando menor crecimiento de las economías mundiales, recesión de las grandes potencias, desempleo e incertidumbre y todo el corolario que ello implica.

Ahora el proyecto se llevara a cabo en un periodo determinado por ende se especifica una situación hipotética actual y presupuestada para los años futuros, dando al proyecto un escenario estimado, en el cual, se presenta una situación económica beneficiosa o no.

Para comprender este análisis, se debe recordar primero que es la macroeconomía: “Es el estudio del comportamiento de la economía en su conjunto. Examina las fuerzas que afectan a muchas empresas, consumidores y trabajadores al mismo tiempo. Este análisis se realiza en relación a la producción, renta, el nivel de precios, el comercio exterior, el desempleo y otras variables económicas, agregadas”. Dentro de estas variables, se aplican en Chile:

- **PIB:** Es el nombre que se le da al valor total de mercado de los bienes y servicios finales que produce un país en un año dado. Es la cifra a la que se llega cuando se aplica el patrón de medida del dinero de los diversos bienes y servicios que produce un país con su tierra, su trabajo y su capital. En Chile se utiliza el PIB Real, definido este como el PIB nominal (explicado anteriormente) corregido para tener en cuenta la inflación.
- **IPC:** Índice de precios de consumo; Mide el coste de la adquisición de una cesta estándar de bienes en diferentes momentos. Esta canasta comprende precios de alimentos, ropa, transporte, asistencia médica, combustibles, y otros bienes y servicios que se consumen diariamente y se ponderan según importancia económica para el país.
- **Tipo de Cambio:** El tipo o precio al que se intercambia la moneda de un país por la de otro, hoy nos encontramos con un dolar que tiende a la baja.

- **Tasa de Inflación:** Es la tasa de crecimiento o descenso porcentual del nivel general de precios de un año a otro. Cuando bajan los precios existe la llamada deflación. En el otro extremo se encuentra la hiperinflación, que es una subida extremadamente alta del nivel de precios.
- **Tasa de desempleo:** El desempleo llegaría a dos dígitos en al menos seis regiones del país en 2009 en relación al 2008. Respecto de Valparaíso esta tiene un, 1,5%. De desempleo.<sup>21</sup> La Región de Valparaíso tiene la tasa más alta proyectada para 2009, alrededor de un 12%, sin embargo, el turismo y la construcción podrían amortiguar las alzas.

---

<sup>21</sup> Fuente: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

## Nombre Proyecto

**“Puesta en valor del patrimonio tangible inmueble de la comuna de Quillota, mediante un plan de negocio Silo Restaurante”**



La naturaleza del proyecto es la entrega de un servicio turístico basado en la alimentación, ya que, el negocio en si es un restaurante que ofrece comida típica de la gastronomía chilena, de la zona interior y zona del océano, además de una variada carta nacional e internacional para los paladares mas exigentes, todo esto sumado a un nuevo concepto de “Restaurante Patrimonial” en donde el turista no solo podrá ir a comer y deleitar del variado menú, sino que también podrá conocer y maravillarse con la cultura campesina, la cultura del pescador , ya que, existirán muestras de artesanía campesina y del mar, sin menoscabo de las culturas vivas que existen en el país y que eventualmente manifestaran su voluntad de exponer en las galerías que ofrece el proyecto; también habrá una exposición de pinturas y oleos de artistas locales emergentes para que estos tengan un espacio donde puedan difundir su arte, ya que, actualmente su realidad es precaria en temas de espacios físicos para su distribución, promoción y venta de su arte, es por esto que el proyecto se enmarca en un contexto de restauración y salvaguardia del patrimonio tangible e intangible del mundo rural, de las vastas costas y del arte local, siendo esta característica social y cultural la base de la estrategia de largo plazo de la organización.

### **1.-Justificación de la empresa**

En el mes de julio de 2008 un grupo de académicos de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Chile, fueron beneficiados con un Fondart para trabajar en la conservación de un edificio industrial de la comuna de Quinta Normal (Santiago).

Era un gran complejo granelero, construido en hormigón y que ocupaba toda una manzana en la comuna de Quinta Normal y que albergó a mediados del siglo XX a la Empresa de Comercio Agrícola (ECA). Era un lugar para la industria, con una línea de ferrocarril propia y enormes silos para guardar granos, emplazado en el corazón de la ciudad, tenía además un edificio añoso, pero lleno de relevancia cultural e histórica.

Por ello, desde marzo de 2008, un equipo del departamento de Historia de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile trabajaba en un proyecto para rescatarlo y convertirlo en patrimonio nacional, luego de un arduo trabajo de investigación y acopio de antecedentes, postularon al Fondo Nacional de las Artes y lo ganaron, el lunes 4 de agosto, tres días después de recibir el cheque con el monto solicitado al concurso y, paradójicamente, mientras una de las académicas responsables del proyecto se preparaba para exponer en un seminario sobre patrimonio y ciudad, los investigadores se enteraron que la casi totalidad de los más de sesenta silos de la ex ECA habían sido demolidos.

La investigación no se pudo llevar a la práctica, lo que significo que los fondos recibidos para el proyecto no se hicieron efectivos. Los investigadores ni siquiera alcanzaron a precisar a quién pertenecía la propiedad. Del proyecto sólo quedaron los planos del recinto, fotografías y una investigación histórica. Los 46 silos verticales, 20 silos horizontales, bodegas y hasta una línea férrea propia que fueron construidos en 1941 desaparecieron por completo. En dicho complejo se acopiaba el grano proveniente de distintas provincias y se redistribuía a las zonas más apartadas del país.

Justamente la razón que da vida al proyecto es la conservación y restauración de nuestra memoria, la representación de estas construcciones (silos) son propias de un país que comenzó a industrializarse a mediados del siglo pasado y que, más allá de la estructura física, expresaron un modo de hacer país, una manera de enfrentar el mundo y una apuesta de futuro; y hoy yacen a merced de los intereses y voluntad del mundo privado.

Es por esto que se hace necesario su conservación y rescate, mediante la postulación y nominación de estas construcciones del pasado a la categoría de monumentos nacionales, para que de esta manera se encuentren protegidas por la ley N° 17.288 que regula la declaración de monumentos nacionales; para luego desarrollar una serie de proyectos de rescate y conservación, como es el caso de este proyecto que busca hacer una nueva puesta en valor de estas construcciones, para el desarrollo turístico y cultural de la comuna de Quillota.

La empresa como tal se enmarca en el sector terciario de la economía que corresponde a los servicios y comunicaciones, por lo tanto, también pertenece al sector industrial del turismo, y nace como un nuevo concepto de Restaurante Patrimonial, satisfaciendo primero una necesidad de infraestructura gastronómica en la comuna de Quillota, y segundo la necesidad de rescatar el patrimonio histórico tangible e intangible del mundo rural y la costa, mediante un plan de negocio innovador y con un alto valor agregado para satisfacer las necesidades de un turismo de intereses especiales.

Otro factor es que la comuna cuenta con todos los servicios básicos tales como: alcantarillado, luz, agua potable, teléfonos, correos, entretenimiento, infraestructura vial, Internet etc., es decir, cuenta con todos los factores para el desarrollo de una industria turística sustentable y sostenible, basada en su entorno rural y patrimonial, ya que, la ciudad data de 1977 como fecha de fundación, es por esto que aun existen lugares, casas y edificios que tienen un alto valor histórico y patrimonial y que son un legado de épocas pretéritas para las futuras generaciones, razón por la cual deben ser protegidos y resguardados.

## **1.2.- Nombre de la empresa**

Debido a que la estructura base del proyecto, serán dos silos que representan el patrimonio de una comuna eminentemente rural, de ahí nace el nombre de “Silo Restaurante”. Esto indica la capacidad y deseo de conservar nuestra historia y difundir las raíces del mundo campesino y marítimo en sus diversas manifestaciones, es decir, culinarias, artesanía y el arte en todas sus manifestaciones, ya sea, pinturas, oleos y esculturas.

La sensación de conjugar el pasado en el futuro, será la carta de presentación del proyecto que en cada lugar de las instalaciones existirá una leyenda, la cual, se referirá a la restauración e historia que rodea a estas grandes construcciones del pasado; cimentándose en la fuerza y capacidad de gestión e innovación, para así poder lograr posicionar, no tan solo la marca en el mercado, sino también el nuevo estilo de “Restaurante Patrimonial”, que será una nueva puesta en escena, en lo que se refiere a establecimientos de restauración en la comuna. Su slogan será “Sabores del campo y el mar”.

1.3.- Descripción de la empresa

Este punto del plan de negocio hace referencia a temas tales como: giro, ubicación y tamaño de la empresa.

1.3.1- Giro empresa

Como se menciona anteriormente la actividad o giro es un establecimiento de restaurante cuyo código de actividad es 552010<sup>22</sup>, además del código 552020, para expender bebidas alcohólicas, y se encuentra dentro del sector terciario que corresponde a los servicios y comunicaciones.

1.3.2- Ubicación de la empresa

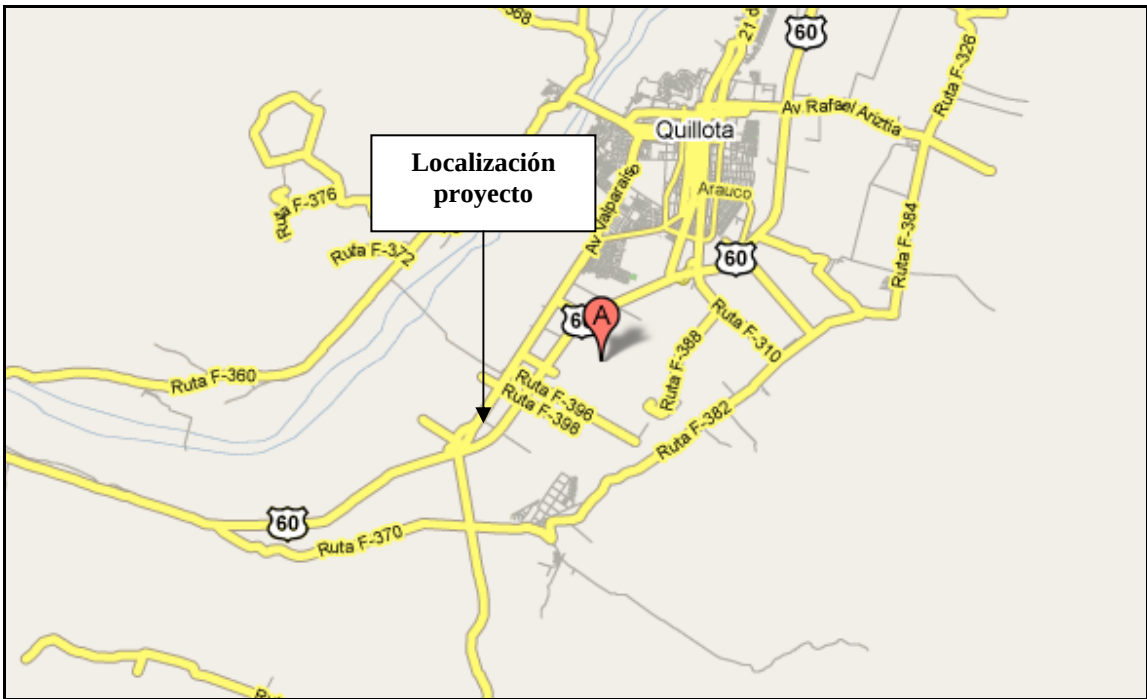
Las instalaciones de la empresa se localizaran en la Región de Valparaíso, en la comuna de Quillota, específicamente en el Sector Acceso Sur de la ciudad de Quillota, Ruta F-398 de la Avenida Juan Bautista Alberdi, sector San Isidro, lugar en el cual se encuentran los silos que serán restaurados y puestos en valor mediante el plan de negocio que dará origen a la empresa.

Figura N° 6: Mapa Región de Valparaíso<sup>23</sup>.



<sup>22</sup> Fuente: www.sii.cl  
<sup>23</sup> Fuente: Biblioteca congreso Nacional

Figura N° 7: Mapas de localización del proyecto



### 1.3.3 Tamaño de la empresa

En cuanto al tamaño de la empresa esta puede clasificar como una PYME de acuerdo a los criterios del Ministerio de Economía que clasifica a las empresas según su nivel de ventas, considerando dentro de esta clasificación aquellas que venden entre UF 2.400 y UF 25.000 al año y las Empresas Medianas venden más de UF 25.000 al año pero menos que UF 100.000. Esto implica que en términos de ventas anuales se define como PYME, a aquellas empresas que se encuentran en el rango de UF 2.400 y UF 100.000. Además de la cantidad de trabajadores que pretende contratar la empresa será más de 5 personas y menos de 199, lo cual concuerda con esta clasificación.

### 1.4- Visión y Misión

**Visión:** Ser pionero e innovador en su categoría por rescatar el patrimonio tangible e intangible, promoviendo una nueva apuesta gastronómica en el mercado “Restaurante Patrimonial”, además diversificar la oferta turística de la comuna de Quillota, entregando un servicio de calidad con un alto valor agregado a los clientes.

**Misión:** Representa las acciones a seguir para alcanzar la misión de la empresa.

- **¿Para que?:** Para salvaguardar el patrimonio tangible e intangible de la comuna, el cual se ha ido perdiendo de manera paulatina con el avance de la modernidad, además de potenciar y diversificar la oferta turística actual y futura, aprovechando que la Región de Valparaíso cuenta con la mayor inversión en turismo del país<sup>24</sup> todo esto sumado a la gran cantidad de turistas internacionales que visitan la Región, sobre todo en la temporada de arribo de cruceros al puerto de Valparaíso. Con el proyecto también se podrían potenciar los atractivos turísticos con que cuenta la comuna de Quillota que son diversos, y se encuentran sustentados en su pasado colonial y arqueológico, además de su hermoso entorno rural y natural.
- **¿A quien?:** El proyecto está dirigido a consumidores y/o clientes que deseen disfrutar de una buena comida tradicional chilena, en un excelente y grato lugar rodeado de un entorno rural y que se sientan atraídos por la idea de la conservación del patrimonio inmueble tangible; dirigido tanto a turistas nacionales como internacionales, con una renta promedio de \$900.000, y con la necesidad de adquirir un servicio de calidad, con un alto valor agregado y diferenciado de la competencia; para aquello se habilitarán dos galerías, una de arte y otra de artesanía, utilizando la estructura existente de hormigón armado (silos), los cuales serán el valor agregado y la principal característica diferenciadora del proyecto.

---

<sup>24</sup> Fuente: [www.elmercuriodevalparaiso.cl](http://www.elmercuriodevalparaiso.cl)

- **¿Cómo?:** Mediante el rescate patrimonial y con una nueva puesta en valor de estos dos silos, adecuándolos y restaurándolos tal como lucían cuando fueron construidos a mediados del siglo XX y que fueron utilizados con fines agrícolas para guardar semillas, granos y alimento para los animales, y que hoy se encuentran abandonados y vulnerables ante el avance de la urbanidad, tal como sucedió con el derrumbe de la ex estación de trenes de Quillota y las bodegas y silos de la ex empresa de comercio agrícola en la comuna de Quinta Normal Santiago.<sup>25</sup> Razón por la cual el proyecto esta orientado a rescatar el patrimonio tangible inmueble de la comuna para que este no se siga perdiendo y deteriorando y para que las generaciones futuras puedan apreciarlos. Además de utilizar las capacidades que posee un Gestor en Turismo y Cultura en lo referido a la gestión de proyectos, capacidad proactiva y emprendedora para llevar a cabo proyectos de inversión en el ámbito del turismo y la cultura, sumado al apoyo financiero y técnico de instituciones publicas y privadas, tales como los capitales semillas de SERCOTEC y CORFO e instituciones financieras del mercado de capital. La mano de obra especializada, será de suma importancia para llevar a cabo el proyecto, por esta razón se contara con un equipo de trabajo profesional y técnico en cada una de las áreas de trabajo, haciendo hincapié en aquellas áreas estratégicas de la organización a través de una constante capacitación del personal de trabajo.

### 1.5- Objetivos de la organización:

Para “Silo Restaurante, sabores del campo y el mar” dentro de sus objetivos están los siguientes:

#### Objetivos generales:

- El objetivo general del proyecto radica en el rescate patrimonial de dos silos, mediante una nueva puesta en valor del patrimonio tangible inmueble rural de la comuna de Quillota, vale decir, a través de la gestión de un plan de negocio innovador se pretende diversificar la oferta turística gastronómica de la comuna con un fuerte énfasis en la comida tradicional chilena que abarcará platos típicos del mundo campesino y del mar.
- Ser la empresa líder en el mercado de los restaurantes de la provincia de Quillota, en ofrecer este nuevo concepto de “Restaurante Patrimonial”, entregando un alto valor agregado e innovación y un servicio de alta calidad a los clientes para satisfacer sus demandas y necesidades.
- Poseer una responsabilidad social empresarial (RSE), como base de la estrategia de largo plazo, respetando el marco normativo legal vigente, sobre todo en materias de previsión social hacia los trabajadores, generando así nuevos puestos de trabajo para combatir el desempleo que existe en la comuna, además del cuidado del medioambiente produciendo de forma limpia evitando la contaminación y daños al ecosistema.
- Excelencia en la calidad de la compañía, es decir, la totalidad de la compañía es en si, un equipo de equipos, la diversidad en la unidad, y será la gerencia la encargada de asegurarse de que la compañía funcione como un todo para que todos puedan ir en la misma dirección y trabajar conjuntamente con miras a un objetivo común en vez de ir en

---

<sup>25</sup> Fuente: [www.uchilefau.cl](http://www.uchilefau.cl)

diferentes direcciones, vale decir, los objetivos deben estar alineados con las metas de la organización.

- Finalmente se deberán analizar las competencias y habilidades de los trabajadores, haciendo hincapié en las deficiencias de estos para capacitarlos continuamente, sobre todo en aquellas áreas que son parte de la estrategia de la empresa.

#### **Objetivos específicos:**

- Recuperar la inversión realizada para ejecutar el proyecto en un horizonte no mayor a siete años, es decir, lograr un pay back de seis años.
- Lograr una producción de 200 platos diarios.
- Rescatar, restaurar y habilitar los dos silos, para utilizarlos como galerías de arte y artesanía durante la puesta en marcha del proyecto.
- Tener los menores costos de producción en el segmento industrial en el cual competirá, y ser capaz de traspasar ese beneficio a los clientes.
- Ser una empresa líder en el mercado gastronómico de la comuna brindando un alto valor agregado y una alta especialización del recurso humano, para que los clientes valoren esta característica, siendo capaz de traspasar este sobreprecio a los clientes hasta donde estos resistan.
- Asignar un responsable e implicarlo en cada proceso productivo, de los distintos departamentos con que contara la organización.
- Obtener informes de desempeño para determinar las falencias y establecer la acción correctiva correspondiente para evitar que algo suceda o vuelva a ocurrir.
- Conocer y medir el grado de satisfacción de los clientes, a través de informes de satisfacción, los cuales serán desarrollados y elaborados con información de los propios clientes mediante un cuestionario.
- Generación de nuevas encuestas a partir de las existentes, es decir, investigaciones de mercado recientes para conocer como han evolucionado los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.
- Evaluar constantemente a los proveedores, ya que, serán aliados estratégicos para satisfacer oportunamente a los clientes y a la vez buscar mecanismos que permitan a la empresa castigarlos de alguna manera por ejemplo retener los estados de pago si estos no cumplen con los tiempos y plazos estipulados en los contratos de suministro.
- Planificar y controlar la capacitación del personal, establecer los requisitos de formación, habilidades y experiencia para los distintos puestos de trabajo y asignar dichas funciones.

### 1.6- Valor agregado, ventajas competitivas y distingos competitivos.

**Valor agregado:** El proyecto estará inserto en el sector terciario de la economía que corresponde a los servicios y telecomunicaciones, en este caso es restaurante con un alto valor agregado, y que por su infraestructura, la cual consiste en una planta física de dos pisos con dos ambientes uno para fumadores y otro para no fumadores, con capacidad para 200 personas con un salón de eventos, además de la habilitación de una galería de arte y artesanía en el interior de los silos, es por esto que, cualquier turista que desee adquirir el servicio, se podrá deleitar con una variado menú, haciendo énfasis en los platos típicos, tales como porotos con riendas, pastel de choclo, pailas marinas, cordero, codornices etc., todo esto sumado a una variada carta de vinos nacionales e internacionales, además de licores artesanales. La principal característica es su concepto único e innovador con sus galerías en forma de caracol, la cual en su cima o cúspide tendrán una cafetería y un bar respectivamente unido por un puente, entonces el turista o cliente que desee comprar un souvenir, lo podrá hacer, en un punto de ventas ubicado dentro de las instalaciones, este informará de su preferencia y luego se le hará llegar su producto.

**Ventajas Competitivas:** Son los elementos diferenciadores que se identifican en el producto o servicio y que llegarán a constituirse en elementos de éxito de la empresa. Son los elementos que lo hacen especial y único, lo cual garantiza su aceptación en el mercado por su innovación y originalidad, para la empresa son las siguientes:

- La excelencia en la calidad de la compañía, es una de las principales características que el equipo gestor tiene, y a la vez se preocupara de estar en constante evolución, junto con las necesidades y exigencias de los clientes, ya sean estos actuales o potenciales, turistas nacionales como extranjeros. La totalidad de la compañía corresponde a un equipo multidisciplinario, siendo la gerencia quién se asegurara de que esta funcione como uno solo para que todos puedan ir en la misma dirección y trabajar conjuntamente en aras de un objetivo común, en vez de ir en diferentes direcciones.
- El rubro gastronómico en la región, es de una tipología muy clásica, ofreciendo la mayoría de los establecimientos con cierto prestigio, la misma gama de servicios, tanto directos de la actividad, como complementarios. Siendo una de las ventajas mas evidentes, la realización de un nuevo tipo o concepto de restauración “Restaurante Patrimonial”, contando con elementos arquitectónicos y patrimoniales que harán de esta, una empresa nueva e innovadora en el rubro, además de ofrecer un servicio con un toque novedoso y excéntrico, fomentando y rescatando el patrimonio histórico tangible e intangible de la comuna de Quillota.
- La comuna de Quillota cuenta con un potencial de turismo rural enorme en la Región de Valparaíso, sin duda, esto otorga una localización privilegiada al proyecto, ya que, la afluencia de turistas que llega a Valparaíso a aumentando progresivamente con la llegada de los cruceros que recalcan en el puerto, es por esto que, se buscaran las instancias para crear alianzas estratégicas, que permitan atraer turistas, para que visiten y conozcan otros lugares de la Región.
- Las habilidades, competencias y herramientas de gestión para desarrollar emprendimientos innovadores en el ámbito del turismo y la cultura, son de suma

importancia y es una ventaja competitiva que potenciara aun mas el negocio, también el contar con conocimientos amplios tales como: bases financieras, marketing, formulación y evaluación de proyectos, aunado a la capacidad de formar equipos multidisciplinarios, se generara una sinergia que a la postre creara ventajas competitivas difícil de imitar.

- La particularidad del servicio que entregara la empresa a sus clientes tiene que ver con una forma innovadora de vender y ofrecer el servicio, ya que, si bien, el proyecto contempla un restaurante serán finalmente sus silos en forma de caracol su principal y más fuerte ventaja competitiva.

### **Distingos Competitivos:**

- Los distingos competitivos de la organización es la oferta de un servicio de restaurante nuevo no conocido en el mercado turístico, y que si bien la calidad de los establecimientos turísticos que entregan este tipo de servicio están en constante crecimiento, en busca de un servicio de excelencia, “Silo Restaurante” tendrá una carta gastronomica de nivel internacional, y nacional haciendo hincapié en la oferta de productos y platos típicos diferenciándose de los demás restaurantes que ya existen en la comuna, cuyo know how será quizás mayor por llevar mas tiempo dentro de sector industrial al cual va a entrar el proyecto.
- Ser el mejor restaurante en calidad de los servicios prestados, por eso no solo el nivel gastronomico dará que hablar, sino también sus galerías que se exhiben en dos silos que son rescatados y adecuados mediante una nueva e innovadora propuesta, para potenciar y crear una industria turística en la comuna, generando nuevos puestos de trabajo tanto directo como indirectos, que son propios de la actividad o sector industrial, estando acorde con los políticas de gobierno respecto de la generación de empleo.
- El servicio esta dirigido a los exigentes paladares de los turistas, aquellos que buscan algo distinto y novedoso, que además sea de alta calidad, ya que, el poder adquisitivo que posee el segmento de mercado al cual este dirigido el proyecto, estos buscan diferenciarse de los demás eligiendo excéntricos, innovadores y elegantes servicios de alimentación, además de ser exigentes en la calidad de los productos demandados.
- El reacate del patrimonio inmueble tangible de estos dos silos que poseen una calidad arquitectónica indudable, ya que, fueron construidos en hormigón armado y con las pautas de los más avanzados complejos granaleros del mundo en un periodo histórico de industrialización del país, sin duda esta característica será una de los principales y el más fuerte distingo competitivo que tendrá la empresa.

## 1.7- Análisis del entorno

Para la realización de un acabado y completo análisis del entorno en el cual pretende ingresar el proyecto se deben analizar el macro entorno, microentorno y finalmente el análisis interno de la organización; de esta manera, si desde el comienzo se identifica la posición estratégica de la empresa u organización se puede responder y/o evitar las posibles sorpresas. El análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la empresa, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que podría enfrentar.

La actual búsqueda de una identidad gastronómica en la Región de Valparaíso y los proyectos que fomentan este rubro en la zona, hacen de este sector industrial un segmento muy atractivo para los empresarios turísticos, sin embargo, la poca diversidad de establecimientos con alto valor agregado, hacen que la mayoría de los restaurantes sean con una temática mas bien homogénea, donde la innovación y particularidad del servicio parecen ser la clave del éxito.

### 1.7.1- Análisis externo o Macro entorno

Para analizar el macro entorno del proyecto se utilizara una herramienta de gran utilidad en la medición de negocios este es el análisis P.E.S.T.A, cuyas iniciales corresponden a factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales. Algunos de estos factores serán considerados a nivel nacional y regional.

- **Factor político/legal:** Silo Restaurante, se registrá por la legislación vigente en nuestro país, la que dice relación con temas de iniciación de actividades frente al servicio de impuestos internos (SII), permisos y patente municipal, permisos sanitarios, y todo aquello que rodea el marco legal, también se hace hincapié en el recurso humano de la empresa, respetando la legislación laboral vigente, y por sobre todo lo que respecta al cuidado del medioambiente y a la producción limpia.
- **Factor económico:** Este factor es de suma importancia para la organización, ya que, las tendencias macroeconómicas, pueden tener un impacto tanto positivo como negativo para la organización, hoy nos encontramos inmersos en un escenario adverso, con una crisis financiera que esta dejando secuelas y estragos en todas las economías mundiales, sin embargo, el banco central ha informado una rebaja considerable en las tasas de intereses, lo cual es atractivo para adquirir algún préstamo para capital de trabajo. En lo que respecta a la actividad turística este periodo estival del 2009 ha sido bastante bueno para el sector turístico sobre todo en lo que se refiere a hotelería y gastronomía, lo que es un buen indicador para el proyecto, ya que, la crisis si bien ha provocado una disminución de turistas extranjeros (turismo emisor), el turismo interno se ha visto mas favorecido, debido a que las personas prefieren pasar sus vacaciones en el país y no viajar al extranjero, como consecuencia de la incertidumbre en los mercados mundiales.

- **Factor social:** El factor social puede ser visto como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, cambios demográficos, expectativas sociales etc.; Según los datos recabados por el último censo realizado en el país, este arroja la siguiente información, la población total asciende a 15.116.435 de las cuales 13.090.113 pertenecen a zonas urbanas y 2.026.322 a zonas rurales. Para el caso del proyecto este se localizara en la Región de Valparaíso, específicamente en la comuna de Quillota, siendo esta una de las comunas más extensas en territorio dentro de la Provincia del mismo nombre, cuenta con una superficie de 302 Km.2 de los cuales, 291,4 Km.2 (96,5%) corresponden a área rural y 10,6 Km.2 (3,5%) corresponden a área urbana. La comuna con sus 76.922 habitantes estimado en el último censo con fecha 2002 aplicado un 1,4 % de crecimiento anual, es clasificada como una comuna de tamaño intermedio a nivel nacional, concentrando al 78% de su población en el área urbana y el 22% restante en el área rural, arrojando un aproximado de 81.948 habitantes a la fecha. Ahora el tema de la pobreza en la comuna es un tema relevante para el municipio, que ha puesto énfasis en esta problemática, para sacar a las personas de la extrema pobreza, mediante planes gubernamentales tales como, Plan Puente, Chile solidario etc. para brindar herramientas a las personas para que salgan de la pobreza. Otro tema importante son las organizaciones sociales, que tienen su personalidad jurídica y que son instancias validas para conseguir logros en beneficio de la comunidad.<sup>26</sup>
  
- **Factor tecnológico:** Hoy en día nos encontramos en un contexto global donde las tecnologías cambian rápidamente, es por esto que este factor brinda oportunidades, amenazas o restricciones a las organizaciones. El cambio tecnológico varía de un sector a otro, hoy los logros y avances que ha experimentado el país se ven reflejados en distintos sectores, debido a las inversiones realizadas. El Plan Bicentenario en la V Región constituye un esfuerzo de planificación, en el que cada provincia plasma sus aspiraciones y sueños. El esfuerzo por materializar estos proyectos constituye un proceso de acción conjunta entre la ciudadanía, los Municipios, el Gobierno y el Empresariado. Destacan por su relevancia en el contexto regional, los proyectos de las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Quillota y San Antonio, no obstante resulta muy alentador el compromiso y los avances que se han logrado en todas las provincias de la región, las que han ido construyendo una mirada de futuro para sus ciudades. Respecto de la estructura empresarial en Chile existen alrededor de 700 mil empresas formales, de las cuales el 99% corresponde al sector del micro, pequeñas y medianas empresas y solo 6.860 empresas (1%) son grandes empresas. Las micros, pequeñas y medianas empresas chilenas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan cerca del 90% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país.<sup>27</sup> Ahora para el proyecto este utilizara las tecnologías mas recientes en los procesos productivos para brindar una atención integral a los clientes.

---

Ver anexo N° 3: Caracterización social de la pobreza y organizaciones sociales comuna de Quillota.

<sup>27</sup> Fuente: [www.sercotec.cl](http://www.sercotec.cl)

- **Factor ambiental:** Este factor hace referencia a aquellas regulaciones medioambientales que puedan afectar el funcionamiento de la empresa y la importancia actual y futura que pudiese tener este punto en el normal funcionamiento de la empresa. Las regulaciones respecto del cuidado del medioambiente en nuestro país han sido propuestas y dictadas por la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), específicamente por la ley de bases del medio ambiente N° 19.300, esta consiste en certificaciones estándar para una eficaz y eficiente gestión ambiental, cuyo reglamento es el sistema de evaluación de impacto ambiental (SEIA), para aquellas empresas en funcionamiento y para las que se encuentran en etapa de preinversión. La Organización Internacional de Normalización (ISO) en la década de los noventa instauró las normas ISO 14.000, de las cuales son certificadas y verificables en nuestro país las normas ISO 9.001 e ISO 14.001, que hace referencia a las buenas practicas agrícolas, Ahora la norma de gestión Pyme (NCh 2909) que es la que interesa al proyecto, además de PABCO, OHSAS y HACCP y para que cualquier empresa la lleve a cabo esta debe pasar por tres etapas para su certificación y estas son: la implementación, esta incluye un diagnostico y las actividades necesarias para que la empresa este en condiciones de cumplir con las exigencias establecidas en un sistema de gestión, esta puede realizarse en forma individual o colectiva. La verificación: consiste en la evaluación de conformidad y cuando corresponda, la emisión del certificado o documento que formaliza el cumplimiento de los requisitos establecidos en un sistema de gestión, esta etapa solo se efectúa bajo la modalidad individual. La certificación oficial es el ultimo paso para lo cual se debe contratar un consultor evaluado y registrado en el Instituto Nacional de Normalización (INN). El concepto de certificación ambiental surge de La Ley 19.300 de Bases Generales del Medio Ambiente que identifica los siguientes instrumentos de gestión ambiental (IGA): El Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, La Dictación de Normas de Calidad y de Emisión y el Establecimiento de Planes de Prevención y Descontaminación. Los requisitos de estos IGA están establecidos en la propia Ley y sus correspondientes reglamentos, entendiendo por requisitos las disposiciones que transmiten criterios a ser satisfechos. Dentro del sistema de gestión ambiental se encuentra la norma ISO 14001 que forma parte de la familia de las ISO 14000 Las bases de la ISO 14.001 plantean que cualquier organización, sin importar cual sea su actividad, tamaño o país en el que están sus operaciones, puede realizar una gestión responsable con el medio ambiente, sobre la base del cumplimiento de la legislación nacional y el mejoramiento continuo de su desempeño. Esta norma es de carácter voluntario y en ella se establecen requisitos de gestión ambiental que se exige cumplir a las organizaciones, no establece requisitos de desempeño ambiental, exige cumplir con la legislación aplicable y con el compromiso de prevención de contaminación y mejoramiento continuo. Al aplicar esta norma la empresa puede solicitar su certificación a los organismos certificadores que operan tanto en el país, como en el extranjero y el hecho de emplear dicha norma de certificación es ya una ventaja competitiva tanto a nivel de mercado nacional, como internacional. También existe un acuerdo de producción limpia (APL), que hace referencia al manejo sustentable en los procesos productivos en las empresas, es decir, no contaminar en forma excesiva o mitigar los efectos de los residuos sólidos etc. Todas estas consideraciones deben ser tomadas en cuenta a la hora de emprender, ya que, este factor es muy sensible y si no se toman los resguardos

necesarios, el medio ambiente se deteriorara cada día más, tal como lo presenciamos hoy en día con los graves daños que la humanidad ha provocado al planeta producto de la contaminación excesiva que durante decenios los países industrializados han arrojado a la atmósfera, océanos, y la superficie terrestre.

### 1.7.2- Análisis del microentorno

La comuna de Quillota cuenta actualmente con un sector semi desarrollado para la propuesta del turismo rural, existen algunos parques recreativos conformados y establecidos para la entrega de un servicio y que corresponden al sector empresarial privado. Sin embargo, la baja estadía del turista en la ciudad, se vislumbra por la carencia de instancias e infraestructura hotelera de calidad que dinamicen flujos de actividades con ofertas cultural y turísticas; mejoramiento en infraestructuras, aseo y ornato, el sector gastronómico urbano no cumple con los requerimientos de servir como complemento al atractivo de la ciudad y a la falta de compromiso de los habitantes con el carácter de “comuna saludable”, etc., sumado al bajo nivel de inversión orientado a la recuperación y puesta en valor de inmuebles de interés patrimonial.

Unas de las misiones importantes que hoy en día le caben a la ciudad de Quillota corresponden a orientar, potenciar, consolidar y dinamizar el desarrollo del turismo en la Comuna. Esta misión debe desarrollarse tanto desde la perspectiva de la oferta turística, en la dimensión de actividad económica del turismo, al relacionarse con empresarios, trabajadores e inversionistas; desde la demanda y la oferta, en la dimensión humanista del turismo, de manera que permita mejorar la calidad de vida de las personas al relacionarse con los turistas. Ahora para hacer el análisis del microentorno para el proyecto se utilizarán las cinco fuerzas de Porter.

- **Barreras de entrada:** La Región de Valparaíso es una de las que mas ha desarrollado el sector turístico, sin embargo, solo las grandes urbes se han preocupado de este sector, especialmente las ciudades del litoral central, dejando de lado la zona interior que posee un gran potencial turístico que no se explotado en toda su magnitud, debido a las barreras de entradas que implica entrar en este sector a continuación se mencionaran las mas importantes y que influyen en la marginación de los empresarios al querer ingresar a este sector.
  - a) **Demanda de capital:** se considera tanto como una barrera de salida como de entrada, quizás esto sea la probable causa de que en la comuna existan pocos emprendimientos turísticos debido a los altos costos que ello implica, ya que, las instituciones financieras muchas veces no creen en los proyectos de los emprendedores, sumado al engorroso proceso burocrático que ello implica, provocando así que los emprendedores no sigan adelante con sus proyectos.
  - b) **Curva de experiencia:** Existen en Quillota restaurantes que llevan bastantes años en el rubro gastronomico, por ende poseen una mayor curva de experiencia lo cual también representa una barrera de entrada. Además de las economías de escala alcanzadas por algunos establecimientos debido a la relación comercial lograda por una relación comercial de años con sus principales proveedores y el conocimiento del mercado y de sus clientes.

- c) **Acceso a los canales de distribución:** Otra poderosa barrera de entrada es el acceso a los canales de distribución, ya que, algunos restaurantes al ofrecer sus servicios en catálogos de tour operadores tales como agencias de viaje o en Internet que es hoy en día una útil y poderosa herramienta de marketing y publicidad, además de otras formas de publicidad impresa tales como diarios y revistas. Sin embargo, existen otras instancias para la distribución del servicio como por ejemplo la oficina de turismo del municipio, la cual distribuye folletos y trípticos de forma gratuita; la cámara de turismo de Quillota y la asociación gremial REDETUR agrupación que cuenta con variados emprendimientos turísticos de la Región de Valparaíso, siendo una instancia válida para acceder a los canales de distribución.
- d) **Política gubernamental:** Partiendo de la premisa de que los gobiernos locales (municipios) se rigen y orientan por los planes de desarrollo comunal (PLADECO), que son una guía de planificación que facilitan la coordinación de las acciones del sector público y orienta las acciones del sector privado. Ahora respecto de las guías de acción del sector turismo, es decir, planes de desarrollo turístico (PLADETUR) la mayoría de los municipios de la región no cuenta con esta herramienta de planificación del turismo, Quillota no es la salvedad, sin duda que esto perjudica a la actividad si tomamos en cuenta que este instrumento otorga a los municipios las competencias necesarias para planificar y desarrollar el turismo local, además del incremento de las relaciones con los empresarios y también obtener mas y mejores rentabilidades para el sector turismo, es un instrumento que definitivamente es necesario crear y que todos los municipios que posean un potencial turístico debiesen poseer. Respecto de lo que atañe al proyecto sobre materias de legislación para el ingreso a este tipo de negocio no es una poderosa barrera de entrada, ya que, se debe tener una declaración de iniciación de actividades ante el servicio de impuestos internos (SII); autorización de funcionamiento, patente municipal; autorización de los servicios de salud; Autorización sanitaria para establecimientos de alimentos, este documento es previo a la obtención de la patente comercial, conforme a lo dispuesto en el “Reglamento Sanitario de los alimentos”, decreto supremo N° 977/96 del Minsal y “Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo”, Decreto Supremo N° 594/99 del Minsal; Certificado de zonificación y/o certificado de informes previos, este permite conocer los usos permitidos y prohibidos en el suelo donde se ubicaran las instalaciones, de acuerdo a lo definido en el Plan Regulador Comunal y la Ordenanza Local. Las exigencias de carácter general consideran: permiso de edificación aprobado, que es un permiso que otorga la dirección de obras municipales; recepción final, certificado que estipula que se encuentran aprobadas las construcciones y una Solicitud de cambio de destino, este documento es necesario cuando se debe cambiar el uso del suelo, lo otorga la dirección de obras municipales. La empresa nace como una sociedad individual de responsabilidad limitada. (EIRL).

- **Productos sustitutos:** Los sustitutos para los productos que ofrecerá la empresa podrán ser alternativas gastronómicas innovadoras que a un costo no muy elevado ofrezcan un servicio innovador, de calidad y apuntando a un cliente que busque sabores diferentes, únicos y tradicionales que le devuelvan las raíces de la cultura culinaria tradicional de nuestro país, sabores auténticos que no se repetirán en la oferta gastronómica de la ciudad, ya que, se ofrecerán platos no muy comunes, por ejemplo conejo, cordero, cabrito, codornices, comida campesina y del mar, sumado todo al valor agregado que otorga el proyecto con sus dos silos convertidos en galerías. En la actualidad no se identifica ningún competidor directo que cumpla con la totalidad de las características del proyecto, aunque existe competencia indirecta, ya que, se considera que los elementos tradicionales de los platos que comúnmente se consumen en la mayoría de los restaurantes de la zona no son potenciales sustitutos de los productos y servicios que ofrecerá la empresa. Una manera o estrategia para frenar la entrada al mercado de los productos sustitutos, es patentar la idea que da origen al proyecto, debido a que existen en la comuna silos repartidos en distintos sectores rurales, lo cual, podría provocar la inminente proliferación de productos sustitutos que también contarán con este activo (Silo), característica diferenciadora de la empresa. Ahora al nominar a estas construcciones, al Consejo de Monumentos Nacionales, quedarían bajo la protección y tuición de la ley de Monumentos Nacionales para su conservación; y si existiese algún proyecto de inversión deberá tener la aprobación previa de este organismo para cualquier tipo de intervención o proyecto, ahora bien, talvez se podrían potenciar los silos como un atractivo turístico mas para la comuna y así desarrollar proyectos con otras temáticas, es decir, no solo se podrían hacer restaurantes, sino que se le podrían dar otros usos, así se podría potenciar un turismo basado en un circuito de silos que involucre a otras comunas vecinas que también tienen estas construcciones.
  
- **Poder de negociación frente a los clientes:** Para este proyecto la diferenciación será crucial, ya que, esta característica otorgará un posicionamiento dentro del mercado gastronómico, serán los elementos únicos con que serán elaborados los platos, además de ser un producto único en su tipo y con una variada carta gastronómica basada en los sabores del campo. Por ende se considera que los compradores tienen, en este rubro, un poder elevado de negociación debido a la diversidad de la oferta y a lo dinámico de este sector industrial, sin embargo para el proyecto la diferenciación será vital para la negociación con los clientes. Los principales compradores de los servicios que ofrece el restaurante serán turistas de la Región Metropolitana y de la Región de Valparaíso, también el turista extranjero que arriba al país por vía aérea, y en la temporada de recale de cruceros en Valparaíso, ya que, por lo general este tipo de turistas viajan informados por lo que sus niveles de exigencia serán siempre altos, por lo que, desean adquirir un servicio de calidad y están dispuestos a pagar un sobreprecio por un servicio eficaz y eficiente.
  
- **Poder de negociación frente a los proveedores:** Una vez dentro del sector industrial se deben generar las relaciones comerciales con los distintos proveedores para obtener los mejores precios y calidad en los insumos necesarios que requiere un establecimiento de este tipo. Para lograr esto se debe tomar conciencia de que si el sector se agrupa o

esta concentrado se pueden obtener mayores beneficios debido a que el poder de negociación frente a los proveedores será mayor. Otro punto a considerar es que el riesgo de cambiar de un proveedor a otro sea reducido o implique pocos riesgos y que existan en el mercado fuentes de suministro alternativas, siempre y cuando esto no afecte la imagen de la empresa. Para el proyecto el poder de negociación de los proveedores no es elevado, ya que, los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios están presentes en tiendas, en el negocio del retail, ferias mayoristas y otros establecimientos comerciales que podrían proveer un restaurante, además la cercanía a la ciudad de Quillota, Calera, Viña del Mar, Valparaíso entre otras grandes urbes de la V región, sin olvidar la cercanía a Santiago.

- **Rivalidad competitiva:** Teniendo en cuenta que un importante componente de la oferta turística son los servicios de alimentación, dentro de los cuales se consideran diversas clases tales como restaurantes, fuentes de soda, pizzerías, salones de té/ cafetería y servicios de comida rápida. En el año 2007 SERNATUR registro la existencia de 3.075 establecimientos en el país (vinculados a la actividad turística), que se concentran en mayor número en la Región de Valparaíso (24,4%), Metropolitana (22,6%), Bío Bío (7,5%), y Los Lagos (6,8%)<sup>28</sup>. El escenario o sector industrial al cual pretende entrar el proyecto es el negocio de los restaurantes, ahora, si bien en la comuna existen establecimientos de comidas, la mayoría ofrecen un servicio mas bien homogéneo, solo algunas iniciativas nuevas ofrecen algo distinto como es el caso del Club Unión Árabe; en general la oferta turística es deficiente<sup>29</sup> y escasa, teniendo en cuenta que la comuna cuenta con variados atractivos turísticos rurales y patrimoniales los cuales no han sido explotados a cabalidad. Por lo anterior los restaurantes con características similares deben crear estrategias en común para potenciar el sector, además para que en el futuro se puedan crear barreras de entrada para los potenciales entrantes, es por esto que, el proyecto no tendría mayores dificultades para ingresar al sector teniendo en cuenta que el numero y tamaño relativo de los competidores no es muy elevado, además no son competencia directa del proyecto, ya que, ninguno cuenta con estos silos como icono diferenciador y que agregan valor al servicio. Como se puede apreciar en la tabla posterior la Región de Valparaíso es la que concentra la mayor cantidad de establecimientos de alimentación, debido a que es una de las regiones turísticas por excelencia en el país y la que posee una industria más o menos desarrollada, sobre todo en el litoral central con grandes inversiones para la industria turística, mientras que la zona interior no posee grandes inversiones, lo cual, hace prever el gran potencial para desarrollar en un futuro, sobre todo en lo que respecta al desarrollo del turismo de intereses especiales, para sacar a los turistas, del tradicional turismo de sol y playa, y mostrar los atractivos y bondades que ofrece la zona interior de la Región de Valparaíso.

---

<sup>28</sup> Fuente: Anuario turismo 2007

<sup>29</sup> Ver anexo n° 4: Restaurantes en la comuna de Quillota

Tabla N° 1: Establecimientos de comida por región<sup>30</sup>.

| Región             | Numero de establecimientos |
|--------------------|----------------------------|
| Arica y Parinacota | 61                         |
| Tarapacá           | 47                         |
| Antofagasta        | 104                        |
| Atacama            | 109                        |
| Coquimbo           | 224                        |
| <b>Valparaíso</b>  | <b>750</b>                 |
| O'Higgins          | 111                        |
| Maule              | 139                        |
| Bío-Bío            | 232                        |
| Araucania          | 95                         |
| Los lagos          | 209                        |
| Los ríos           | 111                        |
| Aysén              | 81                         |
| Magallanes         | 106                        |
| Metropolitana      | 696                        |
| <b>Total</b>       | <b>3.075</b>               |

**Conclusión del micro entorno:**

El sector gastronómico en la Región de Valparaíso y su creciente desarrollo en el último tiempo, son parte fundamental del sistema turístico que se desarrolla en la zona, ya que, la gastronomía es uno de los principales satisfactores de las necesidades de los turistas. Es por esto que la idea de crear un restaurante que ofrezca la posibilidad al cliente de degustar los sabores típicos del campo y el mar, además de tener la posibilidad de disfrutar la cultura chilena en sus distintas manifestaciones (arte y artesanía), expuestas en una estructura patrimonial restaurada y adecuada donde se podrán comprar y llevar algún souvenir. Su condición única e innovadora dentro de la oferta culinaria de la comuna, la posibilidad que ofrece de rescatar la tradición gastronómica de nuestro país y de algunas culturas indígenas, su rol en la búsqueda de la identidad culinaria de la comuna y su protagonismo en el rescate de los sabores del campo y el mar, convierten esta alternativa en mas que una idea de negocio, en la posibilidad de retomar la historia de nuestros antepasados desde una fuente innegable de identidad y rescate del patrimonio tanto material como inmaterial, aprovechando las ventajas y distingos competitivos que ofrece como negocio y que lo llevarían a diferenciarse y posicionarse en el mercado gastronómico, siendo una alternativa para aquellos turistas que buscan algo distinto, con un alto valor agregado.

<sup>30</sup> Fuente: Anuario de turismo 2007, elaboración propia

### 1.7.2- Análisis interno de la organización

Para analizar internamente la organización se usará una herramienta conocida como análisis de la cadena de valor, con el objetivo de identificar aquellas actividades que pudiesen ser consideradas como fuentes de ventajas competitivas.

Una empresa puede ser vista como el conjunto resultante de una serie de operaciones distintas, entre las que realizan sus clientes o distribuidores. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Estas se dividen en dos tipos de actividades:

**Actividades Primarias:** Son aquellas están relacionadas con el desarrollo del servicio que entrega la empresa, producción, comercialización y post-venta; a su vez estas se clasifican en:

**Logística interna:** Esta comienza cuando el turista ingresa al establecimiento, en la entrada una recepcionista entrega un tríptico informativo sobre el proyecto y le da la bienvenida, posteriormente los clientes toman asiento, en el primer piso (no fumadores) o en un segundo piso (fumadores), luego los garzones toman la orden respectiva, para enviar esta información hacia la cocina en donde comienza la línea de producción y preparación de los pedidos para luego ser servidos a los clientes<sup>31</sup>; respecto del salón de eventos este debe ser reservado con anterioridad y previo pago del servicio.<sup>32</sup> En resumen este proceso contempla la gestión de recepción, abastecimiento del servicio gastronómico, producción de los platos y los inconvenientes que pudiesen ocurrir durante el proceso productivo y sus correspondientes acciones correctivas.

- **Producción:** Es el proceso mediante el cual los insumos son transformados en bienes y servicios, para satisfacer la demanda de los clientes, vale decir, la coordinación y gestión eficaz y eficiente de la materia prima para entregar un servicio oportuno y de calidad, aquí entra todo lo que tiene que ver con la preparación de los platos, ornamentación del lugar e higiene. Respecto del salón de eventos la cadena productiva comienza con la reserva y pago previo del servicio, luego el personal prepara todo lo referente a la cena, el DJ prepara los equipos musicales, de modo que este todo este en orden cuando lleguen los clientes, lo mismo ocurre en la cocina donde todo el staff comienza con anticipación a preparar el cóctel y la cena, los insumos son comprados con anterioridad y el resto se saca de bodega la que se maneja con una gestión de inventario para reducir las mermas y pérdidas. Las exposiciones de arte y artesanía funcionan con un arriendo del espacio físico, donde expondrán los artistas y artesanos, ahora si algún cliente desea comprar algún souvenir, el restaurante implementará un registro digital para ver los precios de cada pieza que el cliente desee comprar y/o adquirir, esta unidad estratégica de negocio estará a cargo de una persona que será la encargada de la venta de los souvenir y productos de las galerías. Tanto el bar como la cafetería de la parte superior de los silos serán administradas por la empresa como otra unidad estratégica de negocio (UEN), donde el turista podrá tener una vista privilegiada del entorno rural que rodea las instalaciones pudiendo pasar de una galería a otra a través de un puente que unirá ambos silos en su parte superior, en este lugar habrá un barman para el bar y una persona encargada de la cafetería, aquí el proceso productivo comienza cuando el turista

---

<sup>31</sup> Mas adelante esto se verá reflejado en un diagrama de servicio.

<sup>32</sup> Ver anexo N° 3: reserva garantizada

llega y hace a la parte superior y pide algún café acompañado de galletas o un trago. Los desechos del proceso productivo serán separados en contenedores distintos, separando los residuos orgánicos de los inorgánicos, vidrios, papel etc.; mientras que los residuos sólidos y aceites serán emanados y evacuados acorde a los estándares del acuerdo de producción limpia (APL), mientras que la luminaria del establecimiento será de bajo consumo para el ahorro energético, además a futuro se trabajaran alternativas energéticas no convencionales que sean mas amigables con el medioambiente, aprovechando el subsidio que otorga el estado a las empresas que utilicen estos nuevos métodos, por ejemplo la energía solar.

**Logística externa:** Esta no es una actividad inherente al sector, entre ellas están.

- **Ventas y Marketing:** La empresa “Silo Restaurante”, es un establecimiento gastronomico que diversificara la oferta turística de la comuna de Quillota, y su génesis proviene de un rescate patrimonial de dos silos, estructuras que representan el pasado y mediante una nueva puesta en valor darán origen a un innovador proyecto. Será un lugar para atraer turistas tanto nacionales como extranjeros ideal para disfrutar de los sabrosos sabores del mundo rural, y de una envidiable vista al valle en el cual esta inserto el proyecto. La empresa ofrece al mercado un servicio gastronomico de alta calidad, con un alto valor agregado como estas estructuras patrimoniales adecuadas para exposiciones de arte y artesanía. La empresa promocionara sus servicios mediante una página Web propia, periódicos locales y revistas especializadas, a través de REDETUR A.G. en los mismos souvenir, trípticos y folletos informativos y en radios locales, el merchandising también será una herramienta útil para potenciar la marca. También la empresa contara con promociones para los clientes habituales tales como descuentos y otros beneficios, además del marketing directo y el conocido “boca a boca”; mediante la pagina Web se podrán hacer las reservaciones y las ventas, es decir, se realizara venta directa lo que brinda una mayor relación con el cliente y mayor control en el proceso de reserva.
- **Servicio de post-venta:** Estas son actividades enfocadas a mantener y realzar el valor agregado que entrega el servicio al cliente, es decir, los atributos que generan valor y que son valorados por el cliente, el proyecto tendrá un servicio de estacionamiento con vigilancia de cámaras con un circuito y un guardia que será encargado de la seguridad de local, otro servicio de post venta será un registro que se implementara para almacenar los datos de los clientes preferenciales para enviarles mensualmente vía correo electrónico, información sobre las promociones y las nuevas exposiciones del restaurante.

**Actividades Secundarias:** Son aquellas actividades de soporte y son de apoyo a las actividades primarias y esta son las siguientes.

- **Infraestructura:** Es talvez uno de los puntos mas importantes de la cadena de valor en lo que se refiere al proyecto, ya que, la planta fisica constara con una estructura de dos pisos y un salón principal; los dos silos que serán implementados con un caracol que

llegara hasta la parte superior donde existirá una cafetería y un bar respectivamente. En lo referido al establecimiento esta será construido de material sólido (hormigón y ladrillos, el segundo piso será de madera), con un diseño que no altere el entorno rural la planta física será circular para que este en armonía con los silos los cuales quedaran dentro de las instalaciones, el techo será cubierto por coirón dando un estilo único y rustico que sea agradable a la vista y que este acorde con el medio.

- a) Dirección y control de Recursos: La empresa siempre buscara la eficiencia en sus procesos productivos por ende se espera contar con un equipo de trabajo dinámico y profesional, que colabore y sea parte de los objetivos de la organización, que comparta la visión de esta y posean una responsabilidad empresarial a toda prueba y una conciencia turística y cuidado del medioambiente. Los cargos y deberes serán de conocimiento de todo el personal, desde donde emanan las ordenes y las tareas respectivas para cada función. Los criterios y requisitos de postulación del personal, deberán ser cumplidos a cabalidad incluyendo las habilidades y competencias que debe tener para acceder al cargo.
- b) El reclutamiento del personal para cada área de la empresa, será externo, ya que, la empresa esta en una etapa de estudio de prefactibilidad técnica e introducción al mercado, por lo tanto esta tarea no se puede hacer de forma interna; por lo tanto se realizara mediante periódicos, avisos radiales, portales de empleo, establecimientos de educación superior profesionales y técnicos. Para la empresa el recurso humano es de suma importancia, ya que, es un activo primordial para generar ventajas competitivas y valor agregado; por ello el equipo de trabajo será capacitado constantemente y en la medida de los nuevos requerimientos del mercado, para que de esta manera los trabajadores puedan adquirir las competencias y habilidades necesarias para un desempeño eficaz y eficiente de acuerdo a los nuevos estándares de calidad que requiere el mercado al cual ingresara el proyecto.

- **Desarrollo de nuevas tecnologías:** En este punto se busca la armonía y cuidado de la naturaleza, al implementar nuevas o mejores tecnologías que sean menos invasivas y de bajo impacto ambiental, por ejemplo el sistema de biofiltros para la eliminación de desechos, los que luego de un proceso terminaran siendo un aporte para el medio ambiente, sin embargo, es un sistema de un elevado costo por lo cual esta contemplado en el largo plazo. Ahora en lo que se refiere a infraestructura la empresa se limitara a construir solo en los metros cuadrados que comprende el terreno, siendo lo mas importante el rescate de los silos, para lo cual se espera contar con una empresa externa que será la encargada de adecuar los silos para los requerimientos del proyecto, esta debe ser respaldada por trabajos anteriores en restauración patrimonial, ya que, los silos deben ser remodelados tal como lucían en sus tiempos de uso, por ende se deben alterar lo menos posible sobre todo su estructura.

- **Abastecimiento:** Para la empresa este factor es relevante, ya que, se deberá contar con un abastecimiento continuo para producir adecuadamente, esto también pasa por tener un buen control del inventario y trabajar con proveedores comprometidos con la empresa, por ende se deben buscar las formas de castigar o multar a los abastecedores que no cumplan con lo convenido en el contrato. Ahora le empresa privilegiará a los proveedores locales, para generar vínculos comerciales, ya que, la empresa buscara comprar en grandes cantidades aquellos insumos de mayor duración todo esto con miras a generar economías de escala, lo cual será una ventaja para la empresa debido a que aumentara el poder de negociación frente a los proveedores.

### 1.7.3- Análisis FODA

La industria gastronómica se ve enfrentada a diversos factores que pueden hacer que el negocio fracase, por lo tanto es necesario identificar estas variables para poder desarrollar eventuales planes de acción que simplifiquen la toma de decisiones en un momento determinado, para ello se utilizara una herramienta básica pero muy útil conocida como análisis FODA.

- **Fortalezas:**

En este ítem se debe hacer la siguiente pregunta ¿Que es capaz de hacer la empresa? ¿Qué elementos de la estructura interna podrían ser inadecuados a la hora de una mayor exigencia?

Primero debemos considerar el recurso humano con el que contara la empresa, será seleccionado de acuerdo a los requerimientos de la industria y de la empresa por ende será una fortaleza que dará un sello de profesionalismo al momento de entregar los servicios, serán personas con experiencia y capacidades en el área de los servicios.

Otra fortaleza que posee el proyecto es que será innovador en su tipo, y contara con un respaldo, y este es el resguardo del patrimonio inmueble tangible de la zona, lo cual será una fortaleza difícil de imitar, sumado a los atractivos turísticos que existen en la comuna, tales como museos, centros turísticos, monumentos nacionales, sitios arqueológicos, lugares de entretención y esparcimiento, además de ser una ciudad que cuenta con la mayoría de los servicios para potenciar una industria turística.

- **Oportunidades:**

Actualmente la oferta turista referida a establecimientos de alimentación, en la comuna existen algunas iniciativas y otros proyectos ya consolidados en el sector gastronomico, sin embargo, aun falta por desarrollar completamente la industria lo cual para el proyecto es bueno ya que se debe ver el gran potencial que existe y que se puede potenciar con proyectos de inversión que sean capaces de ofrecer alternativas distintas para crear una oferta diversa para que los turistas tengan mas opciones y también para sacar un poco de turistas de la zona del litoral central, que en periodos estivales cuenta con una población flotante que colapsa todos sus servicios y colapsa sus calles.

La cercanía a los proveedores ya sean locales o de otras ciudades cercanas permiten que el abastecimiento sea oportuno, ya que, a la empresa le interesa contar con los insumos requeridos

para producir en la medida que el mercado lo requiera; la zona interior se caracteriza por poseer una agricultura durante todo el año, lo cual, permitirá a la empresa contar con productos frescos y sanos para que los platos tengan una buena presentación.

Actualmente en la zona se están encontrando muchos restos arqueológicos que corresponden a culturas antiguas que poblaron el Valle del Aconcagua (Sector Pocochay, La Cruz), lo cual es importante para diversificar la oferta turística de la zona, siendo un impulso para declarar a la zona como de interés patrimonial.

➤ **Debilidades:**

Una de las principales debilidades del proyecto será su alto costo, ya sea en su etapa de estudio de prefactibilidad y su posterior puesta en marcha, ya que, su inversión inicial será muy elevada, por la compra del terreno y las instalaciones, lo cual toma relevancia sobre todo por el difícil contexto mundial en el que nos encontramos, la crisis financiera, que esta provocando estragos a nivel mundial, por ende las instituciones financieras serán mas cautas a la hora de los prestamos.

➤ **Amenazas:**

Una de las principales amenazas seria que el dueño del terreno no quisiera llegar a un buen acuerdo para la compra del inmueble o cobre un precio muy excesivo mas de lo que vale realmente, y que fuese adquirido por otra empresa constructora para construir casas y demoliera los silos.

La comuna de Quillota al no poseer un PLADETUR, también se considera como una amenaza, ya que, los lineamientos estratégicos para desarrollar proyectos turísticos no existen, lo cual podría eventualmente alterar el proyecto.

Quizás una de las principales amenazas apunta a el mantenimiento de esta construcciones (silos), ya que, por estar en manos de privados pueden ser demolidos de acuerdo a los intereses de sus respectivos dueños, por lo cual se hace necesario declararlos monumentos nacionales para que estén amparados bajo la ley de monumentos nacionales.

Este capítulo hace mención al estudio de mercado que se debe realizar antes de poner en marcha un proyecto de inversión, para luego segmentarlo y así poder enfocar los esfuerzos hacia una demanda potencial hacia la cual apuntará el proyecto, también hace mención al tamaño del mercado y sus proyecciones de crecimiento, analizando los competidores con los cuales tendrá que competir la empresa para conseguir una cuota de mercado, todo esto con miras para desarrollar el plan de marketing para la empresa.

### **2.1- Tamaño del mercado**

Los mercados constan de compradores y estos difieren de una o varias maneras, pueden diferir en sus deseos, gustos, preferencias, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra, partiendo de la premisa de que los compradores no tienen necesidades y deseos únicos, cada comprador es potencialmente un mercado separado y único. En el mejor de los casos un vendedor podría diseñar un programa de marketing separado para cada comprador, sin embargo, la mayoría de las empresa son incapaces de ofrecer una segmentación completa, ya que, este costo es muy alto y la mayoría de los clientes no puede pagar por productos o servicios totalmente personalizados, es por esto que las empresas buscan clases mas amplias de clientes, que difieren en sus necesidades de productos o respuesta de compra.

Para poder determinar el tamaño del mercado, ¿Dónde?, ¿Cuántos? y ¿Quiénes? serán los consumidores finales del producto o servicio que ofrecerá la empresa, es necesario dividir e identificar dentro del mercado que grupo es el que responderá a la oferta. Para esto se realizara este proceso mediante la identificación de las variables de segmentación del mercado, utilizando la siguiente metodología.

Metodología: Para establecer el tamaño del mercado al que estará enfocado el proyecto, se hará un análisis de la demanda, para así conocer cuantos clientes puede tener la empresa, ahora para facilitar esta tarea, se dividirá el mercado en dos grandes segmentos; turistas nacionales y extranjeros (europeos y latinoamericanos); entendiendo que cada uno de ellos posee características diferentes, lo cual hace que su consumo sea diferente uno del otro.

#### **2.1.2- Segmentación del mercado**

No existe un único camino para segmentar un mercado. Un profesional del marketing tiene que buscar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, esperando encontrar el mejor modo de llegar a conocer la estructura del mercado. Para este proyecto se utilizarán los criterios de segmentación más usados y/o principales, los cuales son: criterios geográficos y criterios demográficos, además de la segmentación geodemografica, ya que, se estima que dichos criterios pueden ayudar a segmentar el mercado objetivo hacia el cual apunta el proyecto (turistas nacionales y extranjeros).

Ahora el proyecto deberá distinguir los grupos de consumidores a los que puede tener fácil acceso de los que son difíciles de alcanzar y los segmentos de mercado que responden de los que

no responden. Para lograr alguna ventaja competitiva sobre la competencia se deben examinar los segmentos, identificando uno o mas subconjuntos de clientes dentro del mercado total y concentrar todos los esfuerzos para satisfacer sus necesidades. A continuación se detalla el cuadro con los principales criterios de segmentación que utilizara el proyecto.

Tabla Nº 2: Criterios de segmentación del mercado

| CRITERIOS                        | VALORES O TRAMOS COMUNES                                                                                                    |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Criterios geográficos</b>     | <b>Lugar geográfico</b>                                                                                                     |
| Región                           | Región de Valparaíso, Región metropolitana.<br>Latinoamérica, América del Norte y Europa.                                   |
| Ciudad                           | Viña del Mar, Valparaíso, Santiago, Quilpue, Quillota,<br>La Calera, Mendoza, Buenos Aires, Canadá, EEUU,<br>España, Suiza. |
| Densidad                         | Urbana, suburbana                                                                                                           |
| <b>Criterios demográficos</b>    | <b>Características</b>                                                                                                      |
| Edad                             | Grupo étereo entre 25 y 75 años                                                                                             |
| Sexo                             | Hombre y mujer                                                                                                              |
| Ingresos                         | Superior a \$ 400.000                                                                                                       |
| Ocupación                        | Profesionales y técnicos, funcionarios públicos,<br>empresarios, ejecutivos, gerentes, alumnos de intercambio               |
| <b>Criterios geodemográficos</b> | <b>Lugar geográfico</b>                                                                                                     |
| Estrato social                   | Condominios, barrios acomodados, clase media C1, C2                                                                         |

La tabla nos muestra los dos criterios de segmentación de mercado utilizados para este plan de negocio a continuación se explican dichos criterios:

**Segmentación por criterios geográficos:** Esta exige la división del mercado en unidades geográficas para operar en una o varias, para el caso de “Silo Restaurante”, se decide comenzar como una empresa regional para tener una mayor flexibilidad y así conseguir una futura expansión nacional e internacional. En primer lugar se segmentaran las ciudades aledañas de la comuna de Quillota, luego se pretende abarcar la Región de Valparaíso en su totalidad y Santiago, posteriormente el resto del país y luego dar el salto internacional comenzando por los países limítrofes, específicamente Argentina y luego Norteamérica y Europa; abarcando una densidad urbana y suburbana.

**Segmentación por criterios demográficos:** Se ha dividido el mercado en grupos a partir de variables demográficas como edad, sexo, ingresos, ocupación y educación, ya que, los factores demográficos son la base mas utilizada para segmentar grupos de clientes, una de las razones es que las necesidades, deseos y modo de uso de los consumidores suelen variar de acuerdo a variables demográficas, además se deben conocer las características demográficas para evaluar el tamaño del mercado objetivo y acceder a este de manera eficaz y eficiente.

- **Edad:** las necesidades y deseos de los consumidores cambian con la edad, ya que, no es lo mismo una publicidad para atraer un mercado de niños que un mercado compuesto por adultos, para el proyecto el grupo étario va desde los 25 a 75 años debido a que en este grupo se encuentra el mercado objetivo al cual apunta el proyecto es decir, un publico compuesto por personas que se encuentren en una etapa laboral activa y por ende perciben ingresos y tiene vacaciones pagadas, mientras que el grupo mayor de 60 años esta en su etapa de jubilación y por ende tiene mas tiempo para el ocio y también perciben ingresos asociado a este concepto.
- **Sexo:** Si bien la segmentación por sexo se ha utilizado mucho en el marketing de ropa, peluquería, cosmética, hoy se esta empezando a utilizar en el sector turístico específicamente en el hotelero y de restaurantes. En 1970 las mujeres representaban el 1% de todos los viajeros de negocio, actualmente esa cifra ha subido al 40%, es por esto que el proyecto tiene en cuenta a las mujeres, ya que, también representan un atractivo segmento de mercado y a menudo son las mujeres quienes deciden el lugar donde quieren cenar para llevar a sus parejas a una cena.
- **Ingresos:** Generalmente se considera la segmentación por ingresos como uno de los factores principales que afectan la estrategia de precios. Aunque el precio no esta determinado únicamente por los ingresos, pero a menudo existe una estrecha correlación. Ahora el proyecto ha fijado un ingreso superior a \$1.500.000 debido a que este mercado objetivo posee el poder adquisitivo suficiente para adquirir el servicio, y estarían dispuestos a pagar un sobreprecio por un servicio altamente innovador, diferenciado y con un alto valor agregado.
- **Ocupación:** La ocupación si bien no es una variable gravitante para determinar el mercado objetivo, el proyecto ha puesto énfasis principalmente en profesionales y técnicos, ejecutivos, funcionarios públicos, empresarios y estudiantes de intercambio, ya que, este grupo de potenciales clientes a menudo se trasladan y están en permanente movimiento por lo cual, necesitan de lugares de alimentación que entreguen un servicio de la calidad y con valor agregado para los consumidores.

**La segmentación geodemográfica:** Esta consiste en determinar y perfilar, a través del análisis estadístico de variables “duras” de caracterización socioeconómica, diversos grupos de consumidores, los que se asocian a unidades geográficas pequeñas. Así los, segmentos creados están compuestos de muchas unidades pequeñas delimitadas geográficamente, las que pueden ser códigos postales, manzanas o zonas censales que pueden estar distribuidas en diferentes partes de la ciudad o el país. Las unidades consideradas para cada grupo son similares en cuanto a características demográficas y viviendas, así como características socioeconómicas de los hogares que comprenden dichas unidades. La información para la formación de los segmentos normalmente se obtiene del censo o de encuestas de caracterización socioeconómica (encuesta CASEN). Luego estos datos se procesan a través de métodos estadísticos para posteriormente asignan los grupos obtenidos a unidades geográficas previamente definidas. La gran bondad de este sistema es que permite unir variables demográficas y posteriormente conductuales con

variables geográficas. Los sistemas tradicionales proveen solo de métodos indirectos para relacionar los residentes de un lugar con variables demográficas o de comportamiento.

Lo anterior permitirá a la organización utilizar un sistema de segmentación y así ubicar geográficamente, en vecindarios, el mercado objetivo elegido, además de obtener una rica descripción de su perfil demográfico. Así este sistema entrega un inédito y real aporte al medio del marketing de nuestro país, ya que, es el primero que permite identificar eficiente y objetivamente, con una precisión no lograda anteriormente, el mercado meta.

La segmentación geodemográfica mejora la eficiencia de las estrategias de la empresa al permitir tener un conocimiento más cabal de los consumidores, tanto en su perfil demográfico como en su ubicación geográfica. Además, dichos perfiles se pueden complementar con variables de comportamiento a través de estudios psicográficos de segmentos, cuestión que los sistemas tradicionales solo pueden obtener a través de métodos indirectos y por medio de criterios preestablecidos como sucede con los métodos actualmente vigentes.

Desde el punto de vista del marketing, este sistema tiene un real impacto sobre la eficiencia en la elección del mercado objetivo, sistemas de distribución y mensaje comunicacional en su forma y contenido. Así, la segmentación geodemográfica tiene particular importancia para el marketing directo, pues permite enfocar la promoción tanto por correo, telemarketing o catálogos en segmentos que tienen elevados porcentajes de hogares en el mercado objetivo deseado, en vez de confiar en una promoción masiva y homogénea. De esta manera, la probabilidad de respuesta del segmento deseado se incrementa y la utilización de recursos se optimiza.

Otra ventaja que tiene la segmentación geodemográfica es que transforma la base de clientes de las empresas en poderosas herramientas de marketing. Por ejemplo, una empresa que distingue a sus clientes con mayor potencial puede buscar a través de la geodemografía la ubicación de otros consumidores con características similares a sus buenos clientes y así expandir su mercado. Es decir, se definen los clientes potenciales a través de los clientes actuales de mayor rentabilidad. Además, este sistema no solo mejora la penetración de nuevos mercados, sino que además aumenta la eficiencia de la retención de los clientes actuales al permitir focalizar los recursos.

Ahora se analizarán los distintos tipos de turistas tanto nacionales como internacionales.

**Turista nacional:** Dentro del análisis del turista nacional hay que mencionar, a los ciudadanos de la ciudad de Quillota, ya que, serán ellos los primeros en conocer la entrada al mercado de “Silo Restaurante, sabores del campo y el mar” y talvez sean los primeros en visitarlo.

El turista nacional debe ser el mayor interesado en conocer el restaurante, ya que, el enfoque patrimonial que tiene el proyecto, pretende transportar al turista nacional a la génesis de los sabores de la cocina chilena y además cautivarlos con la historia de estas construcciones ancestrales (silos) que aun se resisten a sucumbir con el paso de los años y son vivos testimonios del pasado industrial que experimento la comuna durante el pasado siglo.

Ahora dentro de las características psico-económicas y tal como se muestra en la tabla, el cliente deben estar en un buen nivel socioeconómico (ABC1, C1, C2), además de pertenecer al grupo étareo de los adultos jóvenes, adultos y jubilados que busquen un sabor distinguido y diferente, además el cliente debe estar interesado en redescubrir los sabores de la cultura campesina, y tener ganas de vivir una experiencia diferente, por lo cual el servicio esta enfocado a personas con un alto nivel cultural, y si no fuese este el caso, personas interesadas en la cultura, o simplemente en rescatar el patrimonio de la nación.

**Turista extranjero:** La presencia de turistas extranjeros en nuestro país genera grandes ingresos, es por ello que no hay que obviar el hecho de que los extranjeros poseen un gasto promedio importante, generando grandes divisas en los países que visitan.

Según datos del INE, durante el año 2007 el país genero un total de US\$ 1.803.7 millones por concepto de turismo receptivo. Esta cifra incluye tanto lo generado por turistas y excursionistas (visitantes por el día) así como también el transporte internacional de aquellos visitantes que utilizaron medios nacionales. De este modo, la cifra se desglosa de la siguiente forma:

- US\$1.454,6 millones generado por los turistas;
- US\$ 22,9 millones por los excursionistas y
- US\$ 326,2 millones por transporte internacional.

De acuerdo a datos obtenidos por la Policía Internacional, durante el año 2007 ingresó un total de 2.506.756 turistas de nacionalidad extranjera, cifra superior en 11,3% a la contabilizada el año anterior (2006). Los turistas ingresaron al país fundamentalmente por vía terrestre (53,7%) y aérea (42,1%). La vía marítima representó sólo un (4,2%). La mayor concentración de llegadas internacionales se produce en la zona centro del país, que comprende el aeropuerto internacional Comodoro Arturo Merino Benítez (CAMB) en Santiago y el Paso Los Libertadores, ubicado administrativamente en la Región de Valparaíso, pero muy próximo a Santiago. Esta zona registra 1.347.681 llegadas, equivalentes al 53,8% del total. El aeropuerto concentra por sí mismo el 40,3% del total de arribos internacionales.

Respecto de la procedencia de los turistas extranjeros, un 52,0% de los turistas provienen de países limítrofes; un 12,0% de Norteamérica; un 15,1% del Resto de América excluido Norteamérica; un 16,1% de Europa; un 1,6% de Asia y un 3,2% de países de otros continentes. A continuación el cuadro nos muestra el mercado potencial Americano al cual podría acceder el proyecto, también refleja que los turistas argentinos son quienes más visitan Chile.

Tabla N° 3: Mercado Latinoamericano<sup>33</sup>

| PROCEDENCIA<br>TURISTAS | PORCENTAJE |
|-------------------------|------------|
| Argentina               | 40.6%      |
| Bolivia                 | 13.2%      |
| Perú                    | 12.0%      |
| Brasil                  | 11.3%      |
| EE.UU.                  | 10.8%      |

Ahora con respecto al mercado europeo, que también es un mercado atractivo para el proyecto, los principales países emisores de turistas hacia Chile, son los mismos que han encabezado el ranking en años anteriores, estos son los siguientes:

<sup>33</sup> Fuente: Anuario turismo 2007, elaboración propia

Tabla N° 4: Mercado Europeo <sup>34</sup>

| PROCEDENCIA<br>TURISTAS | CANTIDAD |
|-------------------------|----------|
| España                  | 74.526   |
| Alemania                | 71.147   |
| Inglaterra              | 64.168   |
| Francia                 | 61.768   |
| Italia                  | 28.134   |
| Total                   | 299.743  |

De acuerdo a los antecedentes del estudio del gasto del turismo receptivo, en 2007, los turistas extranjeros latinoamericanos permanecieron un promedio de 10,9 días en el país, efectuaron un gasto diario individual promedio de US\$ 50,9 y un gasto total por persona de US\$ 553,4. El turista europeo presentó una permanencia mucho mayor (promedio 18,9 días), y su gasto diario medio por persona fue muy similar al del promedio (US\$ 53,3). El gasto total por persona en el caso del turista europeo, fue de aproximadamente US\$ 1.010,3. A continuación el cuadro refleja cuales son los turistas que poseen un mayor gasto turístico en el país durante el 2007.

Tabla N° 5: Gasto promedio turistas europeos <sup>35</sup>

| PROCEDENCIA TURISTAS | GASTO<br>PROMEDIO |
|----------------------|-------------------|
| Suecia               | US\$ 1.287,9      |
| Alemania             | US\$ 1.114,9      |
| Asia                 | US\$ 1.051,0      |
| Suiza                | US\$ 1.043,8      |
| España               | US\$ 1.041,9      |
| Francia              | US\$ 1.018,0      |
| EEUU.                | US\$ 970,6        |

Tabla N° 6: Gasto promedio turistas Latinoamericanos. <sup>36</sup>

| PROCEDENCIA TURISTAS | GASTO<br>PROMEDIO |
|----------------------|-------------------|
| Venezuela            | US\$ 903,5        |
| México               | US\$ 848,0        |

<sup>34</sup> Fuente: Anuario turismo 2007, elaboración propia

<sup>35</sup> Fuente: Anuario turismo 2007, elaboración propia

<sup>36</sup> Fuente: Anuario turismo 2007, elaboración propia

Por otra parte, la contribución de los distintos mercados a la generación de ingresos de divisas (excluyendo los ingresos por transporte aéreo internacional y por llegada de excursionistas) a Chile es la siguiente:

- Países limítrofes (20,8%);
- Norteamérica (20,4%);
- Resto de América (21,3%);
- Europa (29,5%); Asia (3,0%) y
- Resto del mundo (5,0%).

De acuerdo al Estudio del Gasto mencionado, las motivaciones que aducen los residentes en el exterior para su visita al país son en un alto porcentaje vacaciones (52,1%), seguido de visitas a familiares y amigos (19,6%); negocios (8,4%) y motivos profesionales (7,9%). Otras razones de menor relevancia citadas son estudios, asistencia a congresos seminarios y salud, entre otras. Tomando en cuenta estos datos, el análisis de la demanda extranjera estará enfocado a los turistas argentinos, bolivianos, peruanos, estadounidenses y europeos, especialmente españoles, suecos y alemanes, ya que, son los que generan mayor cantidad de divisas, y de visitas a nuestro país, tal como lo indican los cuadros vistos anteriormente.

Ahora si seguimos ahondando más en lo que se refiere al servicio que entregara el proyecto, el principal servicio de alimentación que utilizan los turistas extranjeros son los restaurantes. Por consiguiente, en base a estos datos el perfil del turista tanto europeo como latinoamericano, por lo general prefieren los restaurantes como servicio de alimentación y se encuentran en el grupo étareo al cual esta enfocado el proyecto.

Figura Nº 8: Composición étaria turistas europeos.

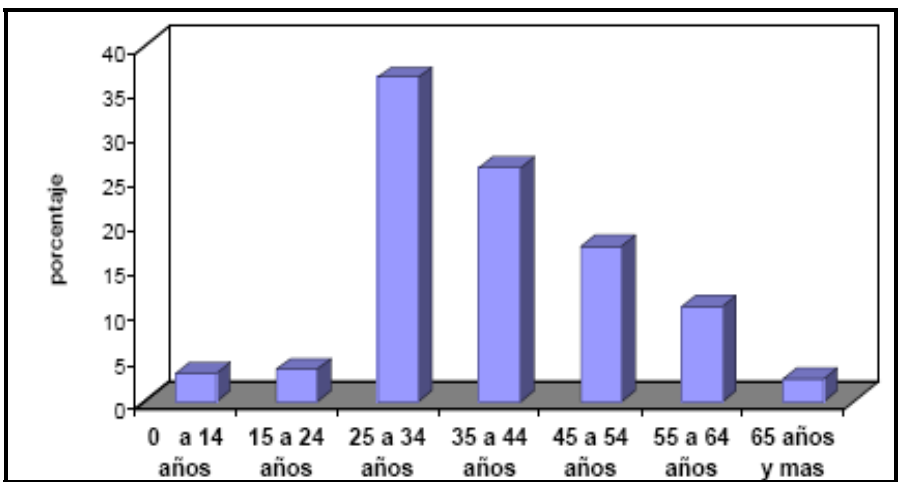


Figura N° 9: Principales servicios de alimentación utilizados por turistas europeos.

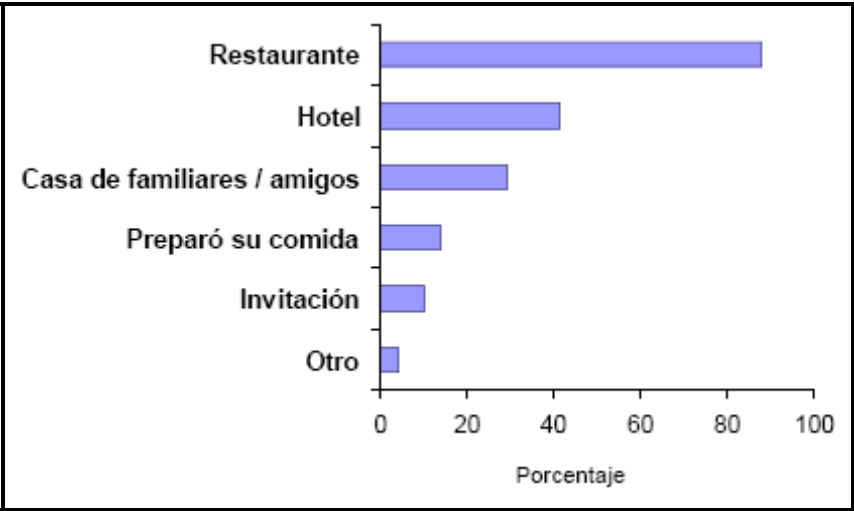


Figura N° 10: Gasto destinado a alimentación por turistas europeos.

| Prestador                 | Monto (dolares) |
|---------------------------|-----------------|
| Hoteles                   | 25,4            |
| Servicios alimentacion    | 23,6            |
| Compras                   | 19,1            |
| Empresas transporte local | 10.1            |

Figura N° 11: Composición étnica turistas latinoamericanos.

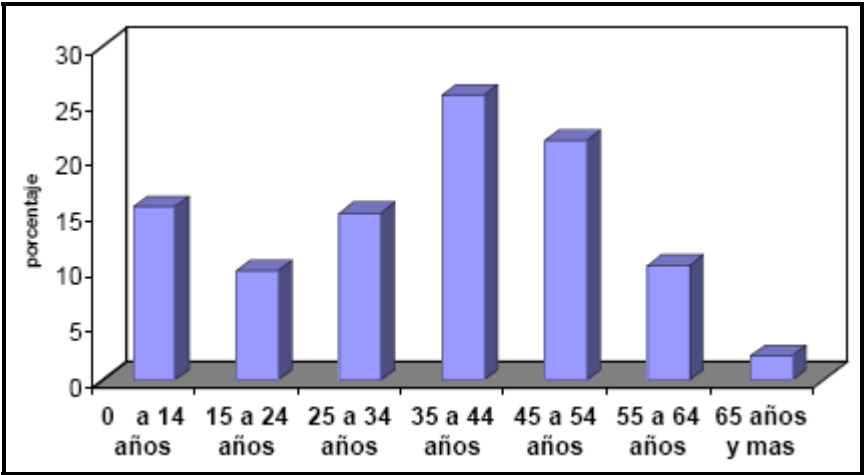


Figura N° 12: Principales servicios de alimentación utilizados por turistas latinoamericanos.



Figura N° 13: Gasto destinado a alimentación por turistas latinoamericanos.

| Prestador                 | Monto (dolares) |
|---------------------------|-----------------|
| Hoteles                   | 21,1            |
| Servicios alimentacion    | 23,2            |
| Compras                   | 21,3            |
| Empresas transporte local | 13,5            |

Conclusión estudio de mercado

Se concluye entonces que la potencial demanda que espera lograr el restaurante seria del orden de un 30% del total de turistas europeos que prefieren el servicio de restaurantes como medio de alimentación, cuyas edad fluctúan entre los 25 y 65 años y mas; con un gasto promedio diario en alimentación de 23.6 dólares.

Mientras que se espera lograr un 40% de turistas latinoamericanos que prefieren el servicio de restaurantes como medio de alimentación, cuyas edad fluctúan entre los 25 y 65 años y mas; con un gasto promedio diario en alimentación de 23.2 dólares.

El proyecto parte con un mercado local, tomando como punto de partida la comuna de Quillota, la cual según el censo del 2002, la ciudad posee una población total de 76.922 de la cual 11.692 corresponden a población rural y 65.250 a población urbana, se pretende abarcar el segmento de mercado abc1, .

De la población en la Región de Valparaíso, el número total de asalariados corresponde a 422.947, de los cuales 75.792 personas, serian la posible demanda, ya que son las personas que se encuentran con trabajo, cuyo ingreso promedio mensual fluctúa en los \$243.344.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Fuente: INE, “Ingreso Promedio mensual de los asalariados, Octubre - Diciembre 2007”.

Por grupo ocupacional, son gerentes, administradores y directivos quienes perciben un mayor ingreso medio mensual, seguidos de profesionales, técnicos y afines. Para todos los grupos las brechas mujer-hombre son negativas, alcanzando su máximo entre profesionales.

El grupo ocupacional de gerentes, administradores y directores presenta las remuneraciones promedio más altas (\$602.513) entre las ocupaciones, lideradas por las mujeres con \$792.072/40. Esta situación sucede también entre los asalariados pero a niveles significativamente superiores (\$1.047.366), con una mayor diferenciación respecto del grupo ocupacional que les sigue de Profesionales y Técnicos (\$618.898) y con remuneraciones promedio para las mujeres inferiores a las de los hombres.

Para los asalariados, en todos los tramos de edad a excepción de los mayores de 65 años, los hombres perciben un mayor ingreso promedio que las mujeres. La mayor brecha desfavorable a mujeres se da en los tramos etarios que van de los 25 a los 54 años inclusive, es decir, entre los componentes más numerosos de la fuerza de trabajo que, mayoritariamente, se ubica entre ese rango de edades.

La brecha de ingresos promedio entre mujeres y hombres alcanza su máximo entre los asalariados con nivel educativo Universitario.

Siguiendo el patrón habitual, los asalariados con mayor calificación tuvieron ingresos promedio superiores que sus pares menos calificados. De esta forma mientras el ingreso promedio entre asalariados con nivel Universitario fue de \$615.517 para ambos sexos, en el caso de aquéllos Sin Estudios fue de \$140.205. O sea, las personas con mayor calificación ganan poco más de 4 veces lo que perciben quienes no tienen estudios, cifra que se encuentra dentro de la norma observada en Chile en los últimos años.

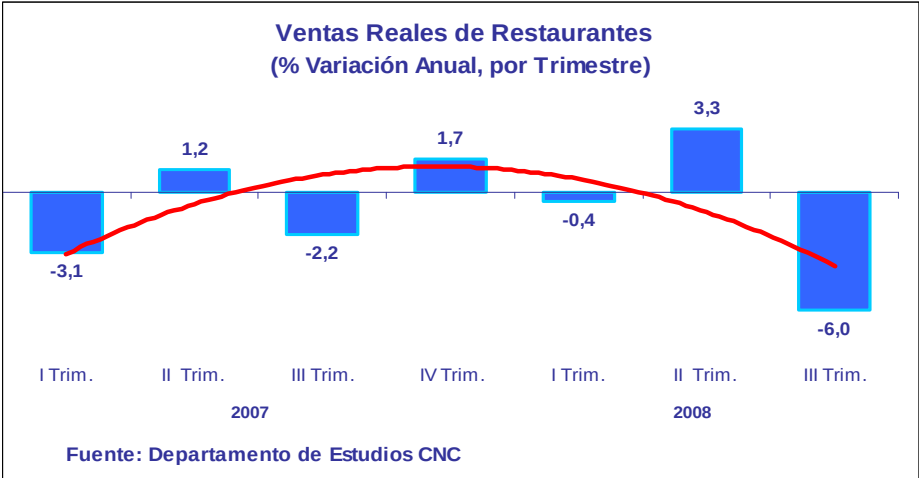
## **2.2- Consumo aparente**

Las ventas reales de restaurantes cayeron en un 6,0% en el tercer trimestre de 2008 respecto del mismo período de 2007, siendo éste el peor registro, desde el tercer trimestre del año 2002, según la muestra que compone el Índice de Ventas de Restaurantes de la Región Metropolitana.

A pesar de que la trayectoria trimestral muestra un efecto serrucho (continuos crecimientos y caídas), en los últimos meses se ha notado una clara tendencia a la baja en la actividad, que la ha llevado a experimentar un decrecimiento real de 1,1% en el periodo enero - septiembre de 2008 en comparación con igual lapso del año anterior.

El grafico muestra las variaciones que ha tenido la actividad gastronomica debido a múltiples factores, los cuales se explicaran mas abajo dejando en evidencia que el sector es vulnerable a factores económicos tanto internos como externos, ya que, no es un bien de primera necesidad.

Figura N° 14: Variación anual por trimestre en ventas de restaurantes<sup>38</sup>



Estos resultados son consecuencia de la pérdida de dinamismo de la economía nacional, especialmente con la moderación en el nivel de crecimiento del consumo privado, y el deterioro de las expectativas de los consumidores, como consecuencia, entre otros factores, de la elevada inflación que han debido soportar desde el segundo semestre de 2007, alza que ha sido más significativa en el grupo Alimentación.

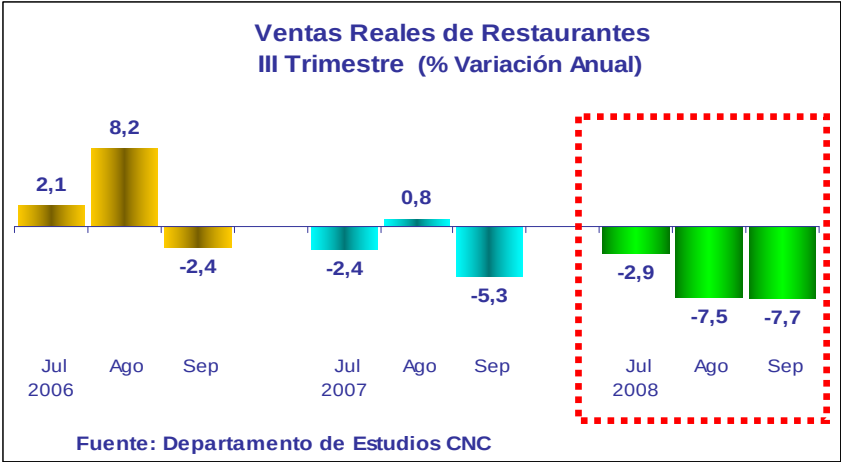
A lo anterior se suma el agravamiento de la crisis financiera internacional, que detonó en septiembre, causando mayor incertidumbre, desconcierto y temor en el público, siendo los gastos prescindibles, entre ellos las comidas fuera del hogar, los primeros que las familias restringen o reducen frente a una situación impredecible.

En el caso de la actividad gastronómica, los clientes tienden a disminuir su consumo promedio y privilegiar aquellos establecimientos que tienen un ticket por persona más moderado, lo que se traduce en un menor nivel de venta del sector en su conjunto.

Al analizar las variaciones anuales de los tres meses del tercer trimestre se observa que en julio las ventas reales de restaurantes se contrajeron en un 2,9%, acentuándose la caída en agosto, al alcanzar a un 7,5%, que en parte puede estar influida por una base de comparación relativamente mejor (levemente positiva) que en julio (negativa). En septiembre se mantuvo el nivel la reducción registrado en agosto, al disminuir las ventas en 7,7% real anual.

<sup>38</sup> Fuente: [www.achiga.cl](http://www.achiga.cl)

Figura N° 15: Ventas reales de restaurantes



Es evidente que el cúmulo de noticias respecto al impacto que en el ámbito interno tendría en términos de crecimiento, inversión y empleo la complicada situación internacional, afectó las decisiones de consumo de la población.

En un escenario económico de gran incertidumbre, en que existe consenso en que la actividad económica se verá afectada negativamente, y considerando que el servicio gastronómico no entra en la categoría de bienes de consumo básico, se espera que los clientes y consumidores actúen con mayor cautela, estimándose que en general tenderán a disminuir su gasto en este tipo de servicio. En este sentido, dado que las comidas fuera del hogar están insertas en los hábitos de la población, lo más probable es que las personas mantengan su conducta, pero reduciendo la periodicidad de sus salidas a restaurantes, el monto de su consumo y/o privilegiando aquellos establecimientos que registren un menor ticket por persona.

En este contexto, se revisaron a la baja las expectativas de crecimiento de las ventas reales de restaurantes, previéndose que cerrarán el año 2008 con un desempeño nulo o levemente negativo.

2.3- Mercado objetivo y estudio de mercado

El objetivo del estudio de mercado se basará en la búsqueda de antecedentes para saber si existe o no, una demanda que justifique la puesta en marcha del proyecto, es por ello que se ha diseñado una encuesta, la cual consta de seis preguntas que pretenden responder a esta interrogante<sup>39</sup>.

Se puede definir como objetivo general o interrogante del estudio de mercado el saber si existe una demanda potencial que justifique la puesta en marcha del proyecto, también se podrán considerar como objetivos específicos el saber si existe el conocimiento de parte de los potenciales consumidores por este tipo de comidas típicas tanto campesinas como del mar, otro objetivo específico es conocer si existe algún tipo de interés de parte de quienes componen el

<sup>39</sup> Ver anexo n° 5: Encuesta para definir si existe un mercado potencial para el proyecto; elaboración propia

área de influencia del proyecto (mercado objetivo) de conocer esta nueva apuesta de restaurante patrimonial.

Luego se analizara una muestra representativa del mercado objetivo donde se podrá establecer si es viable o no realizar el proyecto, al obtener una respuesta favorable a lo que se espera ofrecer, representaría una certera posibilidad de poner en marcha la propuesta hasta este punto del plan de negocio.

La encuesta fue realizada a cien personas pertenecientes a la segmentación del mercado antes mencionada, de ella se pudo establecer que existe un interés por parte de los posibles consumidores de conocer, aprender y degustar de los menús que ofrecerá el restaurante; garantizando así una excelente acogida por parte del público a degustar platos de comida típica tanto campesina como del mar todo esto en un entorno que recoge y conjuga tanto el patrimonio inmaterial como el tangible. Se ratifica esta información al evaluar la respuesta de la pregunta número 6 donde el 90% de los encuestados estaría dispuesto a visitar el restaurante.

De esta forma se cumple con los objetivos del estudio de mercado, existe un gran interés por parte del público objetivo por visitar establecimientos que sean innovadores y que rescaten nuestro patrimonio; para “Silo Restaurante sabores del campo y el mar” es fundamental difundir las raíces campesinas en todas sus manifestaciones y por sobre todo el rescate del patrimonio tangible para que sean valoradas y apreciadas por las futuras generaciones.

En conclusión y habiéndose cumplido el objetivo general de este estudio de mercado, se fundamenta que existe el mercado potencial suficiente que justifica la puesta en marcha del proyecto, ahora mas adelante se analizaran otros factores que también se deben abordar y que eventualmente pudiesen influir en el desarrollo normal del proyecto.

### **2.3.1- Estimación de la demanda**

La estimación de la demanda futura es una gran ayuda para maximizar los beneficios del proyecto, se puede realizar a través de variados métodos como por ejemplo el análisis de series temporales, estadísticas de la demanda, alisado exponencial, media móvil entre otros. Para este proyecto la estimación de la demanda se basará en el informe realizado por el Instituto Nacional de estadísticas (INE) “Proyección de la Población, Chile 2050”. Este estudio estima que la población total del país crecerá en un 25% es decir ascenderá a 20.200.000 habitantes. La Región Metropolitana crecerá en un 9%, es decir 54.603 habitantes, mientras que la Región de Valparaíso crecerá un 1.1%, aunque su crecimiento natural se pronostica por debajo del nivel país que corresponde a un 0,7%.

### **2.3.2- Participación de la competencia en el mercado**

En Quillota, existen alrededor de 38 restaurantes, si bien, algunos tienen en su carta algunas recetas de cocina chilena, no existe la categoría de restaurante patrimonial. Es por ello, que en su categoría, “Silo Restaurante, sabores del campo y el mar”, es único en su especie y categoría.

Las instalaciones del restaurante estarán en un lugar estratégico de la ciudad de Quillota, ya que, se localizaran a orillas de la calle Juan Bautista Alberdi, siendo esta la puerta oeste de los vehículos que vienen del litoral, por ende también será una fuente de ventaja competitiva.

Ahora la competencia mas cercana seria “El Corralero Restaurante” un establecimiento que tiene una temática enfocada a la comida típica y que se encuentra a 2 Km. Aprox., de las instalaciones del proyecto, sin embargo, su especialidad son las carnes y eventos los fines de semana, por ende, solo se analizará la competencia directa de la empresa, ya que, los otros sustitutos apuntan a otro tipo de publico o segmento de mercado.

A raíz de esto, la competencia del restaurante, más que por especialidad o categoría, radica en la ubicación de los establecimientos, que serian competencia directa, situándose algunos en la ciudad de Quillota, mientras que la mayoría están ubicados en sectores rurales y que poseen algunos atributos que los clasifican como potenciales competidores de la empresa. Dentro de esta categoría están los siguientes locales:

- “El Corralero Restaurante” (Urbano)
- “Los Adobes Restaurante” (Urbano)
- “Kaoba Restobar” (Urbano)
- “Club Unión Árabe” (Urbano)
- “Patria Vieja” salón de eventos (Rural)
- “La Pica de Boco Restaurante” (Rural)
- “Mesón La Capilla Restaurante” (Rural)
- “La Casona de Rautén” (Rural)

La variedad en las cartas de los diferentes restaurantes, van desde cocina italiana, hasta comida Árabe, es por ello, que el potencial cliente se encontrará frente a una diversa variedad de platos y una gama de sabores, lo cual potenciara la industria turística de los establecimientos gastronomicos de la comuna de Quillota, siendo esto un incentivo para atraer cada vez mas turistas para que visiten la comuna.

Ahora si consideramos la transversalidad del patrimonio esta debe prevalecer y ser la estrategia de marketing de la empresa, ya que, no solo abarca la arquitectura, artes plásticas, artesanía, danza, etc.; sino también, algo tan simple y a la vez tan complejo como lo es la cocina.

Frente a este escenario la empresa, tendrá un distingo competitivo por sobre el resto, ya que, no solo rescatará el patrimonio culinario de nuestro país (intangible), sino que además pondrá en valor el patrimonio inmueble tangible de la comuna, fusionando las artes y la artesanía como una forma de rescatar el patrimonio inmaterial de los antiguos artesanos; como por ejemplo los talabarteros que trabajan todo lo relacionado con la indumentaria del “Huaso chileno” con técnicas y herramientas que heredaron de sus antecesores y que hoy se están perdiendo debido a la industrialización y a las nuevas tecnologías para trabajar el cuero .

## **2.4- Mix comercial**

El mix comercial corresponde a las herramientas o variables de las que dispone una organización para lograr sus objetivos dentro de su mercado objetivo.

Entre las variables del mix comercial se encuentran: Producto, Promoción, Precio y Plaza.

**2.4.1- Producto o servicio**

“Silo Restaurante, sabores del campo y el mar” pretende ingresar al mercado como un restaurante de comida tradicional chilena, con base en la gastronomía del campo, no solo, de la zona central sino que también de otras latitudes del país, tales como, platos preparados en el Sur y Norte; además de los productos del mar como mariscos y pescados, ya que, Chile posee vastas costas y estos alimentos han estado siempre presentes en la dieta y la gastronomía chilena, de hecho, son uno de los productos realmente chilenos. Los platos serán preparados en base a productos típicos y naturales de la zona y el país, serán elaborados en un marco de calidad y variedad gastronómica por un chef con experiencia y capacitado al igual que todo su equipo de trabajo, es decir, los ayudantes de cocina.

El servicio de “Silo restaurante” pretende transportar a sus clientes al pasado reviviendo los sabores, sensaciones y texturas de la comida tradicional chilena, reencontrándose con las raíces de nuestro patrimonio gastronómico, a través de una mezcla culinaria que unirá dos menús (campo y mar) con los sabores de nuestra tierra; todo aquello sumado a las exposiciones de arte y artesanía del mundo rural, costero y de las etnias vivas del país (Mapuche, Aymará y Rapa Nui), en unas instalaciones que representan el patrimonio industrial del pasado siglo, el cual será rescatado, restaurado y acondicionado mediante una nueva puesta en valor del patrimonio tangible inmueble, que por lo demás será innovadora al ofrecer un servicio con estas características.

**2.4.2- Marca**

La marca constituye un elemento diferenciador de un producto o servicio, en este caso la marca, estará respaldada en su isotipo, el que permite la diferenciación y el posicionamiento del servicio en la mente del consumidor, es decir, la manera a través de la cual el cliente percibirá a la empresa y al servicio que entrega, es por esto que la marca es sencilla y fácil de recordar.

**Logo:**



**Isotipo:**

Mayor importancia del isotipo, único elemento en color de la marca, con tipografía sencilla Serif, ambos silos representan los sabores del campo y el mar.

- Silos: Representa el rescate del patrimonio tangible inmueble de la ciudad de Quillota.
- Semilla: Representación del nacimiento de la agricultura, concepto del campo.
- Pez: Representación del concepto mar.

La marca de la empresa es “Silo Restaurante”, y la imagen matiza la infraestructura rescatada, las tradiciones gastronómicas de Chile, instalándose en la memoria de los clientes por su color e imagen, procura permanecer a través de las emociones, sensaciones y tradiciones que produce el sabor de la comida chilena.

El atributo intangible es ganar el status, la vanguardia y la elegancia que ofrece este nuevo estilo singular e innovador, por lo tanto el posicionamiento en el mercado es su slogan “sabores del campo y el mar”, identificándolo con las tradiciones y gustos de la cocina chilena.

**2.5- Promoción del servicio**

La promoción de un producto o servicio corresponde a una mezcla de alternativas de difusión que fomentan el uso o la compra de un determinado producto o servicio, es el medio a través del cual se da a conocer la empresa y sus productos o servicios.

Para la promoción del proyecto se ha determinado utilizar los siguientes medios de promoción y difusión.

**2.5.1- Publicidad**

Para el caso de “Silo Restaurante” la forma de promoción esta prevista que comience desde el primer momento en que la empresa comience a operar hasta un tiempo indefinido, poniendo énfasis en los primeros momentos de la vida de la empresa, con el objetivo de crear una imagen a largo plazo de la empresa que sea capaz de posicionarse en el mercado y de quedar en la mente del consumidor.

El primer paso será dar a conocer el proyecto a la ciudad en primera instancia, a través de un anuncio en el diario “El Observador” de Quillota los días previos a su inauguración, además se harán publicaciones semanales en radios locales para atraer a los turistas que visitan la ciudad, se pretende informar de la existencia a través de pequeños folletos y trípticos informativos que se distribuirán en los distintos puntos de información turística que existen en la ciudad de Quillota estos son la Oficina de Turismo de la Ilustre Municipalidad de Quillota, la naciente Cámara de Turismo, así como la asociación gremial REDETUR V Región A.G., la cual posee su propio sitio en Internet, en donde se publican los nuevos emprendimientos y socios de esta organización que agrupa a empresarios rurales de la Región de Valparaíso, la cual además tiene nexos con la Casa museo La Sebastiana, lugar muy concurrido por turistas extranjeros, siendo esta una gran

instancia para ofrecer el servicio y así captar nuevos clientes que están dentro del mercado objetivo al cual apunta la empresa.

Por otra parte el proyecto también se pretende publicitar por medios masivos tal como Internet, específicamente en sitios especializados en el tema de publicidad gastronómica, tales como [www.restaurantes.emol.com](http://www.restaurantes.emol.com), guías de servicios turísticos y gastronómicos locales como [www.capitalcultura.cl](http://www.capitalcultura.cl), sumado a la propia página Web que implementará la empresa, además en la página del Servicio Nacional de Turismo [www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl), específicamente en el portal de emprendimientos turísticos con información actualizada de los productos y servicios que la empresa ofrece.

Otra manera de dar a conocer el servicio y la empresa en sí, son los medios radiales, ya que, en la ciudad de Quillota existen seis radioemisoras, las que llegan a toda la comunidad, por ende la empresa seleccionará aquellas radioemisoras que usualmente escucha el público objetivo del restaurante, entre ellas estas: Radio Positiva, Radio Quillota y La Calera, Radio Cristal y Radio Nexa, entre otras de nivel nacional e internacional, además se está viendo la posibilidad de asociarse a ACHIGA (asociación chilena de gastronomía), fundada el 30 de enero de 1980, esta organización está dedicada a desarrollar y potenciar la gastronomía chilena. Resolviendo problemas que afectan al sector gastronómico, mediante acciones concretas logrando dar una solución adecuada a las dificultades que afectan directamente al rubro. Además envía mensualmente a sus socios un seguimiento de prensa personalizado, donde se podrá observar el posicionamiento del establecimiento en los medios escritos, y así identificar fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas de manera que le permitan a la empresa crear una estrategia para mejorar la calidad en el servicio.

### 2.5.2- Promoción de ventas

Como un complemento a la estrategia de publicidad que utilizará “Silo Restaurante” se realizará lo que se denomina promoción de ventas, con el objeto de captar la atención del consumidor y ofrecer información necesaria para hacer que éste prefiera el servicio, además de darse a conocer dentro del mercado meta de una manera efectiva y también para captar nuevos potenciales nichos de mercado.

Esta promoción de ventas consistirá principalmente en pequeños incentivos y beneficios a corto plazo que incitan a probar el servicio que se está ofreciendo, dentro de los que destacan son las siguientes herramientas de promoción:

- **Página Web:** La mantención de una página Web que entregue información necesaria y actualizada para el consumidor, de manera que permita al cliente formar una imagen previa favorable de la empresa, además de entregarle datos útiles como dirección, horarios, como llegar y además de permitirle hacer reservas en línea, e información acerca de las promociones y descuentos que ofrece el Restaurante a sus clientes.
- **Degustaciones:** Están enfocadas a funcionarios de empresas locales, privadas y públicas, con el objeto de dar a conocer “Silo Restaurante” a un nicho de mercado específico. Regalar a los clientes degustaciones gratis de los productos artesanales de la

zona que se exponen en las galerías tales como licor de manzana, mermeladas caseras, aceite de palta etc.

- **Souvenir:** Esta estrategia de publicidad esta asociada a regalar algún souvenir con el logo y marca de la empresa (merchandising), para fidelizar a los clientes hacia la marca, para que quede un recuerdo de su paso por el restaurante, para este efecto se esta pensando en un llavero que por cantidades tiene un bajo costo para le empresa y útil para los turistas.
- **Diarios:** Se pretende crear un convenio con los suscriptores del diario “El Observador” y su Club de Lectores, para ofrecerles descuentos permanentes e invitaciones a eventos especiales, las cuales se distribuirían a través de los módulos de este diario.
- **Folletos:** Se confeccionaran una cantidad de ejemplares para que sean repartidos en puntos estratégicos de la ciudad tales como la oficina de turismo del municipio, en hoteles, mall y la cámara de turismo de Quillota.

### 2.5.3- Relaciones públicas

El marketing directo también es de suma importancia a la hora de ofrecer el producto o servicio, es por esto que “Silo Restaurante”, implementara un Staff de profesionales y técnicos en el área de las relaciones publicas y promotoras para atraer la atención de potenciales clientes, este departamento estará encargado de ofrecer y difundir las características que hacen único e innovador el servicio, haciendo mención al rescate patrimonial que es la génesis del proyecto; estos profesionales se sumaran a la fuerza laboral de la empresa por ende son una parte importante dentro de la organización y tienen un papel protagónico y estratégico, ya que, serán la cara visible que tendrá el restaurante, lo cual dará una imagen de credibilidad y profesionalismo a la empresa .

El principal objetivo de las relaciones publicas será el administrar la comunicación entre la empresa, los clientes y demás involucrados que pudieran existir (stakeholders).Para ello la calidad del recurso humano con el que cuente la empresa será primordial, el que ellos conozcan las políticas, la misión y visión de la empresa, que se sientan parte del proyecto harán una marcada diferencia ya sea en su desempeño particular, como a nivel de empresa.

### 2.5.4- Publicidad no pagada

Es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre una organización o sus productos. A semejanza de la publicidad, comunica un mensaje impersonal que llega a la audiencia masiva a través de los medios masivos de comunicación. Pero varios elementos la distinguen de la publicidad: no se paga, la organización que la recibe no tiene control sobre ella y, como aparece en forma de noticia, su credibilidad es mayor que la publicidad.

En este caso sería algún programa local o uno de audiencia masiva que desee hacer un reportaje tal como “Frutos del país” o también en programas radiales que dan cuenta de los nuevos emprendimientos o talvez algún reportaje en el diario “El Observador” basado en el turismo rural en la zona o el programa “Recomiendo Chile” de canal 13.

#### **2.5.5- Venta personal**

Es la presentación directa de un producto que el representante de una empresa hace a un comprador potencial. Tiene lugar cara a cara o bien por contacto telefónico o Internet, pudiendo dirigirse a un intermediario o al consumidor final.

El sistema de distribución que se ha determinado para la comercialización del servicio es la venta directa, entregada por el productor al consumidor final, sin pasar por intermediarios debido a los costos que ello implica, lo que traería consecuencias en la rentabilidad del proyecto, por otro lado el servicio será más personal.

Se ha elegido esta opción porque es la mas conveniente, ya que, la distribución del servicio al consumidor final es la mas sencilla y segura. El producto se venderá en la dirección correspondiente del restaurante, tal como se muestra en el siguiente esquema, el encargado directo será el gerente del proyecto.

#### **2.6- Precio**

La fijación del precio a grandes rasgos, esta determinada por dos menús los cuales consisten en dos temáticas distintas que recogen el patrimonio gastronomico, tanto de la zona campesina como de la zona litoral, todo aquello sumado al alto valor agregado de las instalaciones del proyecto por ser un proyecto único e innovador en su tipo.

Por lo tanto la fijación de precios para el proyecto esta basada en el valor que otorga el cliente por un servicio con estas características; esto no hace referencia al coste del vendedor, como la clave para fijar el precio, sino que busca fijar un precio en conjunto con otras variables distintas del precio del marketing mix, para lograr así un equilibrio entre el valor que percibe la mente del consumidor y un precio que iguale dicho valor.

Para lograr percibir cuánto están dispuestos a pagar los consumidores por el servicio será necesario realizar investigaciones de mercado, referentes a encuestas y otros tipos de recolección de datos. La idea principal es encontrar el precio justo que combine buena calidad y buen servicio.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada a una muestra del mercado objetivo al cual apunta el proyecto, específicamente, en la pregunta N° 7 en donde se hace referencia a cuanto estarían dispuestos a pagar por un servicio innovador, el 92 % de los encuestados dijo que estaría dispuesto a pagar un sobreprecio por un servicio con características únicas e innovadoras, mas de \$10.000 pesos por un menú, estos precios son referenciales y están enfocados al mercado nacional, para turistas extranjeros el precio será mayor.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Ver anexo N° 6, Investigación de mercado (encuesta) elaboración propia.

### 2.6.1- Estrategia de fijación del precio

Para el proyecto se utilizará como estrategia de fijación de precio, la selección del mercado meta lo que se conoce también como “descreme”, que implica fijar un precio muy alto por un producto o servicio determinado, casi siempre con características únicas e innovadoras, el que posteriormente se va reduciendo de forma paulatina para introducirse, de esta forma, a nuevos segmentos de mercado.

Por su característica única e innovadora el proyecto posee ventajas y distingos competitivos por sobre otros establecimientos que se encuentran en el mercado, sin embargo, esta estrategia tiene un punto débil y es que los precios y beneficios altos atraerán competidores al sector. Razón por la cual el proyecto pretende patentar la idea, instaurando así una poderosa barrera de entrada, talvez no al sector gastronomico, sino al prevenir que no se replique la idea, ya que, existen en la comuna muchos silos que podrían ser convertidos en la fiel copia del proyecto.

Otra forma de frenar la entrada de competidores seria postular estas construcciones al Consejo de Monumentos Nacionales a la categoría de Monumento histórico, logrando así que cualquier proyecto de naturaleza similar, tendrá que pasar una serie de barreras burocráticas y la previa autorización del Consejo para realizar cualquier tipo de alteración o adecuación en cualquier lugar donde exista una de estas construcciones.

La política de precios corresponde al conjunto de normas, criterios, lineamientos y acciones que se establecen para regular y fijar la cantidad de ingresos provenientes de la venta de bienes y/o servicios que produce el sector público a través de sus dependencias y entidades.

- Política de descuento: La empresa considera una reducción del precio del servicio, durante periodos de baja afluencia de público, con el fin de reducir los costos de almacenamiento e inventarios, además de descuentos de dos por uno y promociones que incentiven al público a visitar el establecimiento en temporada de baja afluencia.
- Política de periodo de pago: La empresa contempla el pago del 50% cuando el servicio es contratado o reservado, mientras que el 50% restante deberá ser cancelado una vez utilizado o consumido el servicio, el cual se podrá realizar mediante efectivo, cheques y tarjetas bancarias, la empresa emitirá boletas y facturas.

## **2.7- Plaza o Distribución y Puntos de ventas.**

En el mercado de los servicios la distribución del mismo es usualmente a través de la venta directa, aunque también se hace a través de intermediarios, sin embargo esto tiene un costo asociado, razón por la cual para el proyecto la segunda opción no es rentable, por lo cual el método elegido para la distribución del servicio y al ser un establecimiento de comida, será la venta directa, ya que, así se pueden obtener ventajas de marketing, mantener un control del servicio, obtener diferenciación y poseer información directa de los clientes sobre sus necesidades y preferencias, debido a que estas van cambiando y para la estrategia de fijación de precios basada en el valor esta información es de suma importancia.

Además una de las características de los servicios es que son consumidos en el mismo lugar de origen, por lo tanto el turista que visite la ciudad de Quillota, no podrá dejar de degustar los platos típicos de Chile, en un lugar con una nueva temática, llamada “Restaurante patrimonial”.

En este capítulo se abordan temas relacionados con la prestación del servicio que ofrecerá la empresa considerando variables de localización, tecnología e insumos necesarios para convertirlos en servicios para satisfacer las necesidades del mercado.

### 3.1- Especificaciones

Respecto de la arquitectura que tendrán las instalaciones, esto se vera mas adelante en el estudio técnico, en este apartado se mencionaran las principales características del proyecto, mencionando la adecuación de la superficie y de los silos.

- La superficie considerada para la adecuación de los silos y la contracción de un restaurante de dos pisos no deberá superar el 40% de la superficie total del terreno.
- Poseerá un servicio de estacionamiento con vigilancia mediante cámaras y un guardia, este servicio no debe superar el 20% del total del terreno.
- Están contempladas áreas verdes con jardines y una muestra de arados, para que en todo momento el turista o cliente tenga la sensación de estar en el campo.
- El servicio gastronomico, será una entrada principal, con dos ambientes uno para fumadores y otro para no fumadores y contara también con un salón de eventos.
- Las galerías de arte y artesanía, funcionaran en los dos silos adecuados para este fin, por lo cual quedaran en el mismo lugar que tienen.
- La adecuación de los dos silos, radica en la construcción de un caracol al interior de estas construcciones, donde serán expuestas las obras de arte (pintura, escultura, mosaicos etc.), mientras que en el otro silo serán expuestas las artesanías de la zona rural como costera, sin desmedro de las artesanías de las culturas vivas del país.
- La parte superior de ambos silos, será adecuada para que funcione un bar y una cafetería, para que los turistas puedan degustar de un trago o un café mientras disfrutan del la vista panorámica que ofrece el paisaje enmarcado en un entorno rural.
- Una especie de puente unirá ambos silos en su parte superior para que los turistas puedan pasar desde la cafetería al bar y viceversa, y a la vez puedan pasar desde la galería de arte a la galería de artesanía y viceversa.
- Un curso de agua proveniente de un canal que cruza paralelo a la ruta, ingresara al terreno asemejando un pequeño riachuelo que dividirá las instalaciones del restaurante con las dos galerías.

3.2.- Descripción del proceso productivo

La descripción del proceso productivo se hará parte por parte, es decir cada plato se analizará por separado, para así, brindar mayor facilidad de entendimiento. En el ítem de representar el Diagrama de procesos, éste se acotará, para así, no hacer tan engorrosa la lectura y comprensión de éste, es decir, no se detallará cada parte del proceso de la elaboración de cada plato, solo se mencionara “elaboración del plato”.

También se debe aclarar que para describir el proceso productivo, este se realizara con ambos menús; zona interior y zona costera:

- Descripción proceso productivo “ Paila marinera”:

**Menú zona costera:**

Entrada: Ensalada y empanada de marisco o camarón queso.

Aperitivo: A elección

Plato de Fondo: Paila Marinera

Postre y bajativo: A elección

Ingredientes: Mariscos, pescado, cebollas, condimentos

Personal: Chef, mozo, ayudante de cocina

Tiempo de elaboración y cocción: 40 minutos y 45 seg.

Tabla N° 7: Proceso productivo plato zona costera.

| Actividad                     | Espacio | Personal           | Tiempo      |
|-------------------------------|---------|--------------------|-------------|
| Entrega de comanda            | Cocina  | Mozo               | 10 seg.     |
| Lavado de mariscos y pescado  | Cocina  | Ayudante de Cocina | 10 minutos. |
| Preparación                   | Cocina  | Ayudante de cocina | 30 minutos. |
| Vaciar mezcla y decorar       | Cocina  | Ayudante de cocina | 15 seg.     |
| Chequear calidad del producto | Cocina  | Chef               | 10 seg.     |
| Entrega a la mesa             | Comedor | Mozo               | 10 seg.     |

- Descripción del proceso productivo : “Codornices al coñac”

**Menú zona interior:**

Aperitivo: A elección

Entrada: Consomé y ensaladas surtidas

Plato de fondo: Codornices al coñac

Postre y bajativo: A elección, el postre puede ser mote con huesillos o frutas naturales.

Ingredientes: Codornices, tocino, huevos, coñac y condimentos

Personal: Chef, ayudante de cocina, mozo

Tiempo de elaboración y cocción: 36 minutos

Tabla N° 8: Proceso productivo plato zona interior.

| Actividad                                 | Espacio | Personal           | Tiempo     |
|-------------------------------------------|---------|--------------------|------------|
| Entrega de comanda                        | Cocina  | Mozo               | 10 seg.    |
| Lavar y preparar las codornices           | Cocina  | Ayudante de cocina | 10 minutos |
| Preparación                               | Cocina  | Ayudante de cocina | 25 minutos |
| Servir al plato y decorar                 | Cocina  | Ayudante de cocina | 25 seg.    |
| Chequear calidad y presentación del plato | Cocina  | Chef               | 15 seg.    |
| Entrega a la mesa                         | Comedor | Mozo               | 10 seg.    |

**3.3- Objetivos de producción**

Como en cualquier otra área de la empresa, los objetivos de producción deben ser medibles, cuantificables y estar relacionados con los recursos de la empresa. Es preciso establecer los objetivos que se desea alcanzar en esta área. Con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa, para el caso de este proyecto se pretender alcanzar los siguientes objetivos.

1. **Objetivos a corto plazo:** Teniendo en cuenta que las metas a corto plazo, son menores a un año, durante este lapso se pretende construir y adecuar las instalaciones de acuerdo a los planos del proyecto, entregando así el servicio a los clientes, con una venta diaria estimada en 30 menús a \$ 20.000; y poco a poco lograr posicionarse dentro de la mente del consumidor siendo una alternativa valida para quienes buscan algo distinto dentro del mercado gastronomico de la comuna, cabe mencionar que durante este periodo se producirá con una menor dotación de recurso humano y a medida la demanda aumente se contratara mas personal.

2. **Objetivos de mediano plazo:** Para el área de marketing y publicidad se pretende que en el mediano plazo la empresa sea conocida por una parte importante del mercado objetivo, es decir, abarcar un 35% del mercado objetivo total. Respecto del área de finanzas se pretende cubrir los gastos operativos de la empresa obteniendo un margen de contribución de un 20%, mientras que la deuda producto de la inversión inicial este amortizada en un 40%, durante este periodo superior a un año y menor a tres años. Mientras que en el área de marketing y publicidad los esfuerzos apunten a captar nuevos clientes no solo en el mercado local sino que nacional e internacional.

Para el área de producción se estima que la producción aumente como consecuencia de los esfuerzos de marketing y calidad del servicio, se estima una venta diaria promedio de 60 menús a un precio un poco menor, es decir, \$ 18.000.

3. **Objetivos de largo plazo:** En este periodo se pretende ser la empresa líder en el mercado de la gastronomía tradicional chilena y que la marca se encuentre potenciada y posicionada dentro del mercado y la mente del consumidor. También se espera lograr una venta diaria promedio de 100 menús a un precio de \$ 17.000 quedando por sobre la media de los precios que maneja la competencia, además de tener una buena liquidez frente a los proveedores creando vínculos y alianzas estratégicas con estos mismos. Respecto del personal, se pretende contar con una mayor dotación de recurso humano, que sea capaz de brindar un buen servicio al cliente, por ello se pretende capacitar a los trabajadores en las distintas áreas estratégicas de la empresa a través de iniciativas gubernamentales como la franquicia SEMCE, entre otras.

Respecto de la deuda en capital de trabajo e instalaciones se pretende que la deuda se encuentre amortizada en un 90%.

### 3.4- Proceso productivo

Al ser un servicio, el proceso productivo comienza con la llegada del cliente al restaurante, luego un garzón toma su pedido, luego es entregado a la cocina donde son transformados los insumos en platos, los que posteriormente son llevados a la mesa, el proceso productivo termina cuando el cliente paga por el servicio y deja las instalaciones.

La materia prima necesaria para producir los diferentes platos de comida tradicional chilena incluidos en la carta de presentación del restaurante; cabrito al horno, conejo escabechado, pastel de choclo, congrio con salsa de champiñones, chupe de marisco, Charquicán, Cocimiento, Curanto, etc. se ha determinado de acuerdo a la producción diaria estimada de 200 platos y la cantidad ingredientes que necesita cada uno de estos, por lo que se especificaran los siguientes insumos:

- Insumos requeridos: Corresponden a los distintos tipos de materia prima necesaria para producir en cada etapa del proceso productivo, es decir, carnes, mariscos, pescados, condimentos, lácteos, abarrotes e insumos intangibles como lo es el recurso humano necesario para una producción estimada de 200 platos diarios aproximadamente, mas adelante se mostraran los insumos requeridos en el ítem de materia prima.

- Requerimientos de insumos v/s precio: Se especifica en el proyecto el requerimiento total diario y el precio de los insumos que son necesarios para cumplir con el programa de producción. Las compras dependerán en su totalidad del precio y demanda de los platos ofrecidos por el restaurante, en cuanto a la calidad de los insumos, se asume como excelente, ya que las empresas tienen muy buena reputación en el país, por lo tanto existe confianza en que ellos cuentan con la mejor calidad.

#### **3.4.1-Recursos humanos.**

Este punto se refiere a la cantidad y calidad de la mano de obra contratada por cada área de la empresa, para transformar los insumos en productos o servicios terminados. En este punto solo se nombrarán los puestos de la empresa requiere para funcionar, ya que, en capítulo siguiente se abordará este tema mas en profundidad.

Para poder contar con el mejor servicio, y el mejor personal en recursos humano, la empresa, aplicará un sistema de cursos de perfeccionamiento, en los cuales cada trabajador contará con una plantilla<sup>41</sup>, la cual deberá ser llenada con todos aquellos cursos que tome el trabajador. Para “Silo Restaurante”, es muy importante que el personal de servicio, cuente con especialización y capacitación en su área de trabajo, y que este a la vez este en constante evolución y perfeccionamiento.

El desarrollo del personal es de una importancia fundamental para la gerencia de la empresa, ya que al tener empleados con conocimientos especializados, se puede entregar un mejor servicio, y a la vez el personal, puede participar en la toma de decisiones, mediante las reuniones planteadas para el mejoramiento continuo de la empresa e el servicio hotelero entregado.

La empresa contará con un total de 22 Personas con los siguientes cargos:

- 1 Gerente proyecto
- 1 Encargado finanzas
- 1 Encargado personal
- 1 Encargado producción
- 2 Recepcionista
- 1 Chef
- 1 Jefe de garzones
- 6 Garzones
- 2 Ayudante de cocina
- 1 Guardias
- 1 Barman
- 2 Encargados de ventas
- 1 Copero
- 1 Maitre

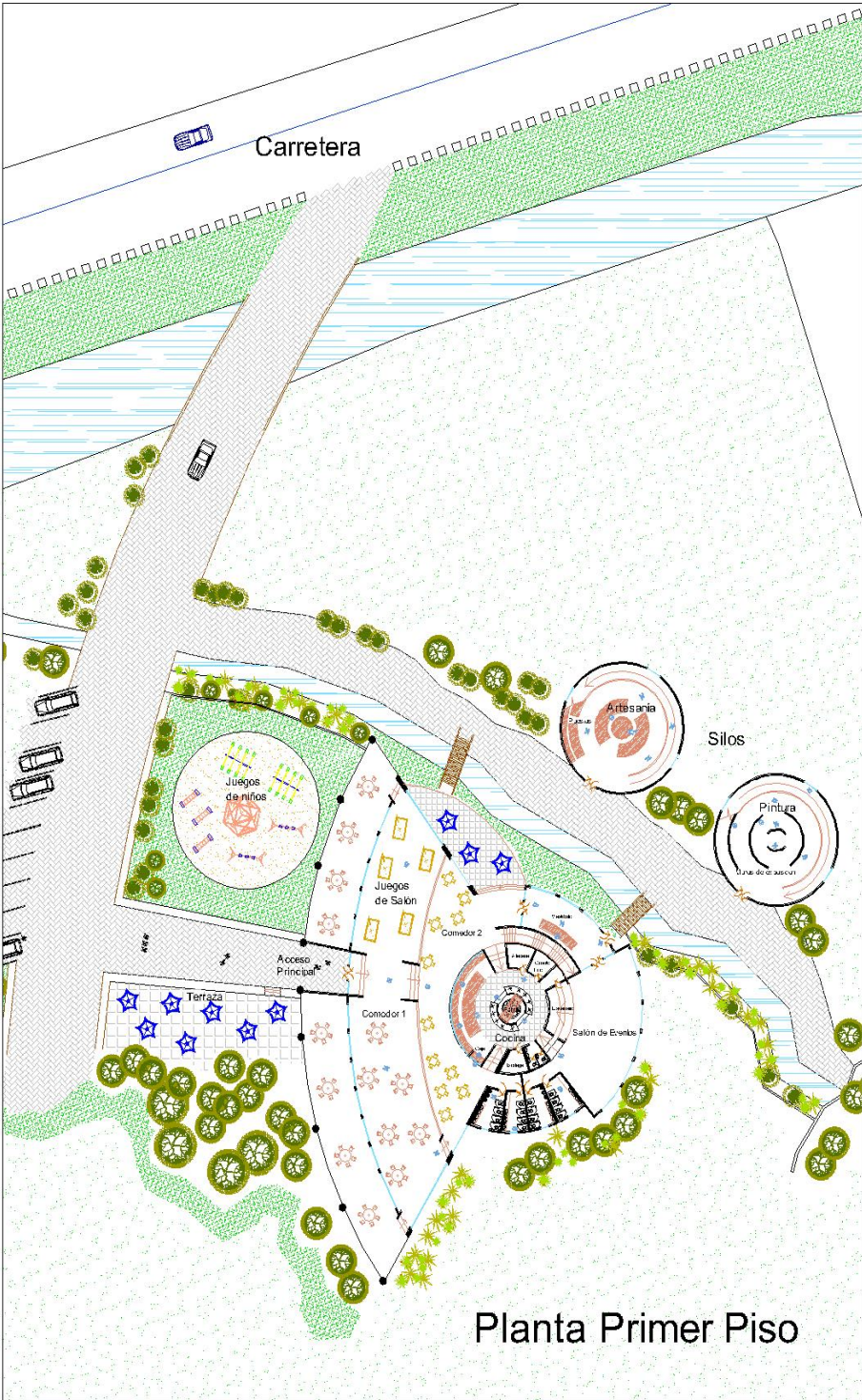
---

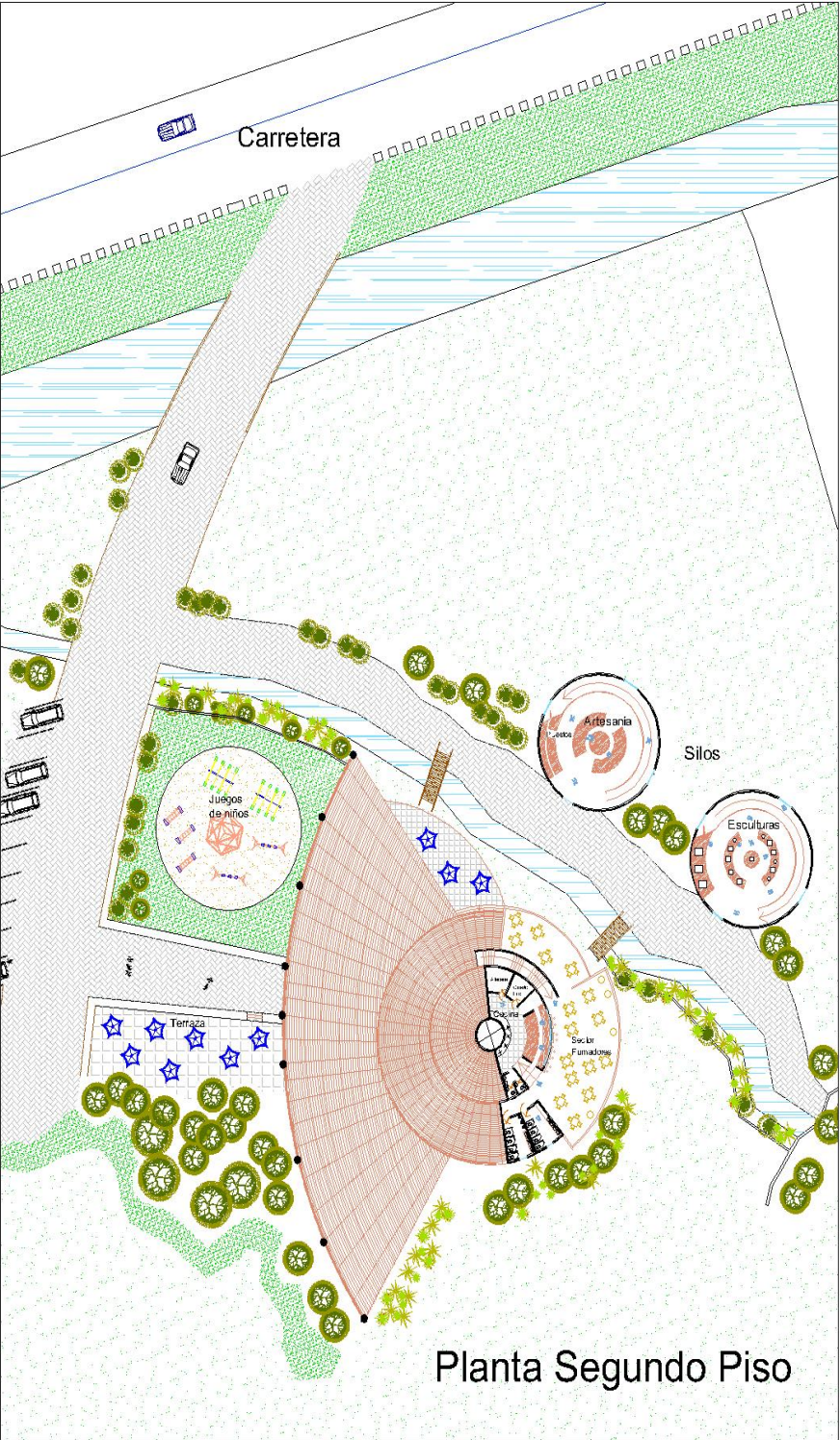
<sup>41</sup> Ver anexo nº 7

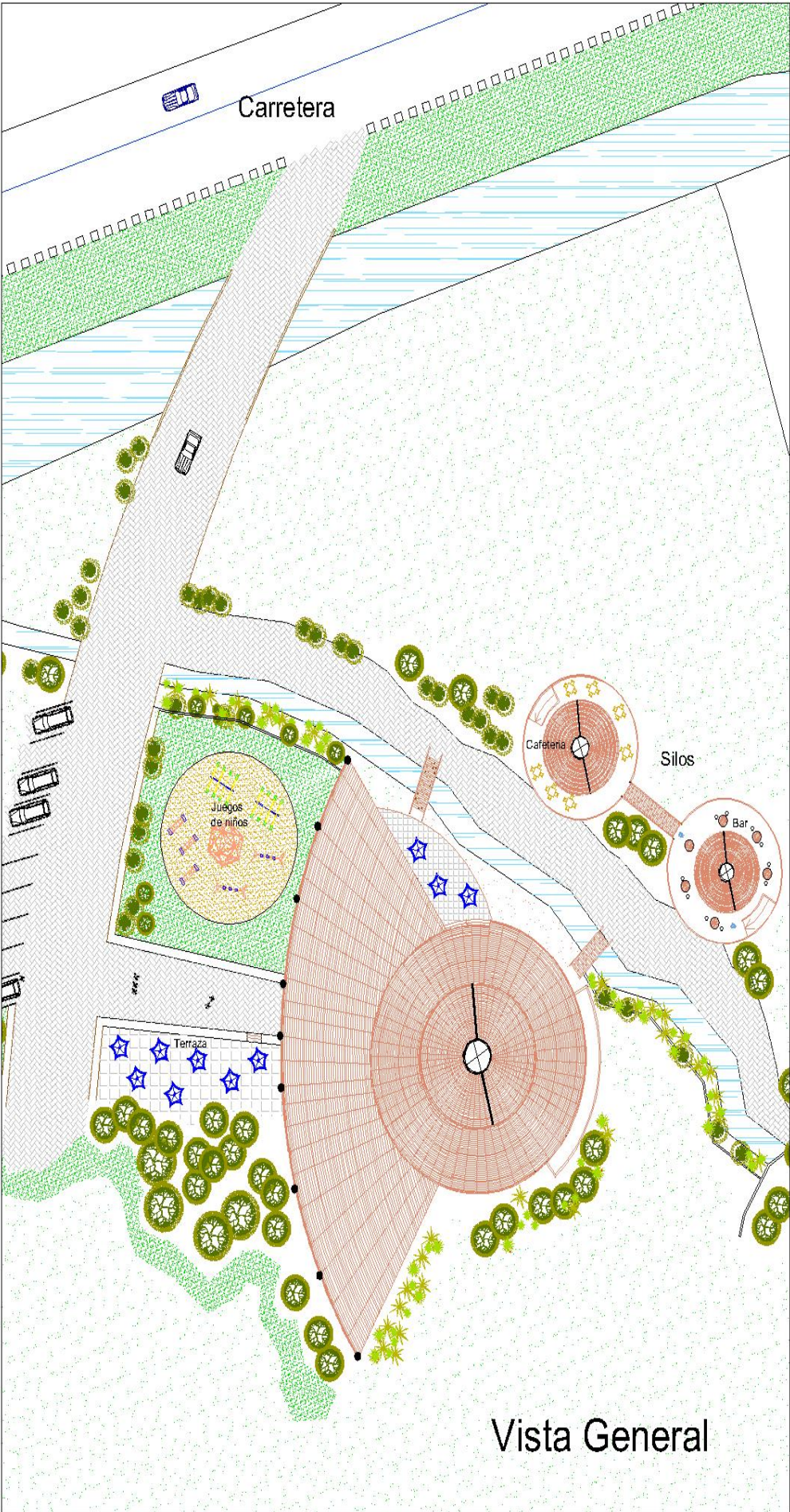
**3.4.2- Capacidad instalada.**

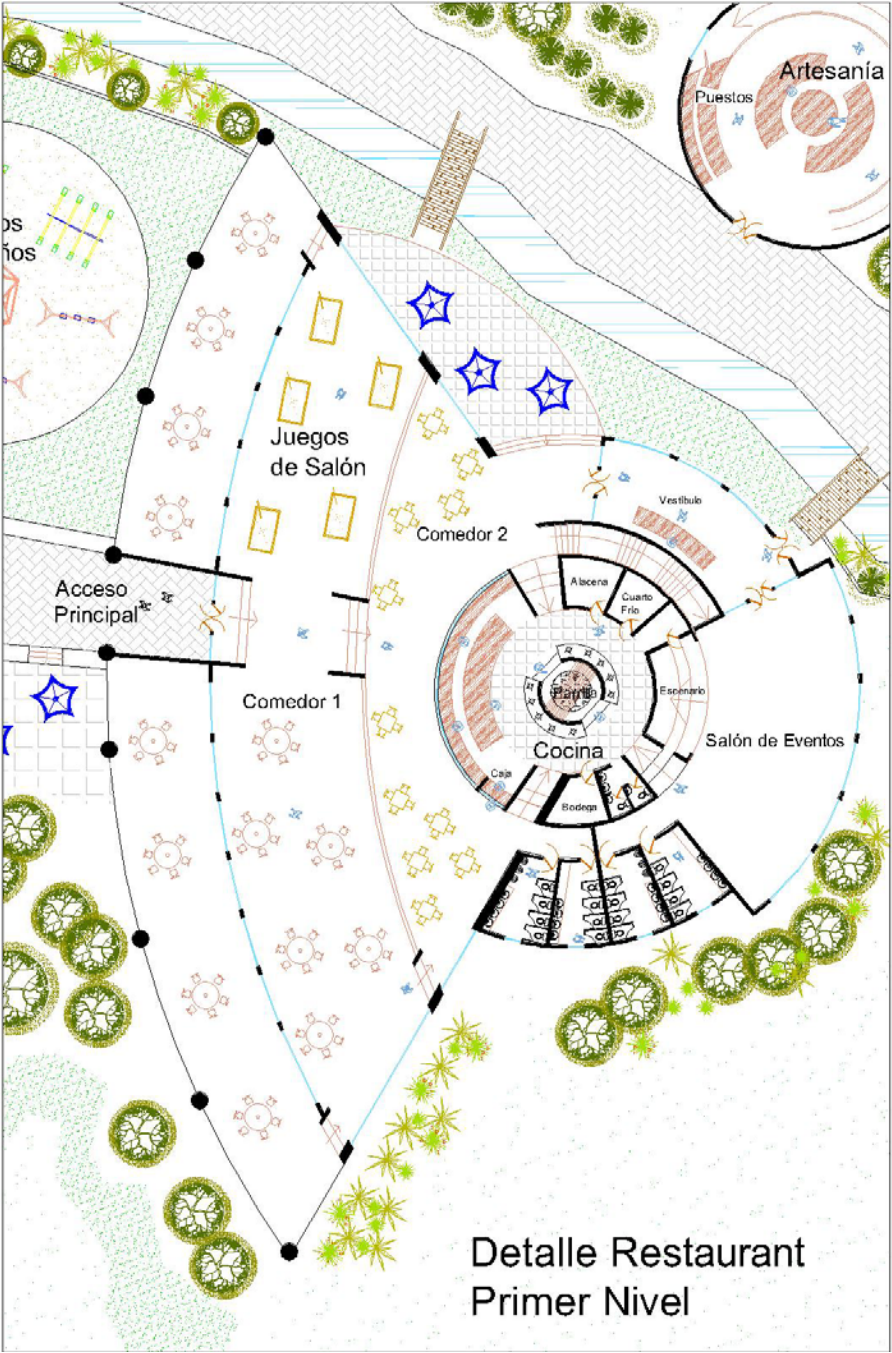
Silo Restaurante cuenta con una capacidad total de 200 personas, ubicadas en las instalaciones, las que cuentan con dos pisos, además de la cafetería y el bar en ambos silos, además de un salón de eventos que también funcionara dentro de las instalaciones con capacidad para 80 personas, ya que, a mayor capacidad instalada mayor respuesta a los clientes.

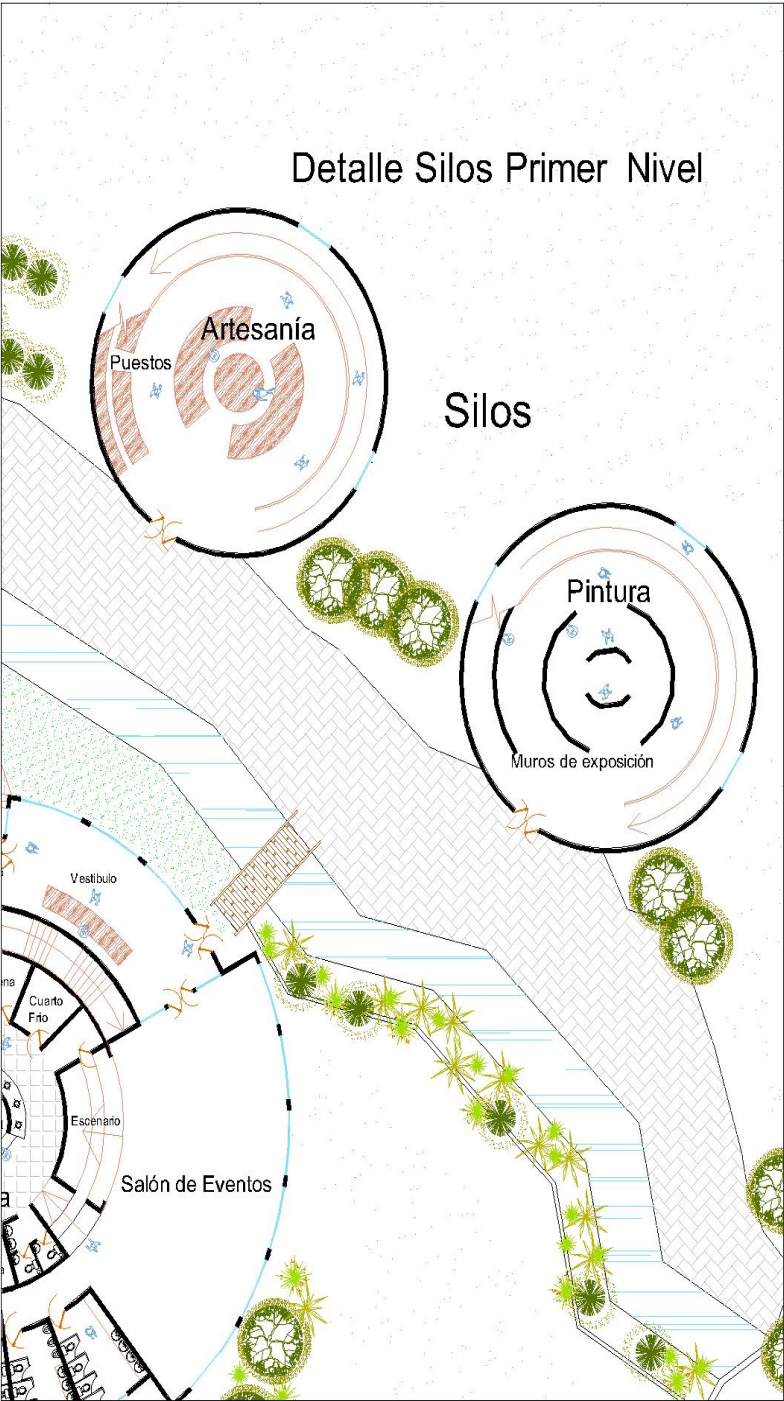
**3.4.3- Planos esquemáticos (Lay out)**











#### **3.4.4- Medio ambiente**

Respecto de este punto la empresa, pondrá especial cuidado con el medio ambiente factor muy importante para tener éxito y proyectar una buena imagen hacia la comunidad anfitriona y a los clientes; razón por la cual la empresa se suscribirá al acuerdo de producción limpia para mitigar los efectos que son perjudiciales para el medio ambiente. También se utilizarán biofiltros para tratar las aguas servidas como consecuencia del proceso productivo, mas adelante se explicara en que consiste este sistema.

Para mitigar los efectos del calentamiento global la empresa utilizara en sus instalaciones luces de bajo consumo y también un sistema de energía solar, la cual será un complemento a la energía tradicional, obteniendo a la vez un bono que entrega el Estado a las empresas que utilicen sistemas de energía mas limpios y amigables con el medio ambiente.

La basura diaria que desechará el restaurante será separada en distintos contenedores, tanto para desechos orgánicos como inorgánicos, separando además el papel, plástico, aluminios y botellas apoyando y fomentando así la cultura del reciclaje, lo cual también será responsabilidad de los trabajadores de la empresa.

El orden y la limpieza e higiene serán supervisados rigurosamente sobre todos los lugares de manipulación de los platos, ya que, la falta de orden y limpieza atenta contra la obtención de buenos productos o servicios, favoreciendo la confusión, dificultando los desplazamientos de los trabajadores y aumentan las probabilidades de accidentes de trabajo. En realidad todo sector productivo debería asegurarse de este punto, antes de seguir con los demás<sup>42</sup>.

#### **3.5.- Diagramas de procesos**

El proyecto al entregar un servicio, utilizará una herramienta que sirve para analizar los procesos de servicios, conocida como diagrama de flujo, se compone de una línea de visibilidad, donde se pueden apreciar las operaciones visibles por los clientes y las operaciones de trastienda, también se deben aislar los puntos de fallo, dando como resultado el tiempo total incurrido en cada proceso productivo.

---

<sup>42</sup> Fuente: Las siete m del proceso productivo, autor: Alberto Corado Cappellini

### **3.5.1- Línea de visibilidad**

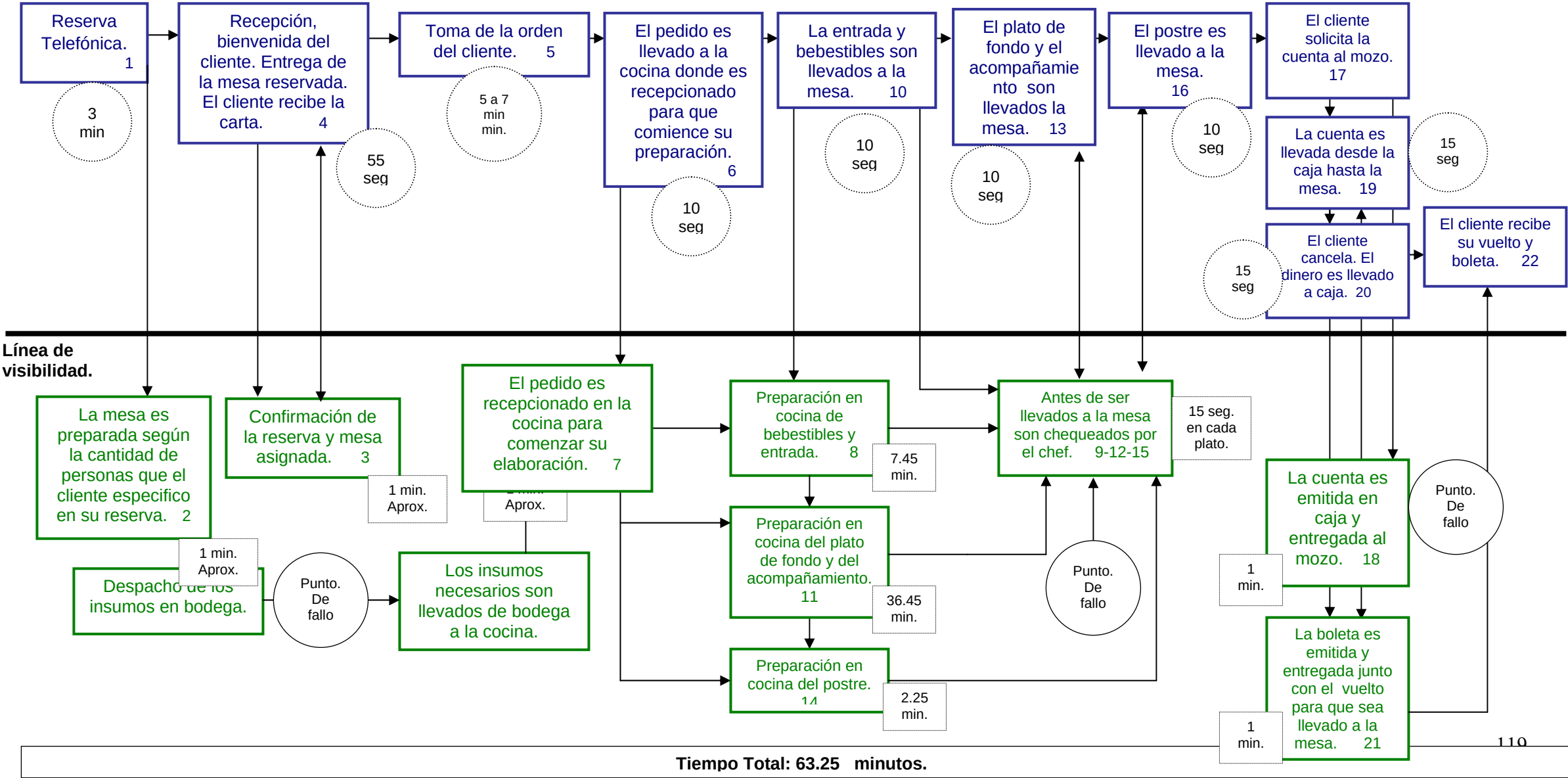
Las actividades por encima de la línea de visibilidad deben centrarse en dar una buena imagen de servicio. Operaciones de trastienda deben centrarse en aumentar la eficiencia del proyecto.

También se deben aislar los puntos de fallo, dando una oportuna acción correctiva.

El proceso de producción se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

- Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
- Organizar las actividades de manera secuencial.
- Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.
- Aislar los puntos de fallo.
- Entregar una oportuna acción correctiva a los puntos de fallo.

3.5.2- Diagrama de entrega del servicio.



### **3.6.- Estudio Técnico**

Busca identificar todo lo necesario para determinar la viabilidad técnica del proyecto empresa. Tanto en tecnología, materias primas y mano de obra. Recurso físico y humano.

#### **3.6.1.- Características de la tecnología**

La tecnología que usará el proyecto radica básicamente en la creación de una página Web actualizada con los productos y servicios que ofrece “Silo Restaurante”, para que el cliente pueda acceder a la página, ver las promociones, servicios y reservar en línea.

Otro factor importante y que fue abordado anteriormente, es el medioambiente, para lo cual la empresa contará con un sistema de Biofiltros para los desechos orgánicos producto de las aguas servidas que arroja el proceso productivo, este novedoso sistema es mas amigable con el medioambiente y ayuda a la eficacia del proceso productivo y funciona de la siguiente manera:

- El agua servida es enviada a una planta elevadora, para luego ser impulsada y esparcida en los Biofiltros, el cual esta compuesto por varios estratos, conteniendo en los superiores un alto numero de lombrices.
- El agua servida escurre por el medio filtrante quedando retenida la materia prima.
- La materia orgánica es consumida por las lombrices, oxidándola y transformándola en anhídrido carbono y agua, trasformándose una parte de ella en alimento para las lombrices y otra parte corresponde a deposiciones de las lombrices, la cual es conocida como humus de lombrices que sirve para fertilizar la tierra.

Dentro de las ventajas que trae consigo este sistema de Biofiltros están las siguientes:

- No necesita decantador de sólidos orgánicos como tratamiento previo.
- Posee altos grados de eficiencia, en reducir una serie de parámetros tales como: sólidos suspendidos totales y volátiles entre otros.
- El lecho filtrante no se permeabiliza, debido a la acción de movimiento constante de las lombrices que crea un sistema de túneles y canales asegurando en todo momento la permeabilidad del filtro.
- Bajo costo de manutención, operación y limpieza.
- El agua tratada puede ser reutilizada para el regadío, pudiendo ser vertida en cualquier curso de agua que se utilice para estos fines.

3.6.2.- Equipo e instalaciones

Las herramientas y equipos requeridos para llevar a cabo la elaboración de productos y servicios que entregará la empresa a sus clientes, básicamente radican en equipamiento para manipular alimentos, es decir, equipamiento de cocina, comedor, chef, gastronomico y servicio de capacitación del personal, es por esto que se han seleccionado posibles proveedores para el equipamiento necesario para producir una cantidad de 200 platos diarios aproximadamente.

Equipos de cocina:

|                                 |                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------|
| Nombre Empresa :                | Biggi                                        |
| Página Web:                     | <a href="http://www.bigg.cl">www.bigg.cl</a> |
| Dirección:                      | Portugal 1726 Santiago                       |
| Teléfono:                       | (56 2) 555 28 49                             |
| Fax:                            | (56 2) 551 27 50                             |
| Cobertura de Distribución:      | Todo el País                                 |
| Cobertura de Venta:             | Mayorista y Minorista                        |
| Sub Clasificación de Productos: | Diseño de equipos para cocinas industriales  |

Equipamiento comedor:

|                                 |                                                                |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Nombre Empresa :                | Muebles Hassen                                                 |
| Página Web:                     | <a href="http://www.muebleshassen.cl">www.muebleshassen.cl</a> |
| Dirección:                      | San Antonio 354 Santiago                                       |
| Teléfono:                       | (56 2) 313 87 64                                               |
| Fax:                            | (56 2) 313 87 57                                               |
| Cobertura de Distribución:      | Todo el País                                                   |
| Cobertura de Venta:             | Mayorista y Minorista                                          |
| Sub Clasificación de Productos: | Muebles y servicios                                            |

Equipamiento Chef:

|                                 |                                                            |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Nombre Empresa :                | CherryChile                                                |
| Página Web:                     | <a href="http://www.cherrychile.cl">www.cherrychile.cl</a> |
| Dirección:                      | Av. Manuel Montt 062 Providencia - Santiago                |
| Teléfono:                       | (56-2) 2743122                                             |
| Fax:                            | (56 2) 2351356                                             |
| Cobertura de Distribución:      | Todo el País                                               |
| Cobertura de Venta:             | Mayorista y Minorista                                      |
| Sub Clasificación de Productos: | Ropa de Chef                                               |

Equipamiento gastronomico:

|                                 |                                                      |
|---------------------------------|------------------------------------------------------|
| Nombre Empresa :                | El Volcán                                            |
| Página Web:                     | <a href="http://www.elvolcan.cl">www.elvolcan.cl</a> |
| Dirección:                      | San Diego 767, Santiago                              |
| Teléfono:                       | (56 2) 6989342                                       |
| Fax:                            | (56 2) 6728172                                       |
| Cobertura de Distribución:      | Todo el País                                         |
| Cobertura de Venta:             | Mayorista                                            |
| Sub Clasificación de Productos: | Equipamiento Gastronómico                            |

Servicio de capacitación:

|                                 |                                                        |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Nombre Empresa :                | CocinArte                                              |
| Página Web:                     | <a href="http://www.cocinarte.cl">www.cocinarte.cl</a> |
| Dirección:                      | Antonia López de Bello 0383, Providencia (Santiago).   |
| Teléfono:                       | (56 9 9) 741 6496                                      |
| Cobertura de Distribución:      | Todo el País                                           |
| Cobertura de Venta:             | Mayorista y Minorista                                  |
| Sub Clasificación de Productos: | Educación, capacitación, cursos y talleres.            |

**3.6.3- Materia Prima**

Una de las estrategias de la organización es entregar un servicio con altos estándares de calidad es por esto que se ha puesto énfasis en el abastecimiento de insumos frescos y de calidad, por ello se hace necesario contar con los proveedores mas idóneos y capacitados dentro del mercado de abastecimiento.

La empresa Silo Restaurante, utiliza una amplio pool<sup>43</sup> de proveedores de distintos servicios y materias primas. La importancia de esta diversidad, nace en que la real necesidad de estar siempre con todo el stock de productos necesarios para llevar a cabo el servicio que se ofrece por parte de la empresa, al tener una mayor cantidad de proveedores, que proporcionen distintos productos y servicios, la empresa puede tener un mayor poder de negociación con ellos, ya que al no existir solo un proveedor para algún servicio o materia prima, la empresa podrá elegir los mejores proveedores, al mejor precio. De esta manera la empresa evita mantener una relación de dependencia con un solo proveedor, y así poder mantener el stock necesario siempre al día, con un buen sistema de gestión de inventarios.

Los proveedores que la empresa utiliza para su aprovisionamiento y manutención de stock al día, se dividen en dos sectores, los Proveedores de Materias Primas, y los Proveedores de Servicios.

<sup>43</sup> Fuente: “La logística de aprovisionamiento”, Ponce y Prida

Son proveedores de materias primas, todos aquellos agentes que suplan las necesidades básicas de la empresa, en cuanto al normal funcionamiento de la actividad gastronómica, como por ejemplo aquellos proveedores que suministran los insumos tangibles.

La materia prima necesaria para producir los diferentes platos de comida tradicional chilena incluidos en la carta de presentación del restaurante, se ha determinado de acuerdo a la producción diaria estimada de 200 platos y la cantidad de ingredientes que necesita cada uno de estos, por lo que se especificaron los siguientes:

- 1. Insumos tangibles: En los siguientes cuadros se mostraron los insumos requeridos y precio para el proceso productivo.

Accesorios Chef:

| Producto                        | Cotización | Selección Proveedor |
|---------------------------------|------------|---------------------|
| Mascarilla ( 10 Un)             | \$ 1.000   | Cherry Chile        |
| Gorro Chef Genero               | \$ 3.990   | Cherry Chile        |
| Malla cocinero (2 Un)           | \$ 798     | Cherry Chile        |
| Mandil de Cocina Clásico (3 Un) | \$ 17.970  | Cherry Chile        |
| Perchera Chef (3 Un)            | \$ 20.700  | Cherry Chile        |
| Pantalón Chef (3 Un)            | \$ 29.970  | Cherry Chile        |
| Zapatos Culinarios Crocs (3)    | \$ 89.700  | Cherry Chile        |

Equipamiento comedor:

| Producto                                                 | Cotización   | Selección Proveedor |
|----------------------------------------------------------|--------------|---------------------|
| 20 mesas 1,2 x 1,2 mts madera con cuatro patas metálicas | \$ 799.800   | Muebles Hassen      |
| 60 sillas de madera                                      | \$ 1.199.400 | Muebles Hassen      |

Equipamiento:

| Producto                                              | Cotización  | Selección Proveedor |
|-------------------------------------------------------|-------------|---------------------|
| Licuadaora Summit 2                                   | \$ 160.650  | El Volcán           |
| Lava Vasos Sumergible                                 | \$ 416.500  | El Volcán           |
| Bandeja Redonda Camtread Cambro (5 unidades)          | \$ 10.000   | El Volcán           |
| Alcuza luxe (20 Un)                                   | \$ 55.800   | El Volcán           |
| Vaso W. Alto 35.5 CC HUNTINGTON Cambro (250 unidades) | \$ 172.500  | El Volcán           |
| Copa vino Cabernet tulipa 58 cl (50 Un)               | \$ 266.542  | El Volcán           |
| Copa vino Cabernet Ballon 58 cl (50 Un)               | \$ 277. 545 | El Volcán           |
| Platos por tipo (200)                                 | \$ 200.000  | El Volcán           |

Equipamiento de cocina:

| Producto                                                | Cotización   | Selección Proveedor |
|---------------------------------------------------------|--------------|---------------------|
| Maquina lavavajillas bajo mesón marca comenda -italiana | \$ 1.604.800 | Biggi               |
| Estante zincado                                         | \$ 107.100   | Biggi               |
| Mesón mural econoline (2 un)                            | \$ 404.600   | Biggi               |
| Lavamanos acero inox con atril en perfil                | \$ 142.800   | Biggi               |
| Cocina semi-industrial gas 6 platos / horno             | \$ 1.154.300 | Biggi               |
| Campana Industrial central 250 x 130 cms                | \$ 678.300   | Biggi               |
| Extractor Industrial domo de 1/3 hp - monofasico        | \$ 309.400   | Biggi               |
| Vitrina Refrigerada 2 puertas visicooler                | \$ 1.059.100 | Biggi               |
| Congelador Horizontal 300 Lts                           | \$ 297.500   | Biggi               |
| Basurero de 125 lts con ruedas plástico                 | \$ 11.272    | Biggi               |

Materia prima:

| Producto                                                      | Cotización | Selección Proveedor |
|---------------------------------------------------------------|------------|---------------------|
| Pollos (10 kg)                                                | \$ 13. 830 | Agrosuper           |
| Carnes (vacuno, cerdo, cordero, 10kg x cada tipo) total 30 kg | \$ 83.185  | Agrosuper           |
| Codornices y conejos                                          | \$ 30.000  | Femacal             |
| Orégano 125gr                                                 | \$ 325     | Almifrut            |
| Sal 1 kg                                                      | \$ 139     | Almifrut            |
| Papas (30kg)                                                  | \$ 7.200   | Jumbo               |
| Plátanos (2 kg)                                               | \$ 698     | Jumbo               |
| Huevos (3 docenas)                                            | \$ 4.667   | TresMontes          |
| Harina (4 Kg)                                                 | \$ 1.320   | TresMontes          |
| Levadura (1 unidad)                                           | \$ 399     | TresMontes          |
| Charqui (1 kg)                                                | \$ 7.800   | Las Cardas          |
| Cebollas (5 Kg)                                               | \$ 3.995   | Jumbo               |
| Zapallo entero                                                | \$ 1.389   | Jumbo               |
| Choclos (5 kg)                                                | \$ 7.145   | Jumbo               |
| Betarragas (3 pack)                                           | \$ 1.497   | Jumbo               |
| Espinacas (5 kg)                                              | \$ 2.495   | Jumbo               |
| Aceite (5 Lts)                                                | \$ 8.315   | TerraMater          |
| Ajies (1 kg)                                                  | \$ 630     | Jumbo               |
| Tomates (5 kg)                                                | \$ 4.995   | Jumbo               |
| Cilantro (3 unidades)                                         | \$ 537     | Jumbo               |
| Mote y huesillos 4 kg                                         | \$ 10.280  | Almifrut            |
| Azúcar (3 kg)                                                 | \$ 1.197   | Agrícola Rosario    |
| Harina Tostada 2 kg                                           | \$ 982     | Agrícola Rosario    |
| Pescados y Mariscos (4 kg)                                    | \$ 24.912  | Mercado San Jose    |
| Jugos y Bebidas (150 envases individuales)                    | \$ 73.549  | Whatts              |
| Vinos 2 por categoría (18 envases)                            | \$ 119.120 | TerraMater          |
| Zanahoria (2 Malla) 20 unidades                               | \$ 718     | Jumbo               |
| Merquén 250 gr                                                | \$ 2.622   | Rahue               |

2. Insumos intangibles:

Los recursos intangibles son aquellos que prestan servicios para la producción del servicio, por ende son ajenos al restaurante, estos son cursos de capacitación para el restaurante que pretenden instruir al personal en las áreas de atención al cliente para entregar un servicio diferente y mejor, fácil de ser reconocido y valorado por estos.

Ellos proveen a la empresa de habilidades operacionales y relacionales para que los empleados puedan contribuir de manera eficaz a mantener, fortalecer y desarrollar la cultura de la organización, y a la vez de reforzar la estrategia competitiva global en el segmento objetivo de la organización.

El proveedor que prestará este tipo de servicio será Cocinarte el cual ofrece capacitaciones sobre temas que tienen directa relación con la Ingeniería del Menú, Soft Restaurante, Estandarización, Control de costos y bodega entre otros.

Los proveedores de servicios, serán todos aquellos que suministren a la empresa, diferentes actividades de servicios, como por ejemplo, prestaciones de créditos bancarios, suministro de agua, luz, gas, alcantarillado, limpieza etc.

En este punto también se deberá tomar en consideración a los establecimientos de educación media y superior que dentro de su formación o carreras se encuentren las profesiones que tengan relación con el personal especializado que necesitara el restaurantes, entre ellos están: Duoc UC, INACAP, Universidad de Valparaíso, Universidad de los Lagos y establecimientos técnicos basados en el turismo.

A continuación el detalle de los proveedores de servicios.

| Proveedor               | Contrato                 |
|-------------------------|--------------------------|
| Chilquinta Energía S.A. | contratado               |
| Direccion               | Pudeto 222, Quillota     |
| Fono                    | 245 20 00 / 600 600 5000 |
| Contacto                | Directo                  |

| Proveedor | Contrato                  |
|-----------|---------------------------|
| Abastible | A pedido                  |
| Direccion | San Martin 1070, Quillota |
| Fono      | 800 209 000               |
| Contacto  | Directo                   |

| Proveedor | Contrato                 |
|-----------|--------------------------|
| TV Cable  | contratado               |
| Direccion | Freie 1077, Quillota     |
| Fono      | 600 600 9000 / 259 43 88 |
| Contacto  | Directo                  |

| Proveedor | Contrato                 |
|-----------|--------------------------|
| Esval     | contratado               |
| Direccion | El Cristo 210 Quillota   |
| Fono      | 600 600 9000 / 259 43 88 |
| Contacto  | Directo                  |

Es importante destacar que existen alguno proveedores, que no son requeridos muy seguidos, y a estos en el tipo de servicio se les ha denominado “Según Necesidad”, y aquellos que tienen una denominación de “Contratado”, son los proveedores titulares del servicio que entregan, siendo variados para cada una de las necesidades de la empresa que pudieran influir en el normal comportamiento y realización del servicio ofrecido por “Silo Restaurante”.

Mantener el orden y un constante dotación de productos, es lo ideal en el proceso de abastecimiento de cualquier empresa, por eso se deben elegir muy cuidadosa y estratégicamente los proveedores, para que así se pueda asegurara un constante y fiel abastecimiento, razón por la cual el proyecto contara con un servicio que otorga seguridad, ya que, son empresas que tiene años en el rubro y tienen presencia nacional.

### 3.6.4- Capacidad instalada

El proyecto contará con una capacidad instalada total de 200 personas, ubicadas en una estructura de dos pisos, el primer piso para no fumadores, mientras que el segundo piso será para fumadores, además de un salón de eventos con capacidad para 80 personas.

El restaurante contara con su propio estacionamiento privado, exclusivo para sus clientes, con una capacidad de 20 automóviles utilitarios. Los equipos estarán enfocados a una producción promedio de 200 platos diarios aproximadamente, para ello se deberá contar con proveedores comprometidos con la empresa para que el proyecto pueda brindar una oportuna respuesta frente a un aumento o disminución en la demanda del servicio.

### 3.6.5- Ubicación de la empresa

La localización del proyecto se encuentra en una zona estratégica dentro de la comuna de Quillota en el acceso sur de la ciudad, en el Km. F 380, de la Avenida Juan Bautista Alberdi, a un costado de la carretera puerta de salida y entrada sur de la ciudad.

Dentro de los factores considerados para esta localización, se encuentran: factores institucionales, los cuales consideran aspectos legales para la puesta en marcha del proyecto (permisos municipales, uso de suelo, iniciación de actividades, permisos sanitarios etc.); además la ubicación estratégica por la cercanía al mercado de proveedores y a su condición de comuna y capital provincial.

El proyecto por poseer una característica de servicio, el cual esta dirigido a un mercado definido con anterioridad, la localización natural será cerca de los clientes, los cuales según la investigación de mercado se encuentran en principio en la Región de Valparaíso y Región Metropolitana preferentemente, lo cual otorgará mayor flexibilidad a la empresa para que de esta forma el negocio en el mediano y largo plazo se pueda expandir a un mercado internacional

integrado en principio por un mercado Latinoamericana especialmente argentinos, para luego abarcar el mercado Europeo, Norteamericano y Asiático que son los mercados mas atractivos en cuanto al gasto diario promedio por turista, lo cual genera una mayor expectativa por la cantidad de divisas que dejan en los lugares visitados.

El recurso humano y/o mano de obra es otro factor o variable fundamental para “Silo Restaurante”, ya que, si se pretende brindar un servicio de calidad, necesariamente se debe contar con el mejor personal para trabajar, sobre todo en puestos estratégicos, razón por la cual el proyecto se instalará en la Región de Valparaíso, ya que, existen en la región un número considerable de instituciones estudiantiles, de las cuales, año tras año egresan al mercado laboral técnicos y profesionales capacitados que cuentan con las herramientas, competencias y habilidades necesarias para trabajar en el sector terciario específicamente en el sector turismo, tales como: gastronomía, hotelería, pedagogos en idiomas, relaciones publicas, etc. áreas del conocimiento que son de suma importancia para el proyecto, ya que, las necesidades de personal de la empresa radican en un personal capaz de interactuar con el cliente y brindar un servicio de calidad, para generar valor.

Otro factor estratégico para la localización son las fuentes de abastecimiento de los insumos necesarios para producir, factor clave para decidir la localización de un plan de negocio de estas características, razón por la cual el proyecto estará localizado en este punto estratégico de la ciudad de Quillota, ya que, desde este punto es posible acceder a los principales proveedores localizados dentro de la ciudad, lo cual, tendrá una directa incidencia en la reducción de los costos y por ende un aumento en el patrimonio de la empresa.

La gran actividad comercial y financiera que existe en Valparaíso y Viña del Mar, debido al gran número de oficinas comerciales, agencias de viajes y entidades financieras lo que otorga una mayor posibilidad de potenciales clientes y facilidades de cluster de compras a mediano y largo plazo, además del acceso al mercado de capital para financiar el proyecto y/o futuras ampliaciones o elaboración de nuevos servicios y/o productos.

La disponibilidad de insumos básicos tales como la energía eléctrica, gas y red de agua potable y alcantarillado existen en la ciudad, lo cual es otro punto a favor para elegir una localización, además el sistema de transporte y accesos con el que cuenta la ciudad son buenos, con un sistema de redes viales modernas que hacen mas expeditos los traslados.

El poder adquisitivo del mercado objetivo es alto, por lo cual en el proyecto se localiza en este sector, ya que, una gran parte de la población a la cual apunta la empresa tiene su domicilio en Región de Valparaíso y Región Metropolitana sobre todo en Viña del Mar, Valparaíso, Reñaca, Con-Con, Quilpue, Quillota, La Calera y Santiago.

#### ➤ Método de evaluación de alternativas de localización

Para “Silo Restaurante” se utilizara el método de los factores ponderados, ya que, la empresa esta orientada al mercado en términos de servicio, por ende se deben reducir los costos de producción y aprovisionamiento con inventarios eficientes y eficaces, y a la vez se deben reducir los tiempos de entrega del servicio.

- Procedimiento para decidir la localización

Partiendo de la base de que el proyecto nace de un rescate patrimonial de los silos, por ende la ubicación deberá ser donde exista alguna de estas construcciones, entonces la búsqueda de las alternativas de localización se establece en un conjunto de tres puntos de la comuna donde existen estas construcciones.

- Silo sector la Palma Quillota
- Silo sector Santa Olivia Quillota
- Silos Sector San Isidro Quillota

En la evaluación de las alternativas de localización, la cercanía a los consumidores y al mercado de proveedores será fundamental para la elección de una alternativa.

Método de los factores ponderados:

1. Se determina la relación de los factores relevantes.
2. Se asigna un peso a cada factor que refleje su importancia relativa.
3. Se fija una escala para cada factor de 1-10 puntos.
4. Se hace hincapié en que los directivos evalúen cada localización para cada factor.
5. Se multiplica la puntuación por los pesos de cada factor para obtener el total para cada localización.
6. Se recomienda como localización la ciudad de Valparaíso, por que obtuvo la mayor puntuación (8,7 puntos), así como lo muestra la tabla.

Tabla 9: Puntuaciones de las distintas alternativas.

| Factores                 | Peso relativo (%) | Alternativas |          |            |
|--------------------------|-------------------|--------------|----------|------------|
|                          |                   | Santa Olivia | La Palma | San Isidro |
| Proximidad a proveedores | 20                | 7            | 7        | 10         |
| Costos mano de obra      | 20                | 5            | 9        | 7          |
| Infraestructura vial     | 20                | 6            | 6        | 9          |
| Cercanía al cliente      | 20                | 6            | 7        | 10         |
| Impuestos                | 15                | 6            | 6        | 7          |
| Costos instalación       | 5                 | 7            | 8        | 10         |
| Puntuación total         |                   | 6,05         | 7,1      | 8,7        |

Las alternativas<sup>44</sup> de La Palma y San Isidro parecen ser mejores que Santa Olivia, por lo que se podrá rechazar esta última. Entre las dos restantes, existe una diferencia a favor de la localización San Isidro, aunque quizás no definitiva. Vemos que San Isidro tiene la ventaja principal de estar muy próxima a la fuente de abastecimiento de insumos, lo cual es un factor importante, mientras que su punto débil es el costo de instalación, que es bastante elevado.

Mediante un análisis cuantitativo y/o cualitativo se compararon entre sí las distintas alternativas para determinar una localización válida, dado que, en general no habrá una alternativa que sea mejor que todas las demás en todos los aspectos, el objetivo del estudio no es buscar una localización óptima sino una o varias localizaciones aceptables. Por último existen otros factores que son más subjetivos, por ejemplo las preferencias que tiene la empresa al instalarse en una localización definitiva.

### **3.6.6- Diseño y distribución de la planta**

El Restaurante contará con los más variados menús, haciendo hincapié en una gastronomía chilena, con una gran variedad de vinos nacionales, para promocionar los productos del país. Este contará con un hall de entrada, en el cual se recibirán los clientes.

Tendrá una oficina de información al cliente con un relacionador público para captar nuevos clientes, y a la vez dejar archivados sus datos para crear una base de datos que permita a la empresa ponerse en contacto con los clientes para informar sobre las promociones y su opinión acerca del servicio, esta se ubicará en el primer piso.

Contará con un salón de eventos con capacidad para 80 personas, además las instalaciones tendrán los servicios necesarios para garantizar una buena y grata estadía al cliente.

La bodega se manejará con una gestión de inventario eficiente y eficaz, manteniendo un personal capacitado en esta materia el cual llevará una base de datos con los insumos más necesarios para producir, dando aviso oportuno cuando sea necesario hacer un nuevo pedido, para contactar a los proveedores para que estos también respondan con la rapidez que requiere la empresa.

Los silos, funcionarán como bar y cafetería en la cima de estos silos en donde el cliente podrá tomar un café o un trago a gusto, todo esto acompañado de una panorámica inigualable hacia el entorno rural que rodea a las instalaciones en medio de un valle rodeado por cordones montañosos.

---

<sup>44</sup> Ver anexo nº 7: Alternativas de localización

Toda empresa necesita de una forma de organización que, de acuerdo a sus requerimientos y necesidades, le permita ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa. Cada organización se estructura con el objetivo último de alcanzar las metas propuestas en todos los ámbitos de acción de la organización. Toda empresa debe seleccionar la forma de organización que requiere, con base en sus necesidades funcionales y presupuestales, cualquiera que sea el caso, es necesario que la organización o el empresario individual, especifique claramente cómo va a funcionar la autoridad, especificando sus funciones y seleccionando en forma adecuada a la persona idónea para ocupar el puesto.

#### 4.1- Objetivos de la organización

El objetivo que se espera lograr o alcanzar es lograr unificar un equipo de trabajo multidisciplinario y especializado en cada cargo y que sea capaz de colaborar y participar en el fiel cumplimiento de los objetivos planteados con anterioridad, que se relacionan con la visión de la empresa.

Los planes de acción serán elaborados para definir los puestos de trabajo y el recurso humano dentro de la empresa, favoreciendo y fortaleciendo así la cultura organizacional, ya que, la empresa debe ser rentable por ende los clientes deben ser fieles, para ello se debe brindar un buen servicio; ahora para lograrlo es necesario que los procesos sean los adecuados y funcionen bien, por ende la información debe desarrollarse desde el recurso humano que posee la empresa.

#### 4.1.2.- Estructura Organizacional

El proyecto tendrá un tipo de organización horizontal o lineal en la que cada trabajador pasará a reportar no solo a su jefe superior, sino que a varios especialistas que existan dentro de la organización, concretamente a los directivos de línea, analistas, especialistas de apoyo y otros miembros de la empresa.

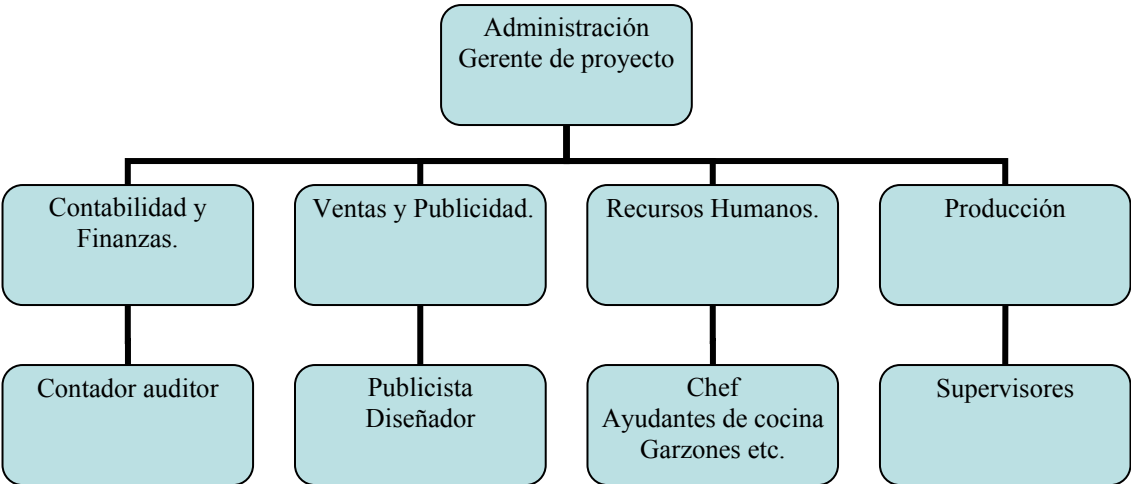
Las características principales de la organización funcional son:

1. **Autoridad funcional o dividida:** Esta se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.
2. **Línea directa de comunicación:** Las comunicaciones son efectuadas directamente sin necesidad de intermediarios.
3. **Descentralización de las decisiones:** No es la jerarquía sino la especialidad quien promueve las decisiones.
4. **Énfasis en la especialización:** Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

La empresa en su estamento superior estará regida por el gerente de proyecto, precedidos por los directivos de línea que estarán a cargo de un departamento específico dentro de la organización de acuerdo a sus habilidades y especialización, estos son los siguientes:

- Departamento de finanzas y contabilidad.
- Departamento de recurso humano.
- Departamento de ventas y publicidad.
- Departamento de producción

4.1.3- Organigrama



Este organigrama grafica el funcionamiento de la empresa. Este está dirigido por un departamento principal, Administración a cargo del gerente de proyecto, unidad encargada de coordinar el funcionamiento de las demás áreas de trabajo mediante la sincronización de los recursos y los esfuerzos con el fin de lograr con eficacia y eficiencia, el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En una segunda línea se encuentran los departamentos de Contabilidad y Finanzas, encargados de las actividades relacionadas con los aspectos contables y financieros de la empresa; en esta área se pretende manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurren dentro de la empresa. Así como mantener la contabilidad del restaurante al día reportar los estados financieros y proporcionar los análisis financieros, además de gestionar las actividades de índole legal y tributaria.

El departamento de Ventas y Publicidad, encargado de todo tipo de relaciones y alianzas estratégicas que requiera Silo Restaurante, así como también de la promoción, publicidad, eventos y coordinación de los mismos.

Este departamento complementa a todos los demás, pero se dedica principalmente a las ventas y a la publicidad, aquí es donde se contacta a los potenciales clientes y se les presenta la empresa ofreciéndoles los servicios, por ende debe ser capaz de:

- Elaborar estrategias de publicidad y promoción
- Buscar clientes potenciales
- Informar sobre las ventas al departamento de contabilidad y finanzas.

El departamento de Recursos Humanos, el cual tiene como objetivo la distribución del personal y sus tareas asignadas, además tiene a su cargo la coordinación de la disposición horaria, así como el reclutamiento y la constante evaluación y capacitación del personal.

Este departamento se dedicará a mantener las relaciones laborales y personales entre todos los empleados del negocio para optimizar los servicios y hacer las actividades lo más eficiente posible, además de reclutar y capacitar al personal, e inducir correctamente a los nuevos empleados.

Además de mantener a los trabajadores y clientes comunicados con la administración, así de esta manera se logrará un ambiente agradable de trabajo. Otras funciones incluyen:

- Evaluar el trabajo de todos los empleados.
- Asegurarse de que todo el personal tenga una actitud cordial ante los clientes.
- Elaborar los contratos de todos los empleados.
- Capacitación constante del personal.
- Medir el potencial humano.
- Mejorar el desempeño y estimular la productividad.
- Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización.
- Definir la contribución de los empleados.

El departamento de Producción, encargado de todos aquellos aspectos relacionados con el proceso productivo y la adquisición de insumos y materias primas para convertirlas en bienes y servicios finales para satisfacer las necesidades de los clientes.

Estos actúan de manera horizontal entre si y vertical con el departamento de Administración.

#### **4.2-Aspectos legales de la empresa**

La constitución legal de la empresa debe tener las siguientes características y/o condiciones para nacer a la vida del derecho, estas son las siguientes:

1. **Personalidad jurídica:** El proyecto nace como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. La cual corresponde a una persona jurídica con patrimonio propio distinto del titular y con carácter comercial. Al ser persona jurídica, opera con un RUT distinto y la responsabilidad se torna limitada, es decir, el titular solo responde con sus bienes personales hasta el aporte de capital efectuado a la empresa, y la empresa responde con todos sus bienes. Para los fines de identificación su nombre será “Patricio Briceño EIRL” y su razón social “Silo Restaurante EIRL” y su nombre de fantasía será “RESTAURARTE, EIRL”.

2. **Escritura publica de Constitución de la Sociedad:** Esta se constituirá por escritura publica donde cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio y se publica en el Diario Oficial en un plazo de sesenta días siguientes a la fecha de la escritura, la cual contendrá lo siguiente:
  - a) Nombre, apellido y dirección del contribuyente.
  - b) El monto del capital inicial: \$180.000.000.
  - c) Actividad económica o giro comercial: Pertenece al sector terciario, específicamente al sector turismo, su código de actividad es 552010 que corresponde a Restaurantes.
  - d) Domicilio: Avenida Juan Bautista Alberdi # 3555 en la ruta F-398.
  - e) Plazo de duración: será de ocho años sin perjuicio de una prórroga.
  - f) Administración: esta a cargo del titular.
3. **Legalización y extracto de la escritura:** Luego de la redacción de la constitución de sociedad, es necesario proceder a legalizar el documento ante notario y con ello materializar la personalidad jurídica requerida para realizar los trámites relacionados a la creación de la empresa, así como también la obtención de RUT y patente comercial.
4. **Iniciación de Actividades:** Este trámite se realiza en el Servicio de Impuestos Internos SSI, y se debe llenar el formulario 4415, luego se hace el timbraje de documentos con el formulario 3230.
5. **Documentos Tributarios:** Toda empresa constituida legalmente comienza su obligación tributaria una vez que inicia sus actividades. Esta operara con documentos entre los cuales están, Facturas, Boletas de Venta, Libros Contables, etc., tributara en primera categoría y declara el IVA mensual y el Impuesto a la Renta anualmente, y esta afecta a los siguientes decretos y leyes:
  - a) Decreto ley N° 830, sobre Código Tributario.
  - b) Decreto ley N° 824, sobre Impuesto a la Renta.
  - c) Decreto ley N° 825, sobre impuesto a las Ventas y Servicios.
  - d) Ley N° 19.857, sobre autorización de los establecimientos de EIRL.
6. **Permisos:** Una vez que la empresa se encuentra constituida y legalizada como contribuyente, el comienzo de las actividades comerciales dependerá de una serie de permisos otorgados por distintas entidades de acuerdo al rubro de la empresa. En este caso la empresa deberá contar con los siguientes permisos para operar:
  - a) Patente municipal: Esta será de servicios y se tramitara en la Ilustre municipalidad de Quillota en el departamento de patentes.
  - b) Permiso de la dirección de obras municipales: Certificado de zonificación y/o certificados de informes previos, para obtener el permiso de edificación.
  - c) Autorización sanitaria: Previo a la patente municipal, evalúa las condiciones sanitarias del establecimiento, conforme a lo establecido por el “Reglamento

sanitario de alimentos” y “Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo” Decreto supremo N° 997/96 y N° 594/99 del Minsal, esta tiene una duración de tres años. Una vez que el informe sanitario sea favorable y el Certificado de Calificación Técnica emitido por la SEREMI de Salud de la Región de Valparaíso.

7. **Tramites laborales:** Los contratos de trabajo se celebraran de acuerdo a la normativa vigente, es decir, de acuerdo al Código del Trabajo y sus leyes laborales, respecto de los sueldos estos serán de acuerdo a la especialización de cada empleado.
8. **Derechos de marca:** Esta actividad no es obligatoria y puede ser realizada en cualquier momento de la creación de una empresa, sin embargo, es recomendable tener claridad del nombre de fantasía, marca o logotipo que utilizara la empresa para identificarse e inscribirla a fin de evitar futuros litigios o problemas. El proyecto al ser innovador y si tiene éxito no cabe duda de que se replicara, por ende será abordada desde un punto de vista estratégico como una barrera de entrada.

#### 4.2.1- Consideraciones económicas del estudio legal

Los costos asociados al estudio legal sin duda resultan ser extremadamente complejos y laboriosos, en donde las multas por atrasos o incumplimientos estarán vinculadas a los daños económicos que generaría tal situación en los flujos.

Existen gastos de permisos municipales, iniciación de actividades, permisos sanitarios, constitución de la sociedad

En el estudio de localización, por ejemplo, existe un costo asociado a la compra del inmueble, es decir, con el conservador de Bienes Raíces y la vigencia de los títulos de dominios.

Quizás los efectos económicos de los aspectos legales que más frecuentemente se consideran en la viabilidad de un proyecto son los que dicen relación con el tema tributario, como el impuesto a la renta y al patrimonio, los gastos provisionales y de salud o el impuesto al valor agregado.

#### 4.2.2- Selección del personal

El proceso de selección del personal comienza una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes como consecuencia del reclutamiento. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados de acuerdo a las necesidades especialización que necesita la empresa. El proceso se inicia cuando una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

- **Reclutamiento y selección:** estará a cargo del departamento de personal y será labor del gerente del departamento, la contratación del recurso humano. Por lo tanto, la selección adecuada será esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

- **Objetivos y desafíos de la selección de personal:** Para la empresa será fundamental, la información que brinda el análisis del puesto, ya que, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto, así se podrá conocer las vacantes futuras con cierta precisión. Existen otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados, por ejemplo la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.
- **Contratación:** Se realizara tomando en cuenta todos los compromisos legales que significa una relación laboral, es decir, normas de contratación y cláusulas especiales del contrato, relaciones sindicales, requisitos y prestaciones de ley, previsiones sociales y todo aquello que involucra el marco legal del Código del Trabajo.
- **Desarrollo del personal:** Estará enfocado básicamente al entrenamiento del trabajador en dos aspectos esenciales:
  - a) Adiestramiento: Entrenamiento de tipo básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.
  - b) Capacitación: Entrenamiento de tipo avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que facilite el desarrollo de la empresa y también para contar con el mejor personal calificado.
- **Administración de sueldos y salarios:** Se jerarquizan los puestos de la empresa, de acuerdo a su especialización y acorde a los salarios del mercado laboral, de esta forma se determina cuanto se les va a pagar a cada quien. Este salario tiene que ser consecuente con la responsabilidad y obligación del trabajador. Teniendo en cuenta los aspectos legales respecto al sueldo mínimo, establecido por la legislación laboral de cada país<sup>45</sup>.
- **Evaluación de desempeño:** Incide directamente sobre la moral del trabajador y la eficiencia de la empresa. El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en las funciones operativas individuales de cada trabajador y se complementa con los objetivos parciales y finales de cada actividad para la empresa.
- **Resultados y retroalimentación:** El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

---

<sup>45</sup> Saldo mínimo en Chile actualmente es de \$159.000

En este capitulo se trata la sistematización de la información recabada en los capítulos anteriores, con el fin de cuantificar la inversión en los activos que requiere el proyecto para transformar los insumos en bienes o servicios, además de la determinación del monto de capital de trabajo inicial requerido para el normal funcionamiento del proyecto luego de su implementación. Si bien la mayor parte de las inversiones se debe realizar antes de la puesta en marcha del proyecto, pueden existir inversiones que sea necesario realizar durante la operación, ya sea porque sea preciso reemplazar activos desgastados o porque se requiera incrementar la capacidad productiva ante un aumento de la demanda.

5.1- Flujo de caja

| AÑOS | PRECIO | DEMANDA DIARIA | TOTAL   | MENSUAL       | ANUAL     |
|------|--------|----------------|---------|---------------|-----------|
| 1    | 20000  | 30             | 600000  | 18.000.000,00 | 216000000 |
| 2    | 18000  | 60             | 1080000 | 32.400.000,00 | 388800000 |
| 3    | 18000  | 60             | 1080000 | 32.400.000,00 | 388800000 |
| 4    | 18000  | 60             | 1080000 | 32.400.000,00 | 388800000 |
| 5    | 18000  | 60             | 1080000 | 32.400.000,00 | 388800000 |
| 6    | 17.000 | 100            | 1700000 | 51.000.000,00 | 612000000 |

|                                  |                 |                |                |                |                |                |                |
|----------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>FLUJO DE CAJA</b>             | <b>0</b>        | <b>1</b>       | <b>2</b>       | <b>3</b>       | <b>4</b>       | <b>5</b>       | <b>6</b>       |
| <b>INGRESOS</b>                  |                 |                |                |                |                |                |                |
| Ingresos por ventas              |                 | 216000000      | 388800000      | 388800000      | 388800000      | 388800000      | 612000000      |
| <b>COSTOS</b>                    |                 |                |                |                |                |                |                |
| <b>COSTOS FIJOS</b>              |                 |                |                |                |                |                |                |
| Publicidad                       |                 | 300000         | 300000         | 300000         | 300000         | 300000         | 300000         |
| Servicios                        |                 | 2000000        | 2000000        | 2000000        | 2000000        | 2000000        | 2000000        |
| Gastos administracion            |                 | 950000         | 950000         | 950000         | 950000         | 950000         | 950000         |
| Sueldos                          |                 | 37000000       | 37000000       | 37000000       | 37000000       | 37000000       | 37000000       |
| Total                            |                 | 40250000       | 40250000       | 40250000       | 40250000       | 40250000       | 40250000       |
| <b>COSTOS VARIABLES</b>          |                 |                |                |                |                |                |                |
| Insumos                          |                 | 20000000       | 25000000       | 25000000       | 25000000       | 25000000       | 27000000       |
| <b>DEPRECIACION</b>              |                 |                |                |                |                |                |                |
| Instalaciones                    |                 | 3000000        | 3000000        | 3000000        | 3000000        | 3000000        | 3000000        |
| Equipos                          |                 | 7503063        | 7503063        | 7503063        | 7503063        |                |                |
| Mobiliario                       |                 | 111429         | 111429         | 111429         | 111429         | 111429         | 111429         |
| Total                            |                 | 10614492       | 10614492       | 10614492       | 10614492       | 3111429        | 3111429        |
| <b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO</b>   |                 | 145.135.508,00 | 312.935.508,00 | 312.935.508,00 | 312.935.508,00 | 320.438.571,00 | 541.638.571,00 |
| <b>IMPUESTO</b>                  |                 | 27575746,52    | 59457746,52    | 59457746,52    | 59457746,52    | 60883328,49    | 102911328,5    |
| <b>UTILIDAD DESPUES IMPUESTO</b> |                 | 117.559.761,48 | 253.477.761,48 | 253.477.761,48 | 253.477.761,48 | 259.555.242,51 | 438.727.242,51 |
| <b>DEPRECIACION</b>              |                 |                |                |                |                |                |                |
| Instalaciones                    |                 | 3000000        | 3000000        | 3000000        | 3000000        | 3000000        | 3000000        |
| Equipos                          |                 | 7503063        | 7503063        | 7503063        | 7503063        |                |                |
| Mobiliario                       |                 | 111429         | 111429         | 111429         | 111429         | 111429         | 111429         |
| Total                            |                 | 10614492       | 10614492       | 10614492       | 10614492       | 3111429        | 3111429        |
|                                  |                 | 128.174.253,48 | 264.092.253,48 | 264.092.253,48 | 264.092.253,48 | 262.666.671,51 | 441.838.671,51 |
| <b>INVERSION INICIAL</b>         |                 |                |                |                |                |                |                |
| TERRENO                          | -180000000      |                |                |                |                |                |                |
| EQUIPAMIENTO                     | -30.012.250,00  |                |                |                |                |                |                |
| INFRAESTRUCTURA                  | -120.000.000,00 |                |                |                |                |                |                |
| COSTOS LEGALES                   | -80.000,00      |                |                |                |                |                |                |
| PATENTE                          | -1.000.000,00   |                |                |                |                |                |                |
| CAPITAL DE TRABAJO               | -10.000.000,00  |                |                |                |                |                |                |
| MOBILIARIO                       | -780.000,00     |                |                |                |                |                |                |
| <b>FLUJO DE CAJA</b>             | -341.872.250,00 | 128.174.253,48 | 264.092.253,48 | 264.092.253,48 | 264.092.253,48 | 262.666.671,51 | 441.838.671,51 |

5.2- Egresos operativos

| COSTOS FIJOS          | ANUAL         |
|-----------------------|---------------|
| PUBLICIDAD            | 300000        |
| SERVICIOS             | 2000000       |
| GASTOS ADMINISTRACION | 950000        |
| SUELDOS               | 37000000      |
|                       |               |
| TOTAL                 | 40.250.000,00 |

| COSTOS VARIABLES | ANUAL         |
|------------------|---------------|
| INSUMOS          | 20.000.000,00 |
|                  |               |
| TOTAL            | 20.000.000,00 |

5.3- Depreciación

| DEPRECIACION  | AÑOS | COSTO          | DEPRECIACION ACUMULADA |
|---------------|------|----------------|------------------------|
| INSTALACIONES | 40   | 120.000.000,00 | 3.000.000,00           |
| EQUIPOS       | 4    | 30.012.250,00  | 7.503.062,50           |
| MOBILIARIO    | 7    | 780.000,00     | 111.428,57             |
| TOTAL         |      |                | 10.614.491,07          |

5.4- Inversiones

| INVERSION INICIAL  | COSTO          |
|--------------------|----------------|
| EQUIPAMIENTO       | 30.012.250,00  |
| INFRAESTRUCTURA    | 120.000.000,00 |
| COSTOS LEGALES     | 80.000,00      |
| PATENTE            | 1.000.000,00   |
| CAPITAL DE TRABAJO | 10.000.000,00  |
| MOBILIARIO         | 780.000,00     |
| TERRENO            | 180000000      |
| TOTAL              | 341.872.250,00 |

## 5.5- Contexto Macroeconómico

El contexto macroeconómico nacional y mundial es de suma importancia para proyectos de inversión, ya que, se deben considerar variables tales como tasas de intereses de los créditos de inversión actuales y futuros del mercado nacional, pero también se debe estar pendiente del escenario internacional debido a que hoy vivimos en una economía global y cualquier acontecimiento podría afectar la economía nacional, por ejemplo hoy nos encontramos inmersos en una crisis financiera mundial la cual ha provocado estragos en todo el orbe, provocando menor crecimiento de las economías mundiales, recesión de las grandes potencias, desempleo e incertidumbre y todo el corolario que ello implica.

Ahora el proyecto se llevara a cabo en un periodo determinado por ende se especifica una situación hipotética actual y presupuestada para los años futuros, dando al proyecto un escenario estimado, en el cual, se presenta una situación económica beneficiosa o no.

Dentro de estas variables, se aplican en Chile:

- PIB: Es el nombre que se le da al valor total de mercado de los bienes y servicios finales que produce un país en un año dado. Es la cifra a la que se llega cuando se aplica el patrón de medida del dinero de los diversos bienes y servicios que produce un país con su tierra, su trabajo y su capital. En Chile se utiliza el PIB Real, definido este como el PIB nominal (explicado anteriormente) corregido para tener en cuenta la inflación.
- IPC: Índice de precios de consumo; Mide el coste de la adquisición de una cesta estándar de bienes en diferentes momentos. Esta canasta comprende precios de alimentos, ropa, transporte, asistencia médica, combustibles, y otros bienes y servicios que se consumen diariamente y se ponderan según importancia económica para el país.
- Tipo de Cambio: El tipo o precio al que se intercambia la moneda de un país por la de otro, hoy nos encontramos con un dolar que tiende a la baja.
- Tasa de Inflación: Es la tasa de crecimiento o descenso porcentual del nivel general de precios de un año a otro. Cuando bajan los precios existe la llamada deflación. En el otro extremo se encuentra la hiperinflación, que es una subida extremadamente alta del nivel de precios.
- Tasa de desempleo: El desempleo llegaría a dos dígitos en al menos seis regiones del país en 2009 en relación al 2008. Respecto de Valparaíso esta tiene un, 1,5%. De desempleo.<sup>46</sup> La Región de Valparaíso tiene la tasa más alta proyectada para 2009, alrededor de un 12%, sin embargo, el turismo y la construcción podrían amortiguar las alzas.

---

<sup>46</sup> Fuente: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

## **5.6- Consideraciones y conclusiones**

El Valor Actual nos muestra que el proyecto es económicamente rentable, ya que, cubre la inversión inicial y otorga un remanente de 216.604.348.

La tasa interna de retorno también se presenta favorable (60%), ya que, supera la tasa de exigencia del inversionista (17%), lo cual demuestra la rentabilidad del proyecto en relación a una tasa única.

El periodo de recuperabilidad o payback nos indica que la inversión se recuperara en el tercer año, es decir, en el mediano plazo el proyecto se recupera la inversión inicial a través de los flujos netos y representa el momento a partir del cual el proyecto comienza a ganar dinero o el periodo hasta el cual se tendrán pérdidas.

## Conclusiones

Luego de realizada toda la etapa de la formulación del proyecto, es evidente la ventaja competitiva que posee la empresa en el mercado frente a la competencia, debido a su condición de ser única en la región. La creación de la empresa responde también a una necesidad que posee la comuna de Quillota, siendo la incipiente y disminuida infraestructura turística una de las principales debilidades del gobierno comunal.

Respecto de la difusión del producto esta se lograra mediante una gama variada de alternativas, que serán principalmente mediante la web, medios de difusión masiva e instancias publicas y privadas que existen en el entorno social donde se desenvuelve el proyecto.

Mediante la segmentación del mercado se utilizaron criterios geográficos, demográficos y psicodemograficos para visualizar la potencial demanda del servicio ofrecido, logrando establecer un mercado potencial que estaría dispuesto a pagar por un servicio con estas características, por ende, el proyecto podría abarcar un cuota de mercado atractiva para iniciar la puesta en marcha del proyecto.

El órgano estatal permite hoy mecanismos para fomentar la inversión privada y el espíritu emprendedor de las personas mediante capitales semillas que son un aliciente para comenzar negocios, cuentan con garantías especiales para pedir préstamos para capital de trabajo u otras necesidades de la empresa.

El proyecto marcara un precedente en la comuna respecto de la conservación y provecho turístico del patrimonio tangible e intangible, quedando así las puertas abiertas a futuros proyectos turísticos que creen una ruta turística a través de los silos y el pasado.

## **PROPOSICION DE FUTURAS INVESTIGACIONES O PROYECTOS**

El proyecto pretende crecer en lo que se refiere a una ampliación de la infraestructura del Restaurante, si las proyecciones del mercado son favorables y si se logra contar con una demanda en constante aumento.

La empresa pretende hacer un estudio para ver la factibilidad de adquirir otros terrenos que tengan el activo principal, es decir, silos para replicar la marca en otros lugares de la Región de Valparaíso que tenga potencial turístico.

También se pretende llevar a cabo otro tipo de proyectos en estas construcciones como por ejemplo hoteles, potenciando los silos como un atractivo turístico basado en el patrimonio para potenciar una ruta turística en los distintos silos que existen en la Región.

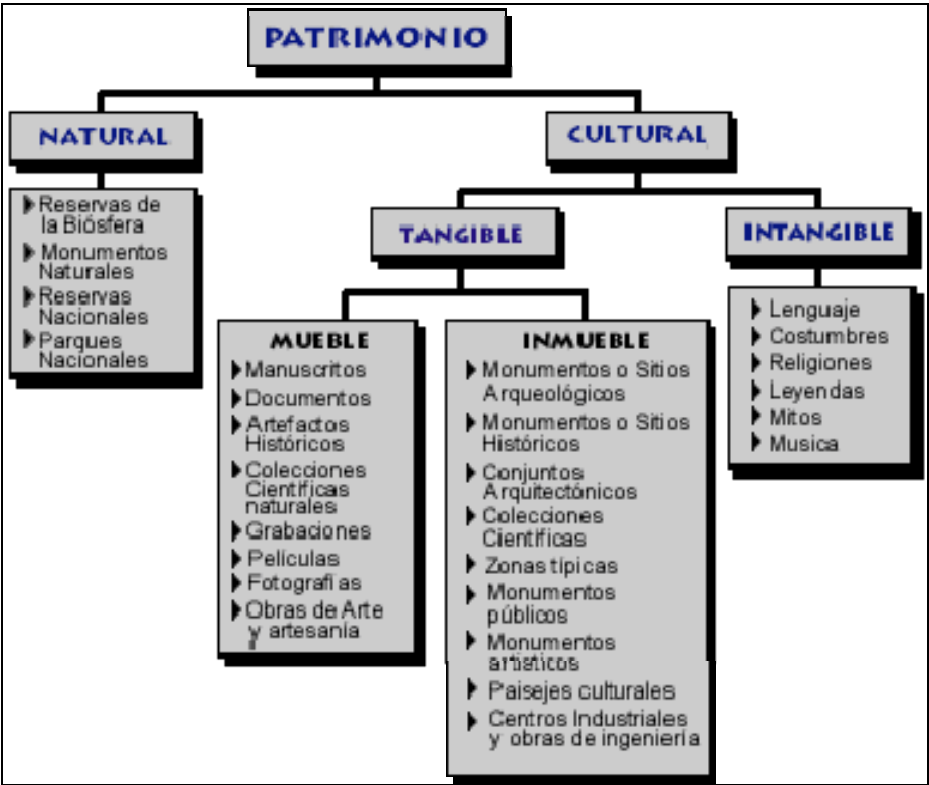
Se propone asociarse a las distintas organizaciones públicas y privadas existentes para desarrollar un trabajo asociativo que sea capaz de organizar y crear una industria turística en la comuna de Quillota, haciendo hincapié en el patrimonio arqueológico con el que hoy cuenta la ciudad, ya que, se han encontrado restos arqueológicos de las antiguas culturas que poblaron primeramente el valle, es decir, Cultura Aconcagua y la Cultura Bato.

## **Bibliografía**

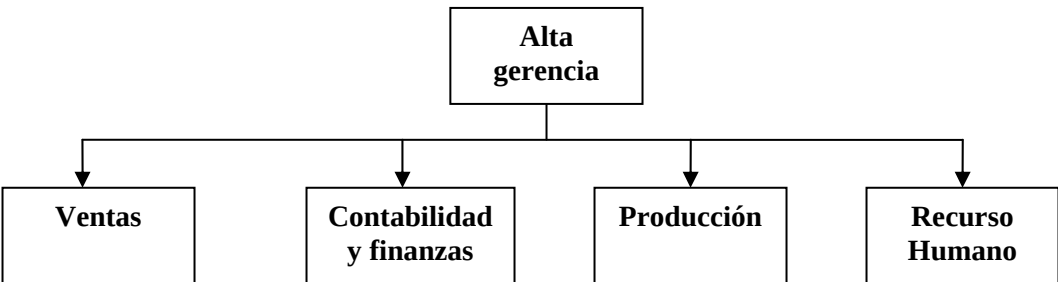
- Rafael Alcazar Rodríguez, guía planes de negocio, “El emprendedor de éxito”.
- Nassir Sapag Chain, “Proyectos de inversión, formulación y evaluación.
- Phillip kotler, tercera edición 2007 ,“Marketing para turismo”
- Jaime Viñals Rioja, edición 2000, “Marketing de servicios destinados a la empresa”
- Alberto Corado Cappellini, edicion 2000 “Las siete M del proceso productivo”
- Mintz Berg, Editorial Prentice Hall, “Diseño de organizaciones eficientes”
- Nassir Sapag Chain, “Criterios de evaluación de proyectos”
- Ponce y Prida, “La logistica de aprovisionamiento”

Anexos y apéndices

Anexo N° 1: Tipos de Patrimonio



Anexo N° 2: Organigrama



Anexo N° 3: Caracterización de pobreza en la comuna<sup>47</sup>

| CARACTERIZACION SOCIAL DE LA POBLACION |                 |         |            |               |
|----------------------------------------|-----------------|---------|------------|---------------|
| INDIGENTE                              | EXT.<br>POBREZA | POBREZA | MEDIO BAJA | MEDIO<br>ALTO |
| 1.4 %                                  | 15,4 %          | 33,4%   | 46,06%     | 3,2%          |

Organizaciones sociales de la comuna de Quillota<sup>48</sup>

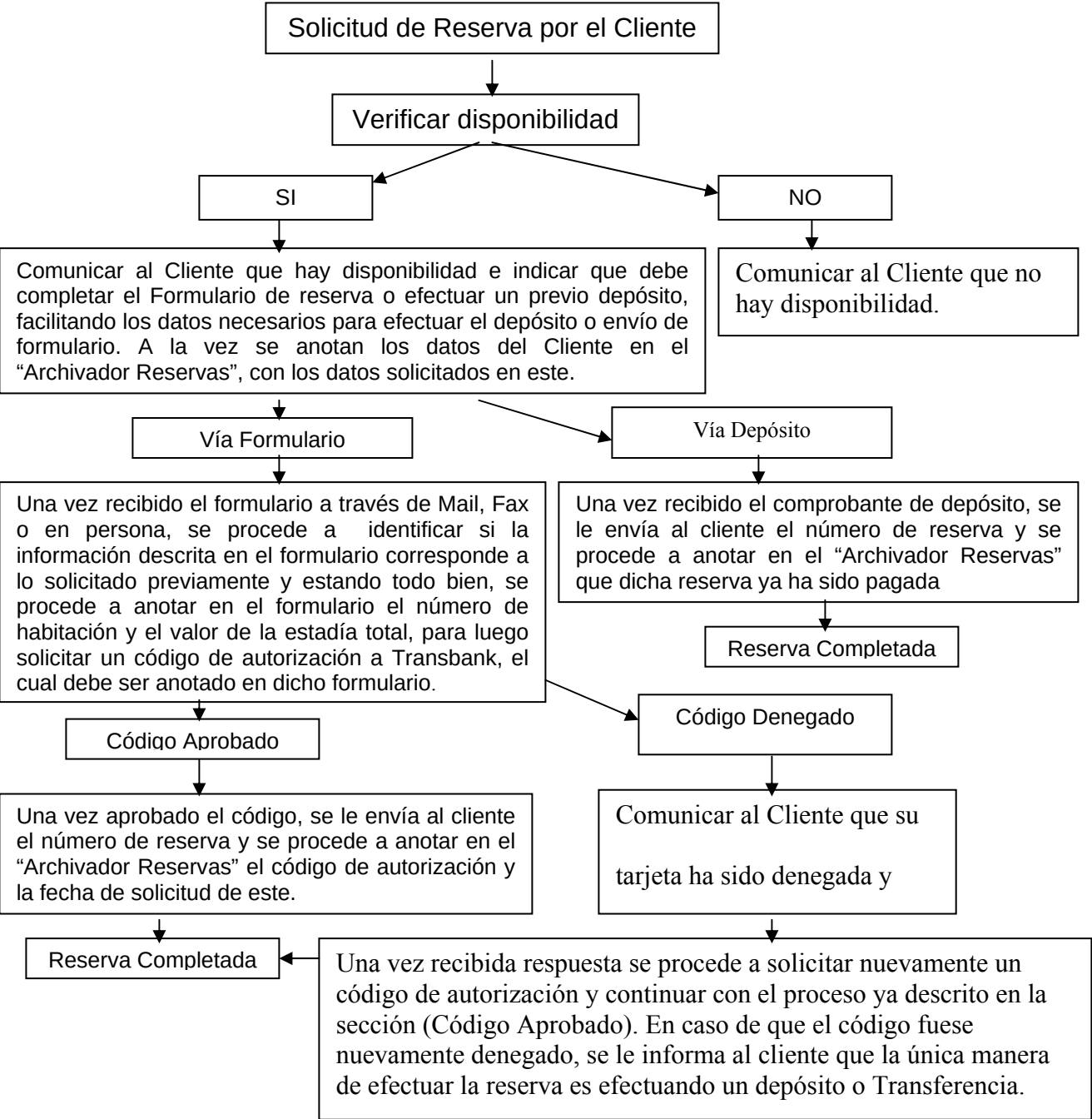
| ORGANIZACIONES SOCIALES |                      |              |                    |
|-------------------------|----------------------|--------------|--------------------|
| JUNTA DE<br>VECINOS     | CENTROS DE<br>MADRES | ADULTO MAYOR | CLUB<br>DEPORTIVOS |
| 113                     | 41                   | 40           | 117                |

<sup>47</sup> Fuente: Oficina Secplac Municipalidad de Quillota

<sup>48</sup> Fuente: Oficina Secplac Municipalidad de Quillota

**RESTORANES**

| <b>Empresa</b>                   | <b>Fono</b> |
|----------------------------------|-------------|
| 1. Casa Degli Italiani           | 033- 310258 |
| 2. Montserrat                    | 033- 312983 |
| 3. Café Joao                     | 033- 310021 |
| 4. La Picá del Gallo             | 033- 353424 |
| 5. Chau San                      | 033- 314285 |
| 6. El Corralero                  | 033- 266213 |
| 7. San Enrique                   | 033- 376366 |
| 8. Donde El Búho                 | 033-806549  |
| 9. Chuqui                        | 033- 351219 |
| 10. JC                           | 033- 265909 |
| 11. Praliné                      | 033- 359640 |
| 12. Bar Grill                    | 033- 311105 |
| 13. Full Lunch                   | 09-8373651  |
| 14. Buen Sabor                   | 033- 545120 |
| 15. Jo li                        | 033- 266528 |
| 16. Il Mio Café                  | 033- 351624 |
| 17. Pizzería American            | 033-346678  |
| 18. Los Adobes                   | 033- 354279 |
| 19. Negro Bueno                  | 033- 266720 |
| 20. Patria Vieja                 | 09- 3382906 |
| 21. La Pica de Boco              | 033-226889  |
| 22. La cuchara                   | 033- 351020 |
| 23. Refugio Liguano              | 033-337890  |
| 24. Bárbaros                     | 033- 314785 |
| 25. Casa Nova                    | 033- 352511 |
| 26. La Capilla                   | 09- 6264519 |
| 27. Cavanca                      | 033-362789  |
| 28. Kuko                         | 033- 315113 |
| 29. Centro Mutual Legión Militar | 033-267437  |
| 30. Circulo de Suboficial        | 033-219761  |
| 31. La casona de Rautén          | 033-172085  |
| 32. Toki ALAI                    | 033- 312099 |
| 33. Liz D`George                 | 033-452113  |
| 34. Club Social Gremios Unidos   | 033-592127  |
| 35. Bahia Horcon                 | 033-732141  |
| 36. Peperoni                     | 033-872155  |
| 37. Telepizza                    | 033-313000  |



**NOTA:** Para Extranjeros el Valor debe ser ingresado en Dólares Americanos.  
Para Nacionales el Valor debe ser ingresado en Pesos Chilenos.

Anexo N° 6: Estudio de mercado

Estudio de mercado “Silo Restaurante”

1. ¿Le gustaría experimentar sabores o platos poco comunes a los que consume en su hogar o restaurantes, en un lugar que rescata el patrimonio tangible?

|         |         |       |
|---------|---------|-------|
| SIEMPRE | AVECES  | NUNCA |
| 63.333% | 36.666% |       |

2. ¿Le interesaría que se diversifique la oferta gastronómica en la ciudad de Quillota?

|         |         |
|---------|---------|
| SI      | NO      |
| 86.666% | 13.333% |

3. ¿Cree que es importante conocer nuestra cultura culinaria, basada en el campo y el mar, y a la vez difundir nuestra cultura artística?

- Muy importante..... 53.333%
- Medianamente importante..... 40%
- Poco importante.....6.666%
- No le interesa..... 0000%

4. ¿Si existiese un establecimiento restaurante de este tipo de comidas iría a degustar algunos de sus platos?

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO  |
| 90% | 10% |

5. ¿Si existiese un Restaurante con estas características usted estaría dispuesto a pagar un sobreprecio por un servicio innovador?

|     |    |
|-----|----|
| SI  | NO |
| 92% | 8% |

6. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar?

|                |     |
|----------------|-----|
| \$ 9.000.....  | 10% |
| \$ 15.000..... | 20% |
| \$ 18.000..... | 70% |

Anexo N° 7: Alternativas de localización



Silo La Palma



Silo Palmilla



Silo Av. Alberdi