

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“Diseño de un Modelo de Negocio para la empresa
MonteGuerra”

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: ERNESTO FERNANDEZ OYARZO

Alumna: CLAUDIA ISABEL ABARCA MUNITA

VIÑA DEL MAR, 2016

DEDICATORIA

A los pilares fundamentales en mi vida, mis padres, María Isabel y Claudio a Ignacio y de manera muy especial a Dios por ser mi guía y poner en mi camino a las maravillosas personas que me rodean.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera comenzar agradeciendo a mis padres, quienes siempre han creído en mí incondicionalmente, por transmitirme sus valores y convertirme en la persona que soy. A Ignacio, mi compañero de vida, quién siempre me entrega su amor y apoyo incondicional. A mi amiga Patricia por ser mi compañera en este proceso, y ser mi principal apoyo. De manera especial por el apoyo, tiempo y disposición a mi Profesor Guía Ernesto Fernández, quien fue de gran contribución en el desarrollo de mi tesis y en el proceso del aprendizaje vivido. Por último, agradecer a Dios, por darme la fuerza y fe cada día para seguir adelante y afrontar todas las pruebas que se presentan.

INDICE

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen.....	iv
Abstract.....	iv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 Clasificación de las empresas en Chile.....	4
1.2 Concepto de Modelo de Negocio.....	5
1.3 Tipos de Modelos de Negocio.....	10
1.3.1 Modelo de Negocio Cerrado.....	10
1.3.2 Modelo de Negocio Abierto.....	11
1.4 Modelos de Negocio.....	13
1.4.1 Modelo de Negocio de Osterwalder.....	13
1.4.2 Modelo de Negocio RCOV.....	17
1.4.3 Modelo de Negocio de Shafer, Linder y Smith.....	20
1.5 Innovación en el Modelo de Negocio.....	22
1.5.1 Importancia de la Innovación en el Modelo de Negocio.....	25
1.6 Análisis Comparativo de los Modelos de Negocio.....	26
CAPÍTULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	29
2.1 Análisis Externo.....	29
2.1.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	30
2.2 Análisis Interno.....	31
2.2.1 Matriz del Entorno Interno (EFI).....	35
2.3 Matriz FODA.....	36
2.4 Matriz Interno/Externa (IE).....	38
2.5 Análisis conjunto IE con Matriz FODA.....	39
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO.....	41
3.1 Opciones Estratégicas.....	41
3.1.1 Misión y Visión.....	41
3.1.2 Segmento de Clientes.....	42
3.1.3 Proposición de Valor.....	43
3.1.4 Capacidades y Competencias.....	43
3.1.5 Ingresos / Precios.....	46
3.1.6 Competencia y Oferta existente.....	50
3.1.7 Estrategia.....	52
3.1.8 Marca.....	53

3.1.9 Diferenciación.....	54
3.2 Creación de Valor.....	56
3.2.1 Recursos.....	56
3.2.2 Procesos / Actividades.....	56
3.3 Red de Valor.....	58
3.3.1 Proveedores.....	58
3.3.2 Relación con el Cliente.....	60
3.3.3 Flujos de Información.....	61
3.3.4 Producto.....	62
3.4 Captación de Valor.....	68
3.4.1 Beneficios.....	68
3.4.2 Costos.....	69
3.4.3 Financiación.....	69
Conclusiones.....	70
Bibliografía.....	71
ANEXOS.....	73
Anexo 1.....	73
Anexo 2.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Diagrama del Modelo de Negocio de Osterwalder.....	14
Figura 1.2 Nueve elementos de la construcción de Modelos.....	15
Figura 1.3 Principales Componentes del Modelo de Negocio RCOV.....	18
Figura 1.4 Componentes del Diagrama de Afinidad del Modelo de Shafer, Linder y Smith.....	20
Figura 1.5 Cuadro Comparativo de Modelos de Negocio.....	26
Figura 2.6 Cuadro Matriz Foda.....	36
Figura 2.7 Matriz Interna Externa.....	38
Figura 3.8 Declaración de la Misión.....	41
Figura 3.9 Declaración de la Visión.....	42
Figura 3.10 Competidores Directos.....	50
Figura 3.11 Logotipo de MonteGuerra Eventos.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Análisis consolidado Atractivo del Entorno.....	22
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	30
Tabla 2.3 Cadena de Valor Empresa MonteGuerra.....	32
Tabla 2.4 Matriz EFI.....	35
Tabla 2.5 Análisis conjunto IE con Matriz FODA.....	39
Tabla 3.6 Precio de Arriendo de Insumos para eventos.....	47

RESUMEN

Este trabajo ha sido destinado principalmente a buscar y desarrollar un modelo de negocios para una empresa de producción de eventos y banquetería, con la intención de darle continuidad al funcionamiento de la empresa.

Se comenzó con una investigación del concepto de Modelo de Negocio y de los tipos existentes, a partir de lo cual, se generó un cuadro comparativo que permitió seleccionar un modelo a desarrollar. Luego se realizó un análisis interno y externo para observar si se presentaban condiciones favorables para el negocio. Finalmente, se desarrolló el modelo de negocio escogido en el análisis comparativo, que fue el modelo de Shafer, Linder y Smith.

ABSTRACT

This work is mainly aimed at finding and developing a business model for an events and banquets Company, with the intention of giving continuity to the company's operation.

It starts with an investigation of the concept of Business Model and of the existing types, from which, a comparative table was generated which allows selecting a model to develop. An internal and external analysis was then carried out to see if there were favorable conditions for the business. Finally, the business model chosen in the comparative analysis is developed, which is the Shafer, Linder and Smith model.

INTRODUCCIÓN

Chile se encuentra entre los 20 países con mejor ecosistema emprendedor mundial. Este dato, es según los últimos resultados del Global Entrepreneurship Index 2017, este ranking mide el estado del ecosistema de emprendimiento de 137 países, en donde se evalúan tres ítems: Actitud emprendedora, habilidades y aspiraciones de la población. A nivel regional, Chile lidera entre los 24 países rankeados en América Latina y el Caribe.

Junto con lo anterior, según el estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte Nacional de Chile, dice que en nuestro país el 26, 8% de la población adulta entre 18 y 64 años se considera un emprendedor en etapa inicial y un 8,8% un emprendedor establecido¹.

Con estos datos, se da a conocer la importancia que tiene el saber realizar un emprendimiento, y junto con esto, conocer y saber desarrollar un modelo de negocio.

El origen del proyecto surge en la empresa familiar MonteGuerra, la cual se dedica a la producción de eventos en la comuna de Nogales, quinta región. La empresa ha operado desde el año 2006. Realizan distintos tipos de eventos tradicionales como cumpleaños, matrimonios, graduaciones, entre otros.

Si bien, esta pequeña empresa cuenta con todos los permisos específicos requeridos, funciona a la voluntad y disponibilidad del tiempo de los dueños, que

¹ Empresa mayor a 42 meses establecida

generalmente es en el periodo estival, durante el año no satisfacen las necesidades de muchos clientes, los cuales pierden el interés de contratar los servicios, por lo tanto, se pierden beneficios e ingresos económicos importantes.

Es por este motivo, que el objetivo general es: “Formular un modelo de negocios que sea apto para la empresa MonteGuerra”. Los objetivos específicos son:

- Estudiar el concepto y los tipos de Modelo de Negocios
- Buscar un modelo de Negocio que sea pertinente para la empresa
- Realizar un análisis del entorno en donde se encuentra la empresa
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa
- Diseñar el Modelo de Negocio de la Empresa Eventos Montenegro

La intención es cumplir estos objetivos y así darle continuidad al funcionamiento del negocio y aprovechar el potencial que presenta su entorno en el área de los eventos.

El trabajo contiene 3 capítulos, de los cuales en el primero se investiga y estudia el concepto y tipos de Modelos de Negocio de distintos autores, para luego dar origen a un cuadro comparativo para escoger el más adecuado para la empresa. De acuerdo a esto, se escogió el modelo de negocios de Shafer, Linder y Smith, quienes en su trabajo realizaron una revisión de la literatura desde 1998 a 2002, en donde analizaron diversas definiciones sobre el modelo de negocio, desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro componentes comunes y llegan a la conclusión de que un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican

la creación y captura de valor. Se escoge este modelo, debido a que es el que posee más componentes, las cuales son esenciales para un negocio que no tiene estructura.

En el segundo capítulo, se realizó un Análisis Externo a través del modelo de Matriz de Atractivo del Entorno (Modelo MAE) el cual consideró el análisis Pest y el de las Cinco Fuerzas de Porter. El resultado de éste análisis permitió conocer las Oportunidades y Amenazas del sector. En cuanto al Análisis interno de la empresa, se realizó a través de la cadena de valor. El resultado dio a conocer las Fortalezas y Debilidades de la empresa. Al final del capítulo, se realizó la matriz Interna Externa, en donde se recomendaron estrategias y planes de acción para la empresa.

Finalmente en el tercer capítulo se desarrolló el Modelo de Negocio seleccionado (Shafer, Linder y Smith).

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Clasificación de empresas en Chile

Clasificar a las empresas por tamaño es útil para formarse una idea de su magnitud.

Existen variadas definiciones para este concepto, que dependen de la variable usada para medir su tamaño. En Chile, las empresas pueden clasificarse según su nivel de ventas anuales o por el número de empleados que trabajen en ellas:

- El Ministerio de Economía clasifica a las empresas según sus niveles de ventas anuales. Considera como Microempresas a empresas cuyos ingresos anuales por venta no hayan superado las UF 2.400 (no más de \$61.264.752 millones) en el último año calendario, Empresas Pequeñas a las que venden entre UF 2.400 y UF 25.000 al año (entre \$61.264.752 y \$638.174.500 millones), como Empresas Medianas las que venden más de UF 25.000 al año, pero menos de UF 100.000 (más de \$638.174.500 y menos de \$2.552.698.000) y por último a las grandes empresas las que venden más de UF 100.000 al año (más de \$2.552.698.000²). La definición según esta variable económica, nace para concentrar en este segmento, ayudas crediticias especiales que el Gobierno implementó.
- Una segunda clasificación de las empresas se basa en la cantidad de trabajadores que ésta tenga, lo cual se explicita mediante una modificación

² Calculado según UF de Noviembre del 2015

al Código del Trabajo. Una microempresa es la que tiene contratados desde 1 a 9 trabajadores, una pequeña empresa tiene contratados de 10 a 49 trabajadores, una mediana empresa tiene contratados desde 50 a 199 trabajadores y por último una gran empresa tiene contratados desde 200 trabajadores y más.

El concepto de ventas y servicios para estas definiciones se refiere al monto total de ellas, netas del Impuesto al Valor Agregado y a los impuestos específicos que se le aplicaran.

1.2 Concepto de Modelo de Negocio

Todas las empresas, independiente de su tamaño, tienen un modelo de negocio. La diferencia se encuentra en que algunas de éstas empresas no son conscientes de la existencia de este modelo, por lo tanto no lo estructuran formalmente, en cambio otras empresas si están conscientes de esto, y lo definen y estructuran formalmente.

El modelo de negocio emerge como la nueva unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costos y mantenerse viables en el mercado³.

Dada la importancia que tiene el modelo de negocio, es que se hace necesario definir y estudiar su concepto desde sus inicios. Aunque se han realizado diversas definiciones, normalmente existe cierto consenso en lo que respecta a sus dos

³ Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial [pdf], Vicente Salas Fumás, 2009

funciones principales que son: definir mecanismos tanto para la creación de valor como para la captura de parte de dicho valor⁴. Se revisarán las distintas definiciones obtenidas de la literatura y ordenadas cronológicamente.

Peter Drucker en el año 1954, es el primero en referirse al concepto y sentar sus bases. Este autor relacionaba un buen negocio con dos elementos importantes: la capacidad para crear productos y servicios por los cuales los clientes estuvieran dispuestos a pagar y la captura de valor. Finalmente, Drucker define a un modelo de negocio como "la forma en que la empresa lleva a cabo su negocio".

Por su parte, Linder y Cantrell (2000) definen que "un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear, de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero"

Según los autores Amit y Zott (2001) "un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio". Cuando hablan del contenido de las transacciones, hacen referencia a los productos, recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción se refiere a las partes participantes, relaciones y formas de operar y finalmente, el gobierno de las transacciones se refiere a cómo se controlan los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados.

⁴ Open Business Model how to thrive in the new innovation landscape, Henry Chesbrough, 2006

Los autores Chesbrough y Rosenbloom (2001) entregan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son:

- Articular la proposición de valor
- Identificar un segmento de mercado
- Definir la estructura de la cadena de valor y clientes incluyendo posibles competidores
- Estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios:
- Describir la posición de la empresa en la red de valor entrelazando proveedores
- Formular la estrategia competitiva por la que la innovación de la empresa ganará y sostendrá su ventaja

Según Magretta (2002) el modelo de negocio es una "historia que explica cómo la empresa trabaja". Este autor utiliza como referente a Drucker y define a un buen modelo de negocio como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? y ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un costo apropiado?

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) revisan variadas definiciones, lo que les permite aportar con la siguiente: "un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresa la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción

del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos". Como consecuencia de esta definición, establecen nueve elementos de un modelo de negocios, los cuales se revisarán más adelante.

Shafer, Smith y Linder (2005) realizan un análisis de doce definiciones publicadas entre los años 1989 y 2002, a partir de esto, desarrollan un diagrama de afinidad, del cual identifican cuatro categorías comunes en todas las definiciones: Elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor. En secciones posteriores se definirá el modelo de negocios según estos autores.

En común, con todas las definiciones, se puede deducir que un importante componente de los modelos son las elecciones de la dirección sobre cómo operar en una organización⁵. Casasesus - Masanell y Ricart (2007) explican que estas elecciones se pueden agrupar en tres categorías:

- Políticas: las cuales indican cómo deben hacerse las cosas.
- Activos: que indican cómo debe invertirse el dinero.

⁵ Modelos de Negocio: El Eslabón perdido en la dirección estratégica [pdf], Joan R. Ricart, 2009]

- Gobierno: que indica las condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos

Christensen, Johnson y Kagermann (2008) señalan que un modelo de negocio debe poseer cuatro elementos: Proposición de valor, fórmula de obtención de beneficios, recursos y capacidades críticas y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las empresas crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas.

Demil y Lecocq (2009) visualizan el modelo de negocio como la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios, estos son: Recursos y Competencias (RC) que generan valor, Organización (O) de la empresa dentro de una red de valor y la Proposición de Valor (V) para productos y servicios. Estas tres componentes están comprendidos en el modelo RCOV que se revisará en profundidad más adelante.

A partir de todas las definiciones expuestas, es que se puede deducir que el modelo de negocio es como un tipo de esquema lógico, que la empresa utiliza con el propósito de guiarse para alcanzar sus objetivos y poder acceder a sus clientes como consumidor final.

Realizada la revisión de todas estas definiciones de modelo de negocio y de sus respectivos elementos que lo componen, se considera que por la relevancia y concordancia entre ellos los componentes más importantes del modelo son: las

elecciones de la dirección sobre cómo operar en la empresa, la captura y creación de valor, la cadena de valor y los recursos y capacidades.

Para fines de este trabajo, y a partir de los elementos relevantes que se detectaron, se propone la siguiente definición de modelo de negocio: *"el modelo de negocio son las decisiones estratégicas que se toman sobre las actividades de la empresa. Estas decisiones generan y entregan valor al clientes mientras lo capturan para la empresa, todo esto en función de las capacidades y recursos que posee⁶"*

Finalmente, cabe destacar que tener un modelo de negocio definido y estructurado formalmente, aportará un valor agregado a cualquier empresa que lo utilice, ya que a partir de ellos, existirá una mayor noción de la empresa, como también hacia dónde ésta quiere llegar.

1.3 Tipos de Modelos de Negocio

Como ya se mencionó anteriormente, todas las empresas cuentan con un modelo de negocio, esté estructurado o no. Luego de haber identificado lo que es y para qué sirve un modelo de negocio, ahora se identificarán los distintos tipos que existen, los cuales se detallan a continuación.

1.3.1 Modelo de Negocio Cerrado

Son aquellos que definen uno o varios mercados y uno o varios servicios o productos de venta en los cuales actúan de forma intensiva sobre ellos, dirigiendo

⁶ Elaboración propia a partir de los conceptos estudiados.

todos sus esfuerzos, recursos y capacidades a la venta en exclusiva de la oferta que han diseñado para ese conjunto de clientes, sin desviarse hacia ningún otro mercado.

Las empresas que siguen este modelo, se caracterizan por desarrollar internamente todos sus recursos y capacidades, además de fijar todo su negocio en la venta de un conjunto muy definido de productos/servicios.

1.3.2 Modelo de Negocio Abierto

Este concepto junto con el de innovación abierta, han sido desarrollados por Chesbrough. Son aquellos en los cuales se examinan todas las tareas, actividades, procesos y activos que posee la empresa para comprobar si alguno de ellos (recursos) es apto para generar nuevos ingresos. Es un modelo más flexible y capaz de crear mayor valor, permitiendo una mayor capacidad de adaptación a lo largo del tiempo. En resumen, un modelo de negocio abierto se utiliza para crear y captar valor, a través de la contribución externa.

Este tipo de modelo, plantea dos enfoques: Perspectiva compradora y perspectiva vendedora.

- Uso de recursos externos en el modelo de negocio de la empresa, perspectiva compradora (de afuera hacia adentro): Este modelo es entendido como la acción destinada a la compra de innovación, lo que significa que las empresas se interesan en ideas externas que (que provienen de otras empresas) las cuales pueden aportar conocimientos determinados para

ayudar a crear valor. En resumen, en este tipo de modelo de negocio, personas y organizaciones externas son fuentes de nuevas ideas y oportunidades de negocios.

El éxito de una empresa que decide emplear recursos de terceros depende de su capacidad de detectar recursos que puedan crear valor, su capacidad para integrar estos recursos externos con sus recursos internos y su capacidad para explotar y capturar el valor creado por este recurso externo⁷.

- Uso de recursos externos en el modelo de negocio de la empresa, perspectiva vendedora (de adentro hacia afuera): En esta perspectiva, las empresas deciden explotar sus recursos y capacidades más allá de su modelo de negocio propio, por lo tanto, capturan y crean valor al compartirlos. Las empresas deben permitir que otras empresas rivales o no rivales, puedan explotar estos recursos internos, y con ello, conseguir otra fuente de ingresos.

A partir del grado de apertura desde la perspectiva "compradora" o "vendedora", se pueden clasificar tres tipos de Modelos de Negocio:

a) Modelos de Negocio parcialmente abiertos (perspectiva compradora):

Son aquellos modelos que utilizan recursos de terceros dentro de su propio

⁷ Open Business Models: Las dos caras de los modelos de negocio abierto [pdf], Francesco D. Sandulli y Henry Chesbrough, 2009

modelo de negocio, debido a que no disponen de las capacidades necesarias para desarrollar un determinado recurso por si solas.

b) Modelos de Negocio parcialmente abiertos (perspectiva vendedora):

Modelos de empresas que comparten con terceros la utilización de parte de sus recursos.

c) Modelos de Negocio completamente abiertos (ambas): Modelo de

empresas que utilizan ambas perspectivas.

1.4 Modelos de Negocio

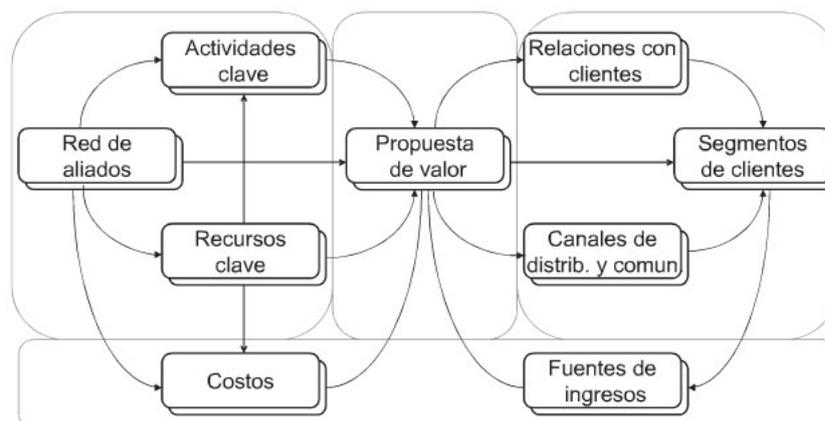
Los siguientes modelos de negocio, son propuestas y adaptaciones de distintos autores que son expertos en el tema. Cada uno de ellos considera la importancia de distintos elementos a la hora de diseñar un modelo de negocio. Se estudiarán tres modelos, los cuales son los más nombrados en la literatura consultada.

1.4.1 Modelo de Negocio de Osterwalder

Es creado por Alexander Osterwalder, el modelo realiza una descripción lógica de cómo las empresas crean, entregan y capturan valor. Presenta un esquema, que muestra de forma clara y sencilla, la descripción de los elementos que componen un modelo de negocio, desde la vertiente interna de la empresa. Para su confección, busca realizar un diagrama que se compone por nueve elementos, los cuales permiten una descripción simplificada representando la forma en que la empresa proporciona valor a los clientes, cómo lo hacen, sus ingresos y el costo que implica

hacerlo. Como referencia la Figura 1.1, el bloque del centro representa la oferta de valor, el bloque de la derecha representa al o los segmentos de mercado, los canales de distribución y la forma específica de relacionarse con los respectivos clientes. Los bloques de la izquierda, representan las actividades, recursos y terceros que actúan como aliados, todo esto necesario para producir y mantener la oferta de valor. Finalmente los bloques inferiores representan los flujos de ingresos y costos de lo anterior.

Figura 1.1 Diagrama del Modelo de negocio propuesto por Osterwalder



Fuente: Osterwalder, 2005

La definición del modelo de Osterwalder se clasifica en cuatro bloques, los cuales se describen a continuación:

Figura 1.2 Nueve elementos en la construcción de modelos, (Osterwalder, 2005)

Bloques	Elementos	Definición
Producto	1. Propuesta de Valor	Proporciona una visión global del conjunto de productos y servicios de una empresa.
Relaciones con Clientes	2. Cliente objetivo	Describe los segmentos de clientes que en los que una empresa desea ofrecer valor.
	3. Canales de Distribución	Describe los diferentes medios de la empresa para ponerse en contacto con sus clientes.
	4. Relaciones	Explica el tipo de vínculos que una empresa establece entre él y sus diferentes segmentos de clientes.
Infraestructura de Gestión	5. Actividades / Recursos	Describe la disposición de las actividades y los recursos.
	6. Competencias	Describe las competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocio de la empresa.
	7. Red de stakeholders	Retrata la red de acuerdos de cooperación con otras empresas necesarias para ofrecer y comercializar valor.
Finanzas	8. Estructura de Costes	Resume las consecuencias económicas de los medios empleados en el modelo de negocio.
	9. Modelo de Ingresos	Describe la forma en que una compañía gana dinero a través de unos flujos de ingresos.

Fuente: Galeano⁸

A partir de un trabajo de Osterwalder y Pigneur, se categorizan los modelos de negocio por la similitud que muestran en la disposición de sus elementos, de

⁸ Identificar y Analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio, una revisión del estado del arte y propuesta preliminar. [pdf] Ana Galeano Revert

acuerdo con la herramienta Canvas⁹. Dentro de este estudio, los autores encontraron cinco grupos de modelos de negocio:

- a) **Desagregados:** Son los modelos que ofrecen más de tres propuestas de valor en una misma empresa. Ejemplo: Los bancos y las empresas de telecomunicaciones.
- b) **Diversificados:** Este modelo consiste en tener una muy amplia variedad de productos, de los cuales se venden pequeñas cantidades, y la suma de esas pequeñas ventas de muchos productos, puede superar en ingresos a las ventas tradicionales de pocos productos en grandes cantidades. Ejemplo: Amazon
- c) **Múltiples:** Son los que unen dos o más grupos de clientes interdependientes y distintos. Nacen del hecho que uno de los grupos sólo se beneficia si el otro está presente, por lo tanto el principal objetivo de la empresa es facilitar la interacción entre ellos, es decir, actúa como intermediaria y potencia el efecto de red al máximo. Ejemplo: Google, conecta anunciantes con usuarios de sus productos¹⁰.
- d) **Gratuitos:** Son los que entregan un producto o servicio gratis y cobran las mejoras o ampliaciones. Ejemplo: Skype y DropBox

⁹ El Modelo de Negocio: La lógica para hacer dinero y crear valor [en línea], Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda (p.38)

¹⁰ Algunos modelos de negocios Innovadores, [en línea], Javier Mejías, <http://javiermejias.com/blog/2010/08/algunos-modelos-de-negocio-innovadores/>

e) **Abiertos:** Como ya se mencionó anteriormente, son los que crean valor mediante la colaboración de participantes externos.

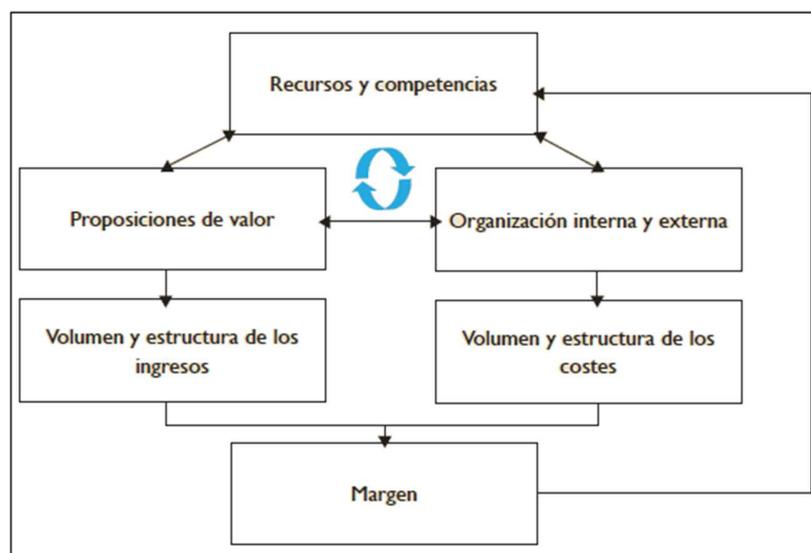
1.4.2 Modelo de Negocio RCOV

Los autores Demil y Lecocq, plantean una visión coherente de la dinámica del modelo de negocio al tener en cuenta cambios entrelazados, voluntarios y emergentes que afectan a los diferentes componentes del modelo y que pueden influir en su coherencia general¹¹ (visión estática y visión dinámica). Cuando se habla de coherencia dinámica, se habla de la capacidad de una empresa de construir y mantener un rendimiento que sea sostenible, al tiempo que cambia su modelo de negocio. Este modelo deja atrás el planteamiento tradicional y estático de los negocios, razón por la cual presenta esta visión dinámica. Permite abordar y evaluar el modelo de negocio de cualquier empresa con el objetivo de su sostenibilidad. Se fundamenta en analizar la metodología que utilizan las empresas para disponer de sus recursos (R) y competencias (C) que generan valor, organización de actividades (O) dentro de una red de valor y proposición de valor (V), en busca de satisfacer los requerimientos del mercado y cumplir de forma estratégica con sus objetivos. Además, el modelo RCOV, presenta un punto de vista en el cual distingue el uso de los componentes de la empresa alineados con su visión estratégica, lo cual permite lo siguiente:

¹¹ Successful business models' exploration in the apparel and leather sector in Colombia through of model RCOV [pdf] (p.2)

- Que la empresa mantenga la sostenibilidad económica a medida que modifica su modelo de negocio
- Entender el rol de cada elemento del modelo de negocio y la relación que tienen con otros componentes
- Predecir cambios externos a la empresa y a su vez, determinar la manera en que influyen en la estrategia de la empresa
- Basándose en cambios del entorno, promover mejoras en el modelo
- Una oportunidad de tener ingresos adicionales que ayuden indirectamente al ejercicio de la empresa.

Figura 1.3 Los principales componentes del modelo de negocio, el modelo RCOV (adaptado de Demil, Lecocq y Warnier (2006))



Fuente: Demil y Lecocq, 2009

- Recursos y Competencias: Se valoran a partir del suministro de productos o servicios en los mercados. Los autores Demill y Lecocq ejemplifican este componente con la empresa American Airlines, quienes desarrollaron internamente un sistema de gestión de reservas llamado Sabre para su uso interno, antes de considerarlo un recurso que pudiera generar ingresos al ofrecerlo a terceros
- Organización: Los autores plantean que para examinar este componente, hay que estudiar la cadena de valor de Porter y la red de valor. Es decir, la compleja trama de relaciones que una empresa crea con los stakeholders, además de pensar en la apropiación de valor dentro de la red de valor¹².
- Propuesta de Valor: Se plantea la proposición de valor que la empresa proporciona a los clientes a través de su oferta (productos o servicio) y de cómo esta se comercializa, así como también pensar en su fórmula de beneficio.

Estos tres componentes del modelo RCOV, determinan la estructura y el volumen de costos e ingresos del negocio, sus beneficios y finalmente su sostenibilidad. Los autores plantean que la estructura de costos está impulsada por los recursos y las competencias que la empresa adquiere y desarrolla, así como por la organización que despliega, con el fin de llevar hacia las diversas actividades de su cadena de

¹² Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica [pdf], Demil y Lecocq 2009

valor y de su red de valor. La parte de los ingresos depende, sobre todo, de las proposiciones de valor realizadas a diversos tipos de clientes¹³.

1.4.3 Modelo de Negocio según Shafer, Smith y Linder

Como ya se mencionó anteriormente, estos autores realizaron una revisión de la literatura desde 1998 a 2002 en donde analizaron diversas definiciones sobre el modelo de negocio, desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro componentes comunes y llegan a la conclusión de que un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor.

Figura 1.4 Componentes del diagrama de afinidad del modelo de negocio. (Shafer, Smith y Linder, 2005)



Fuente: Galeano¹⁴

¹³ Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica [pdf], Demil y Lecocq 2009

¹⁴ Identificar y Analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio, una revisión del estado del arte y propuesta preliminar. [pdf] Ana Galeano Revert

Dentro de las opciones estratégicas se encuentran los siguientes elementos: Misión y Visión, Segmento de Clientes, Propuesta de valor, Capacidades y Competencias, Ingresos / Precios, Competidores, Oferta, Estrategias, Marca y Diferenciación. El modelo de negocio, debe reflejar las opciones estratégicas que se han llevado a cabo.

Cuando los autores hablan de crear y captar valor, se refieren a los dos elementos que todas las empresas deben realizar para ser viables durante un periodo de tiempo prolongado. Las empresas que son exitosas en el mercado, por lo general crean valor cuando realizan sus actividades de manera diferente que la competencia, desarrollan competencias básicas, habilidades y/o ventajas que las posicionan y diferencian. La creación y captación de valor transcurren dentro de una red de valor, la cual puede incluir proveedores, socios, canales de distribución las relaciones que se extienden a los recursos propios de la empresa. Finalmente la empresa debe ser capaz de crear relaciones propias con cada una de estas partes interesadas o incluso sus clientes finales. El rol que una empresa escoge para funcionar dentro de su red de valor, es un elemento importante de su modelo de negocio¹⁵.

¹⁵ Identificar y Analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio, una revisión del estado del arte y propuesta preliminar. [pdf] Ana Galeano Revert

1.5 Innovación en el Modelo de Negocio

La sabiduría convencional dice que las innovaciones son enormemente deseables para las empresas¹⁶. Ante un entorno cada vez más cambiante, los modelos de negocio deben adaptarse y competir en las condiciones que el mercado exige.

Gracias a la tecnología y la globalización, los consumidores son cada vez más exigentes y las empresas se enfrentan a una competencia creciente. Debido a esto, las empresas deben buscar formas novedosas para crear valor para sus clientes, para lo cual requieren innovar en su modelo de negocio.

La innovación se refiere a un atributo, un proceso o un resultado novedoso, sin embargo no todo lo nuevo califica como innovación, ya que esta por definición crea ventajas competitivas¹⁷, una innovación del modelo de negocio consiste en introducir nuevas formas de crear valor para los clientes, la forma en la que es entregado a éstos y la forma en la que la empresa captura valor para ella. La innovación en el modelo de negocio, no está relacionado necesariamente con el descubrimiento de una nueva tecnología, la creación de un nuevo producto o servicio, se puede relacionar a como se entrega un producto ya existente o como se combina con un servicio que se entregaba por separado. Se dice que un modelo de negocio innovador, rompe el "*status quo*" de algunas industrias. Para ilustrar el concepto descrito, se toma el caso de la empresa Apple. La empresa se centraba

¹⁶ Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio, [pdf], Christoph Zott y Raphael Amit, 2009

¹⁷ Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad, Mariana Palacios y Edison Duque.

en la creación de equipos innovadores (computadores, celulares, etc.), luego crearon el Ipod y junto con ello el negocio asociado a la descarga de música de iTunes, Apple fue la primera empresa de la industria electrónica que incluyó la distribución de música como una actividad, al relacionarla con el desarrollo de un producto. La empresa transformó espectacularmente su modelo de negocio para incluir una relación continuada con sus clientes, y por lo tanto, aumentó sus ingresos y conservó los márgenes de beneficios.

Se revisará a continuación, algunas aportaciones de autores que han investigado sobre la innovación del modelo de negocio.

En el año 2008, los autores Skarzynski y Gibson definieron que la innovación en el modelo de negocio consiste fundamentalmente en crear nuevos negocios o aumentar la variedad estratégica sobre los negocios que ya existen de una forma que sea apreciada por los clientes.

Un año más tarde, en el trabajo de los autores Amit y Zott, se definió que la innovación en el modelo de negocio representa una oportunidad de aumentar ingresos con rendimientos sostenibles. Exponen que los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio, los cuales son:

- Contenido: Se refiere a la selección de actividades, es decir, las que hay que llevar a cabo
- Estructura: Cómo están relacionadas las actividades y los mecanismos de intercambio entre las actividades relacionadas

- Forma de Gestión: Se refiere a quién realiza las actividades

El trabajo de Yunus, Moingeon y Lehmann - Ortega en el año 2010, considera que la innovación del modelo de negocio consiste en generar nuevas fuentes de beneficio encontrando nuevas formas de combinaciones de proposiciones de valor y formas de ofrecer valor. Bajo esta perspectiva se aprecia como innovar el modelo de negocio está ligado a generar nuevas propuestas de valor.

En el mismo año, los autores Gambardella y McGahan, exponen que la innovación del modelo de negocio ocurre cuando la empresa adopta una aproximación comercial diferente sobre sus activos. La innovación del modelo de negocio, está muy relacionada con la forma de comercializar un producto o servicio.

Como última referencia, se toma el trabajo de Hamel del año 2012, quien considera que la innovación en el modelo de negocio refleja la capacidad de idear conceptos de negocios radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar los existentes, siendo la clave para la creación de nuevas riquezas y la generación de valor.

Finalmente, a partir de las revisiones de los distintos trabajos de los autores, se puede definir que la innovación en el modelo de negocio es un proceso a través del cual la empresa busca formas nuevas de realizar su negocio, el que deberá responder novedosamente a las necesidades de los clientes generando a su vez, valor para la empresa.

1.5.1 Importancia de la Innovación en el Modelo de Negocio

Una vez definido lo que significa innovar en el modelo de negocio, es necesario saber el por qué esta tendencia se hace cada vez más importante.

Como ya se mencionó anteriormente, la innovación ha sido fundamental para garantizar la competitividad de la empresa. No basta solo con introducir nuevos productos o servicios o reinventarlos para diferenciarse de los competidores, ya que este tipo de innovación puede tener una esperanza de vida relativamente corta.

Existen estudios realizados que comprueban que la innovación en el modelo de negocio obtiene resultados beneficiosos para las empresas y más duraderos en el tiempo.

Un ejemplo es un estudio que realizó IBM en 2009 en donde compara tres grupos de empresas: Las que han innovado en productos, en operaciones y en el modelo de negocio, a lo largo de un periodo de cinco años. El resultado indicó que las empresas que innovaban en el modelo de negocio, tenían mejores resultados financieros que las otras y perduraron mejor durante el periodo de tiempo evaluado.

Por lo tanto, que las empresas realicen innovación en sus modelos de negocio, representa una fuente de futuras rentas, ya que crea o aumenta ingresos y beneficios a un costo relativamente bajo.

1.6 Análisis Comparativo de los Modelos de Negocio

En este apartado, se analizarán los distintos tipos de modelos presentados anteriormente, observando sus ventajas y desventajas, como también observar los elementos que más se repitan entre ellos. Todo esto, con la finalidad de poder escoger el más pertinente para este trabajo, o bien, realizar una mezcla entre ellos que se adapte a la empresa estudiada.

Para poder realizar este análisis, se construirá un cuadro comparativo, en donde se expondrán todos los elementos que contiene cada uno de los modelos estudiados.

Figura 1.5 Cuadro Comparativo Modelos de Negocio

Elementos	Modelo de Osterwalder	Modelo RCOV	Modelo de Shafer, Smith y Linder
Propuesta de Valor	✓	✓	✓
Cliente Objetivo	✓	Red de Valor	Clientes
Canales de Distribución	✓	Comercialización	X
Relación con los Clientes	✓	Red de Valor	Clientes
Actividades Clave	✓	Cadena de Valor	Procesos
Recursos Clave	✓	Recursos y Competencias que posee la empresa	Recursos – Capacidades y Competencia
Red de Stakeholders	✓	Red de Valor	Proveedores – Competidores
Estructura de Costos	✓	✓	✓
Modelo de Ingresos	✓	✓	Ingresos – Precios - Financiamiento
Beneficios	X	✓	✓
Estrategias	X	X	✓
Marca	X	X	✓
Diferenciación	X	X	✓
Misión	X	X	✓
Visión	X	X	✓

Fuente: Elaboración Propia a partir de información anterior

A partir del cuadro comparativo, se puede concluir lo siguiente:

- Los tres modelos tienen elementos que se repiten, que según lo analizado anteriormente, son esenciales en un Modelo de Negocio.
- Si bien el Modelo de Osterwalder contiene elementos considerados como esenciales, no bastan para utilizarlo como un modelo de inicio para una empresa.
- El Modelo RCOV es un modelo dinámico, que se puede adaptar al entorno y contiene elementos simples y más complejo, sin embargo, es utilizado constantemente para evaluar modelos de negocio existentes.
- El Modelo propuesto por Shafer, Smith y Linder considera más elementos que los otros modelos analizados. Esto se debe a que el trabajo aportado por ellos fue producto de un análisis de trabajos de otros autores en un período de tiempo, y a partir de esa revisión, ellos detectaron los elementos más frecuentes, los cuales consideraron esenciales para un Modelo de Negocio, por lo tanto, este es el modelo más completo de los tres.

A partir de todo lo analizado a lo largo del presente marco teórico, se puede concluir que tener un Modelo de Negocio bien estructurado, que sea dinámico y finalmente entregue y capture valor es fundamental y beneficioso para el buen funcionamiento de cualquier empresa.

Para continuar con el trabajo de tesis, se escogerá desarrollar para la empresa MonteGuerra, el modelo aportado de Shafer, Smith y Linder. El motivo de la elección, es que se considera que es un modelo completo que cumple con lo que plantea la definición de lo que es un Modelo de Negocio utilizada en este trabajo.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 Análisis Externo

Para el Análisis externo, se utilizará el modelo de la Matriz de Atractivo del Entorno (MAE), la cual considera distintos factores para evaluar el entorno externo. En el **Anexo 2** se podrá observar el detalle de este análisis.

Se presenta a continuación, el Análisis Consolidado de los Factores del Entorno, en donde se apreciará el nivel de Atractivo del mismo.

Tabla 2.1 Análisis Consolidado Atractivo del Entorno

Consolidado del Nivel del Atractivo del Entorno					
Factores del Entorno	Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
Político - Legal				1	
Económicos		-1			
Socioculturales				1	
Tecnológicos				1	
Competitivos				1	
Mercado				1	
ATRACTIVO				4	
NIVEL DEL ATRACTIVO	ALTO				

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se puede afirmar que el atractivo del entorno en que se envuelve la empresa, es favorable en la mayoría de los factores evaluados.

2.1.1 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

A partir del Análisis anterior, se sustraen las principales oportunidades y amenazas del sector. El fin de esto, es construir la Matriz de Factores Externos para ver cómo la empresa está respondiendo a las condiciones que se presentan.

Tabla 2.2 Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso Relativo	Calificación	Calificación Ponderada
Tratados de libre comercio fomentan la importación de productos para el sector	0,02	3	0,06
Aumento del desempleo, posibilita la opción de contar con fuerza laboral.	0,03	3	0,09
Incremento en las matrículas escolares en la región	0,06	3	0,18
Aumento en la tendencia en las personas de facilitar sus actividades	0,04	1	0,04
El aumento en el uso de la tecnología permite comunicarse con los clientes de manera más rápida y eficiente	0,04	2	0,08
Cambios constantes en las tendencias y conceptos en eventos	0,03	2	0,06
El aumento en la esperanza de vida de la población, abre la posibilidad de realizar actividades de ocio para el segmento	0,05	1	0,05
Aumento en la región de los matrimonios al año	0,06	2	0,12
Desarrollo tecnológico permite tener mejores herramientas para el negocio	0,04	3	0,12
Gran cantidad de proveedores y bajo poder de negociación de éstos	0,06	3	0,18
Pocos sustitutos	0,04	1	0,04
Crecimiento favorable del sector	0,1	2	0,2
Aumento en la demanda por el servicio	0,09	3	0,27
AMENAZAS	Peso Relativo	Calificación	Calificación Ponderada
Nivel de renta promedio bajo, repercute en que no se invierta en eventos	0,05	2	0,1
Futuro aumento de la Tasa de interés reduciría las compras	0,05	1	0,05
Empresas expuestas al constante cambio en los precios de alimentos y combustibles	0,04	2	0,08
Cambios en el Tipo de Cambio aumentaría los precios de los productos importados	0,02	1	0,02
Crecimiento bajo lo proyectado del PIB puede repercutir en el nivel de inversión en eventos por parte de personas y empresas	0,06	2	0,12
Barreras de entrada bajas del sector	0,05	2	0,1
Clientes con alto poder de negociación	0,05	2	0,1
Estacionalidad elevada de algunos servicios	0,02	1	0,02
VALOR FINAL MATRIZ EFE	1,0		2,08

Se tiene como resultado un valor ponderado de 2,08, lo cual quiere decir que la empresa MonteGuerra está respondiendo a las condiciones del entorno, pero no adecuadamente, ya que el resultado se encuentra solo un poco arriba de la media (2,5). Se pretende que con la definición del modelo de negocio, este escenario cambiará.

2.2 Análisis Interno

Para analizar cómo funciona y qué es lo que tiene la empresa, se utilizará la herramienta de Cadena de Valor. Esta herramienta es un modelo que representa y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa¹⁸.

¹⁸ <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Tabla 2.3 Cadena de Valor empresa MonteGuerra

Actividades de la Cadena de Valor	Variables	Gran Debilidad	Leve Debilidad	Equilibrio	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
Logística Interna	Organización y Gestión del Evento				1	
	Cronograma				1	
	Recepción de pedidos		-1			
	Arriendo local					2
	Reunión con el cliente		-1			
	Realización de Presupuesto				1	
	Organizar equipo de trabajo				1	
Operaciones	Visita previa al lugar del evento		-1			
	Decoración					2
	Mantenimiento vehículo					2
	Mantenimiento y Preparación equipos electrónicos					2
	Uniformes					2
	Preparación del Menú y Coctel				1	
	Preparación de loza y manteles					2
	Cargar camioneta					2
	Pagar a equipo					2
Logística de Salida	Transporte comida, equipos y personal					2
	Cargar y Descargar camioneta					2

	Montaje de mobiliario en local					2
	Montaje de manteles y cubiertos					2
	Montaje de coctel en local					2
	Establecer los alimentos en la cocina					2
	Pruebas de Sonido					2
	Vestimenta de equipo de trabajo					2
	Alimentación de equipo de trabajo					2
	Coordinación del cronograma en el evento				1	
	Control del Personal en el evento		-1			
	Control del evento				1	
	Desmontaje					2
Marketing y Ventas	Publicidad	-2				
	Promoción	-2				
	Personal de Ventas				1	
	Relaciones Públicas		-1			
	Cartera de Clientes	-2				
Servicio	Servicio Post Venta	-2				
	Garantías				1	
	Sugerencias y Reclamos		-1			
Adquisiciones	Compra de los alimentos y bebidas					2
	Compra de los demás					2

	insumos (decoración, cotillón, etc.)					
Desarrollo de Tecnología	Experiencia en el rubro				1	
	Experiencia en el manejo de equipos especializado (iluminación sonido, etc.)					2
	Know How					2
Recursos Humanos	Selección		-1			
	Capacitación		-1			
	Motivación		-1			
	Personal Idóneo				1	
Infraestructura	Administración y Gestión		-1			
	Finanzas				1	
	Planeación				1	
	Oficina	-2				
	Local de evento		-1			
	Transporte propio					2
	Equipos de Música					2
	Equipos Audiovisual					2
	Mobiliario					2
	Mantelería, loza y cubiertos					2
	Cocina					2
Materiales de decoración					2	

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, las Actividades en donde se presentan más fortalezas son: Operaciones, Logística de Salida e Infraestructura.

2.2.1 Matriz de Entorno Interno (EFI)

A partir de la definición de la Cadena de Valor de la Empresa MonteGuerra, se construirá la matriz EFI, con la finalidad de detectar las fortalezas y amenazas de ésta.

Tabla 2.4 Matriz EFI

FORTALEZAS	Peso Relativo	Calificación	Calificación Ponderada
Disponibilidad de recursos en la empresa	0,09	4	0,36
Contar con personal idóneo en cada área	0,06	3	0,18
División del personal por equipos de trabajo	0,02	3	0,06
Realización de operaciones necesarias para la producción del evento	0,07	4	0,28
Experiencia en el rubro	0,08	4	0,32
Conocimiento y experiencia en el manejo de equipos especializados	0,05	4	0,2
Logística de salida eficiente	0,07	4	0,28
Contar con equipos e implementos propios especiales para fiestas	0,05	3	0,15
Tener exclusividad en dos centros de eventos	0,02	3	0,06
Tener buenos y confiables proveedores de insumos	0,03	3	0,09
DEBILIDADES	Peso Relativo	Calificación	Calificación Ponderada
No poseen un modelo de negocio estructurado y formal	0,09	1	0,09
Área de Marketing deficiente	0,08	1	0,08
No se controla al personal durante el evento	0,06	1	0,06
La mayoría de las veces, no se visita previamente el local	0,05	2	0,1
No contar con oficina ni con local para eventos propio	0,03	1	0,03
No existen reuniones previas con el cliente	0,05	1	0,05
No existe la instancia para que el cliente haga sugerencias o reclamos	0,04	1	0,04
No se capacita ni motiva al personal	0,06	2	0,12
VALOR FINAL MATRIZ EFI	1,0		2,55

Fuente: Elaboración Propia

Se tiene como resultado un valor ponderado de 2,55. Esto indica que el valor está sobre la media (2,5), pero no lo idealmente arriba. Por lo tanto se concluye que la

empresa posee una posición interna media. Posee grandes fortalezas, pero las debilidades no las aborda de manera eficiente.

2.3 Matriz FODA

Figura 2.6 Cuadro de Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	<p>Oportunidades</p> <p>O1 Tratados de libre comercio fomentan la importación de productos para el sector</p> <p>O2 Aumento del desempleo, posibilita la opción de contar con fuerza laboral.</p> <p>O3 Incremento en las matrículas escolares en la región</p> <p>O4 Aumento en la tendencia en las personas de facilitar sus actividades</p> <p>O5 El aumento en el uso de la tecnología permite comunicarse con los clientes de manera más rápida y eficiente</p> <p>O6 Cambios constantes en las tendencias y conceptos en eventos</p> <p>O7 El aumento en la esperanza de vida de la población, abre la posibilidad de realizar</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>F1 con O1: Importar insumos para fiestas exclusivos.</p> <p>F1 con O2: Contratar personal extra en estacionalidad elevada.</p> <p>F1 y O5: Crear boletines electrónicos exclusivos para clientes con información, descuentos, nuevos menú, etc.</p> <p>F1 y F6 con O9: Revisar constantemente los avances tecnológicos en equipos especializados para eventos y adquirirlos.</p> <p>F1 con O8: Aliarse con alguna empresa planeadora de matrimonios y publicitar la empresa en centros de eventos conocidos.</p> <p>F2 con O13: Crear un equipo encargado de las ventas del servicio.</p> <p>F4 con F7 y O3: Realizar alianzas estratégicas con colegios de la zona para realizar fiestas de graduación.</p> <p>F5 con O7: Ofrecer eventos de celebraciones especiales para los adultos mayores. Publicitar a la empresa en Juntas de adultos mayores.</p> <p>F7 con O12: Aumentar los eventos durante el año.</p> <p>F8 con O6: Realizar eventos de acuerdo a las tendencias actuales.</p>

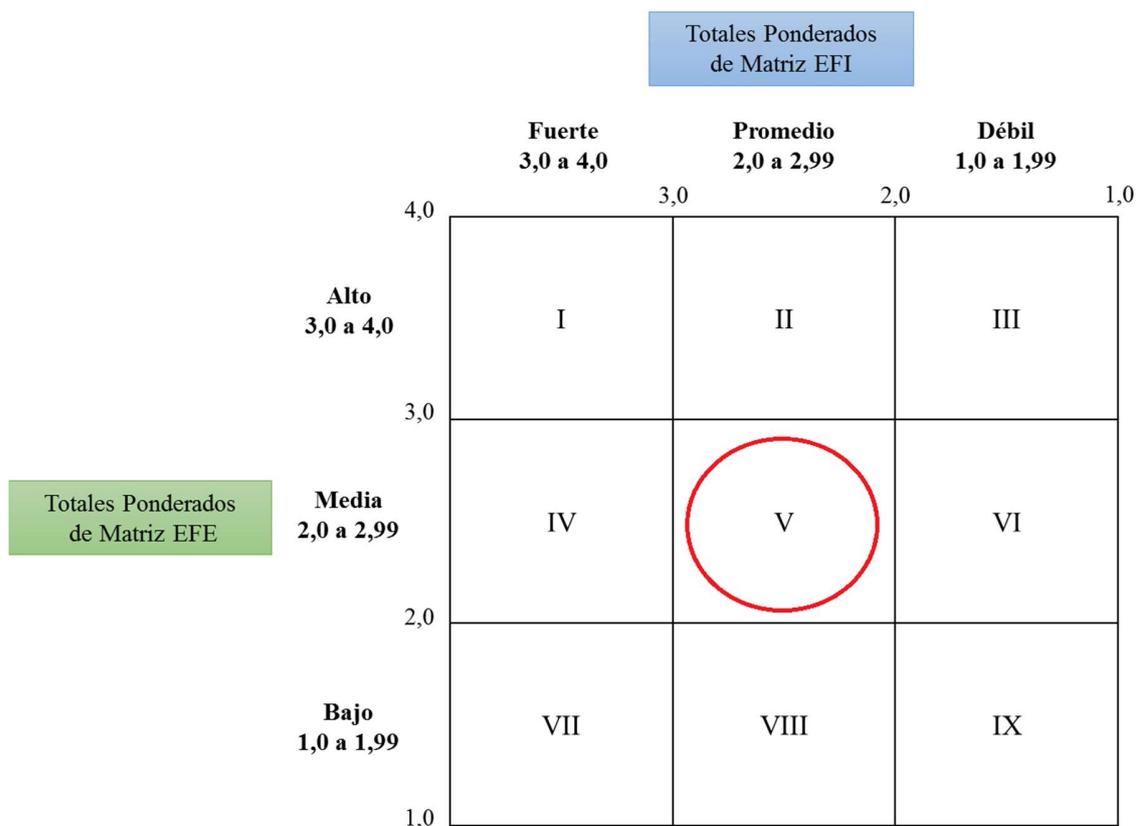
<p>actividades de ocio para el segmento</p> <p>O8 Aumento en la región de los matrimonios al año</p> <p>O9 Desarrollo tecnológico permite tener mejores herramientas para el negocio</p> <p>O10 Gran cantidad de proveedores y bajo poder de negociación de éstos</p> <p>O11 Pocos sustitutos</p> <p>O12 Crecimiento favorable del sector</p> <p>O13 Aumento en la demanda por el servicio</p>		
<p>Amenazas</p> <p>A1 Nivel de renta promedio bajo, repercute en que no se invierta en eventos</p> <p>A2 Futuro aumento de la Tasa de interés reduciría las compras</p> <p>A3 Empresas expuestas al constante cambio en los precios de alimentos y combustibles</p> <p>A4 Cambios en el Tipo de Cambio aumentaría los precios de los productos importados</p> <p>A5 Crecimiento bajo lo proyectado del PIB puede repercutir en el nivel de inversión en eventos por parte de personas y empresas</p> <p>A6 Barreras de entrada bajas del sector</p> <p>A7 Clientes con alto poder de negociación</p> <p>A8 Estacionalidad elevada de algunos servicios</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>F2 con A7: Lograr diferenciación y calidad tanto como en los insumos y en el servicio, y de esta manera el cliente no busque otro proveedor de eventos.</p> <p>F5 con A2: Ofrecer porcentaje de descuento a clientes frecuentes.</p> <p>F9 con A8: Utilizar los centros de eventos y realizar el servicio durante todo el año.</p> <p>F10 con A3: Mantener la buena relación con los proveedores.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D1 con A6: Desarrollar y mantener un modelo de negocio formal, que permita contrarrestar las barreras de entrada bajas del sector.</p> <p>D2 con A1 y A5: Desarrollar un plan de marketing y una Política de Precios</p>

Fuente: Elaboración Propia

2.4 Matriz IE

La Matriz Interna – Externa está diseñada para la toma de decisiones de una cartera de negocios, se basa en información entregada por la matriz de factores internos y por la matriz de factores externos. Su función es facilitar la toma de decisiones.

Figura 2.7 Matriz Interna Externa



De acuerdo a los resultados de la matriz IE, la empresa se encuentra dentro de las celdas donde se recomienda retener y mantener. Las estrategias utilizadas para este cuadrante son la Penetración de mercados y Desarrollo de Productos. A través de la definición del nuevo modelo de negocio, se desarrollarán estrategias de este tipo.

2.5 Análisis IE con Matriz Foda

Luego del resultado de las matrices anteriores, se construye el Análisis Conjunto, en donde se proponen Planes de Acción para la empresa, basados en la estrategia recomendada según la Matriz IE.

Tabla 2.5 Análisis conjunto IE con Matriz Foda

Objetivos	Estrategia	Plan de Acción
Expandirse a producciones de todo tipo de eventos	Desarrollo de producto	Eventos empresariales (Sector Privado y Públicos) Participar en la plataforma de licitaciones Mercado Público Showrooms
	Desarrollo de Producto	Ofrecer eventos especializados para celebraciones de Adultos Mayores
	Penetración de Mercado	Participar en ferias de emprendedores para publicitar la empresa.
	Penetración de Mercado	Realizar alianzas estratégicas con colegios de la zona para realizar fiestas de graduación.
	Penetración de Mercado	Realizar eventos a domicilio o al lugar donde solicite el cliente, dentro de los límites geográficos de la empresa.
Aumentar los eventos realizados en el año	Penetración de Mercado	Tener un equipo encargado de las ventas.
	Penetración de Mercado	Crear un sitio web para la empresa que posea la información básica, un

		portafolio para dar a conocer el trabajo realizado por la empresa y una plataforma virtual para que los clientes cuenten sus experiencias, hagan sugerencias y/o reclamos
	Penetración de Mercado	Desarrollo de un Plan de Marketing
	Penetración de Mercado	Aumentar la participación en las redes sociales
Fidelizar a los clientes	Desarrollo de Productos	Mejoramiento de la calidad del servicio
	Penetración de Mercado	Desarrollar una política de precios que sean accesibles
	Penetración de Mercado	Ofrecer a clientes frecuentes algún porcentaje de descuento
	Penetración de Mercado	Crear boletines electrónicos exclusivos para clientes con información, descuentos, nuevos menú, etc.
	Penetración de Mercado	Brindar atención especializada
Ser reconocidos a nivel regional por la calidad del servicio	Penetración de Mercado	Aliarse con alguna empresa planeadora de matrimonios
	Penetración de Mercado	Pertenecer al sitio web www.banqueterías.com
	Desarrollo de Producto	Lograr diferenciación y calidad tanto como en los insumos y en el servicio

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se desarrollará el Modelo de Shafer, Linder y Smith seleccionado en el capítulo 1.

3.1 Opciones Estratégicas

3.1.1 Misión y Visión

Misión: Atendemos el bienestar de las familias y organizaciones en la provincia de Quillota, ofreciendo un servicio personalizado y de calidad, en la organización, producción y realización de eventos menores, atendiendo cada detalle para generar experiencias memorables, dentro de una cultura de responsabilidad y profesionalismo.

Figura 3.8 Declaración de la Misión

Misión de Eventos MonteGuerra	
Ámbito	
Producto	Organización, producción y realización de eventos menores
Mercado	Familias y Organizaciones
Geográfico	Provincia de Quillota
Liderazgo Competitivo	Servicio personalizado y de calidad. Atendiendo cada detalle para generar experiencias memorables, dentro de una cultura de responsabilidad y profesionalismo.

Fuente: Elaboración Propia

Visión: Convertirnos y ser reconocidos a nivel regional como una de las empresas pioneras en entregar diferentes servicios relacionados con la producción de eventos menores y banquetería, brindando experiencias ampliamente satisfactorias para nuestros clientes, actuando con responsabilidad, lealtad y ética

Figura 3.9 Declaración de la Visión

Visión de Eventos MonteGuerra	
Elementos	
Valores	Responsabilidad, lealtad y ética
Propósito	Pioneros en entregar diferentes servicios relacionados con la producción de eventos menores y banquetería
Futuro Imaginado	Convertirnos y ser reconocidos a nivel regional

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Segmento de Clientes

Debido a las características del negocio, es que existe un amplio target de clientes, lo que significa que se puede ser flexible con el servicio. Además de esto, se presentan diversas oportunidades para desarrollar.

Para definir el mercado objetivo de Eventos MonteGuerra se han definido las siguientes variables:

- Demográficas: Familias y Empresas. Hombres y Mujeres, sin distinguir edades, pertenecientes a los GSE C1b, C2 y C3.
- Geográficas: Dirigido a los habitantes de las comunas de La Calera, Nogales e Hijuelas.

3.1.3 Propuesta de Valor

Para el servicio entregado a los clientes, se han identificado los siguientes generadores de valor:

- Cumplir con la tendencia en alza de delegar la organización de eventos a terceros
- El tiempo adquirido por no tener que realizar el servicios por si mismos
- Calidad en los alimentos y en el servicio asegurado por la experiencia de la empresa
- Cumplimiento de plazos
- Buen trato hacia los clientes

Lo anterior, se resume en la siguiente propuesta de valor: “Entregar un servicio especializado y de calidad, que exima al cliente de asumir la responsabilidad y le permita optimizar el uso de su tiempo. Transformamos cada acontecimiento importante en una experiencia única para todos los clientes, adecuándonos siempre a sus requerimientos y posibilidades”.

3.1.4 Capacidades y Competencias

Las competencias que debe tener el equipo de la empresa se desarrollarán según los roles, los cuales son los siguientes:

- Administrador: Deberá ser una persona proactiva, capaz de aplicar la creatividad y capacidad de gestión para el desarrollo de diversos tipos de eventos. Debe poseer espíritu de liderazgo, ético y comprometido. Es el

responsable de gestionar y planificar los eventos junto con encargarse del presupuesto financiero.

- Jefe de Operaciones: Debe ser una persona con capacidad de organización y planificación, proactiva y con habilidades computacionales. En él recae la responsabilidad de dirigir, coordinar, supervisar y contratar al personal para cada evento.
- Encargado de Comunicaciones y Ventas: Debe ser una persona creativa, cordial, amena, con habilidades de negociación. Debe manejar redes sociales y herramientas computacionales. Es el encargado de realizar la publicidad de la empresa, buscar futuros clientes, establecer alianzas con colegios o empresas y realizar visitas en los hogares u oficinas de los clientes.
- Chef: Debe ser una persona responsable, limpia y ordenada, con conocimientos en Higiene y Manipulación de alimentos. Debe aplicar técnicas culinarias a materias primas e insumos requeridos para la producción, junto con aplicar técnicas de montaje de platos. Es el encargado de realizar los menús para los eventos.
- Ayudantes de Cocina: Deben ser ordenados y limpios, capaces de trabajar en equipo con conocimientos en Higiene y Manipulación de Alimentos. Son los responsables de apoyar al chef en sus actividades.

- Animador: Debe ser una persona alegre, cordial y dinámica, Idealmente con voz imponente. Es el que se encarga de animar los eventos, llevando el ritmo de éste según lo planeado.
- Garzones: Deben ser personas responsables, cordiales, proactivas y con marcada orientación de servicio al cliente. Ellos son los responsables de servir a los clientes en el evento.
- Dj: Debe poseer amplios conocimientos musicales, conocimiento en el manejo de equipos especializados y creativos. Es el encargado de la música el día del evento.
- Seguridad: Debe tener habilidades de comunicación, ya que se debe comunicar constantemente con otros, habilidades de observación para estar atento a cualquier irregularidad alrededor y habilidades físicas. Junto con esto, debe poseer los cursos necesarios para guardias de seguridad. Encargado de velar por la seguridad de los clientes el día del evento.
- Decorador: Debe ser una persona con habilidades creativas, artísticas y prácticas. Debe ser proactiva y con una alta capacidad de organización y planificación. Debe poseer flexibilidad para adaptar los diseños a las necesidades de los clientes. Es el encargado de dirigir y desarrollar la puesta en escena de cada evento, la decoración, distribución y organización de adornos, mobiliario y materiales a usar en cada ocasión.

3.1.5 Ingresos / Precios

Los ingresos serán percibidos directamente del arriendo de insumos para fiestas y de la venta del servicio.

- Arriendo: Este servicio consta del arriendo de insumos para fiestas, dentro de los cuales se incluyen: Mesas, mantelería, cristalería, y cubiertos. Este servicio va dirigido a las personas que quieran organizar sus propios eventos.

Los precios están definidos acorde al mercado y se cobra por el arriendo del producto y por reposición, es decir, corresponde a lo que se debe pagar por unidad en caso de daño o deterioro del producto arrendado:

Tabla 3.6 Precios Arriendos

Mantelería	Precio Arriendo \$ (unidad)	Precio Reposición \$ (unidad)
Mantel redondo 80 cm	2.000	10.000
Mantel redondo 120 cm	2.500	10.000
Mantel rectangular 180 cm	2.500	10.000
Mantel rectangular 240 cm	3.000	12.000
Funda de silla	500	4.000
Servilleta de Tela	200	800
Mesas – Sillas	Precio Arriendo (unidad)	Precio Reposición (unidad)
Mesa redonda 4 personas	2.000	20.000
Mesa redonda 6 personas	2.000	25.000
Silla plegable acolchada	500	7.000
Cristalería	Precio Arriendo (unidad)	Precio Reposición (unidad)
Copas	150	1.500
Vasos	100	900
Jarro de vidrio	500	4.000
Porcelana	Precio Arriendo (unidad)	Precio Reposición (unidad)
Plato Base	250	2.500
Platos y platillos	80	1.000
Tazas	200	1.200
Cubiertos	Precio Arriendo (unidad)	Precio Reposición (unidad)
Tenedor	80	1.100
Cuchillo	80	1.100
Cuchara	80	1.100
Tenaza carne	600	3.500
Paleta para Torta	600	3.500
Otros	Precio Arriendo (unidad)	Precio Reposición (unidad)
Bandeja de garzón	1.000	5.000
Cascada de Chocolate	6.000	35.000
Floreros	1.000	6.000
Termo 12 litros	10.000	40.000

Fuente: Elaboración Propia

- Producción de Eventos Menores y Banquetería: En cuanto a los eventos se cobrará un monto por persona, y dependerá del tipo de evento. Los precios están definidos acorde al mercado y variarán según el tipo de servicio a contratar, la ubicación del evento, la cantidad de invitados y los requerimientos de cada cliente:

- Eventos que incluyen cena como: Matrimonios, Graduaciones, Eventos empresariales, Aniversarios o Cenas especiales:
 - Tipo 1: Desde \$18.000 por persona, si es por una cifra igual o superior a 100 invitados.
 - \$20.000 por persona, si es por una cifra igual o superior a 60 invitados.
 - \$22.000 por persona si es por una cifra igual o superior a 25 invitados.
 - Tipo 2: Desde \$20.000 por persona, es por una cifra igual o superior a 100 invitados.
 - \$22.000 por persona, si es por una cifra igual o superior a 60 invitados.
 - \$24.000 por persona si es por una cifra igual o superior a 25 invitados.
 - Fiestas temáticas: Desde \$25.000 por persona, si es por una cifra igual o superior a 100 invitados.
 - \$27.000 por persona, si es por una cifra igual o superior a 60 invitados.
 - \$29.000 por persona si es por una cifra igual o superior a 25 invitados.
 - Cena tipo Buffet: Desde \$27.000 por persona, si es por una cifra igual o superior a 100 invitados.

\$29.000 por persona, si es por una cifra igual o superior a 60 invitados.

\$30.000 por persona si es por una cifra igual o superior a 25 invitados.

- Eventos que no incluyen cena:
 - Cumpleaños, Bautizos, BabyShower u otra fiesta temática sin cena: Desde \$9.000 por persona.
 - Coffe Break: Desde \$2.500 por persona.
- Tortas: Se realizará venta de tortas para cada tipo de evento. Se puede incluir dentro de un evento, o se puede vender por separado. Los precios variarán según los sabores y tamaños.
 - Torta para 15 personas: Desde \$18.000
 - Torta para 20 personas: Desde \$23.000
 - Torta para 30 personas: Desde \$27.000
- Recuerdos: Al igual que las tortas, este servicio se puede agregar al evento contratado, o bien, comprarlo por separado. Consta de:
 - Encintados y recuerdos: Los precios variarán según los tipos de diseños. Desde \$6.000 la docena, con un recargo adicional de \$3.500 si se desea agregar un canasto.
 - Libro de recuerdos para novios: Pueden ser personalizados y el precio variará dependiendo del tamaño y cantidad de hojas. El precio es desde \$20.000.

3.1.6 Competidores y Oferta existente

En este punto se analizarán los principales competidores directos de la Empresa MonteGuerra, con el fin de contar con determinada información. Se considerará también esta información para conocer la oferta existente en el rubro.

Dentro de la Provincia de Quillota, existen 31 empresas dedicadas a la producción de eventos y banquetería¹⁹. Con el fin de no ampliar el análisis, se considerarán las empresas insertas dentro de la Comuna de Nogales, comuna en la cual se encuentra la empresa MonteGuerra. Principalmente son 3 las empresas consideradas como la competencia directa de Eventos MonteGuerra. Para conocer cuál es la oferta existente de cada una de ellas, se realizó un cuadro comparativo, en donde se detallan cada una de ellas a partir de atributos:

Figura 3.10 Competidores Directos

Empresa Atributo	Banquetería Doña Anita	Centro de Eventos Baracatt	Restaurant El Gourmet
Tipos de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Matrimonios • Bautizos • Fiestas de graduación • Cumpleaños • Eventos Empresas • Delivery • Fiestas infantiles • Aniversarios • Eventos deportivos • Fiestas de fin de año 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrimonios • Bautizos • Fiestas de graduación • Cumpleaños • Eventos Empresas • Fiestas infantiles • Aniversarios • Eventos deportivos • Fiestas de fin de año 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrimonios • Bautizos • Banquetería • Aniversarios • Año Nuevo • Cenas Especiales • Recepciones • Graduaciones
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de eventos • Decoración • Mobiliario • Carpa • Música 	<ul style="list-style-type: none"> • Banquete • Ceremonia • Música • Transporte en 2 furgones con capacidad 12 personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Banquete • Ceremonia • Música • Alojamiento

¹⁹ <http://www.banqueterias.com/quillota>

	<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación especial o material audiovisual 	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de autos antiguos • Asados al palo a domicilio 	
Espacios Disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Parcela • Salón de Fiestas • Terraza • Jardines • Estacionamiento 	Salón para eventos, pista de baile, estacionamiento, bar, cocina para uso del banquetero, terraza, jardín, Áreas verdes para eventos en exterior, estacionamiento interior privado con capacidad para 100 vehículos y restaurante para reuniones de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Salón de Fiestas • Terraza • Pista de Baile • Jardines • Estacionamiento
Precios	Desde \$22.000 por persona	Desde \$18.000 hasta \$35.000 por persona	Desde \$35.000 por persona
Servicio a Domicilio	Si	Sí	Si
Tipo de Cocina	Tradicional, Típica o regional	Típica chilena, internacional, de autor, de temporada, Árabe e italiana	Gourmet Internacional y Nacional
Menús Especiales	No	Infantil	No
Servicio de Bebidas	Barra Libre	Barra Libre	Barra Libre
Mínimo y Máximo de Invitados	Mínimo 25 Máximo 200	Mínimo 15 Máximo 350	Mínimo 35 Máximo 300
Acceso Discapacitados	Si	Sí	Si
Fotógrafo	No	No	Si
Dj	Si	No	Si
Celebra más de un evento al día	No	No	No
Límite de horario en los eventos	05:00 am	05:00 am	05:00 am
Cómo se efectúa el pago	Financiamiento	Se cancela un porcentaje por reserva de fecha y local. El 100% debe estar cancelado 2 días antes del evento.	Efectivo Tarjetas Bancarias Tarjetas de Débito

Fuente: Elaboración Propia a partir de información de cada empresa

Finalmente, con los datos anteriores, se puede dimensionar la Oferta existente. Esta se encuentra dada por el total de la capacidad máxima de cada competidor,

incluyendo la de MonteGuerra Eventos, lo cual da un resultado total de 1050 clientes.

3.1.7 Estrategia

De acuerdo a los resultados de los análisis de las matrices realizadas en el capítulo II, se establecen las siguientes estrategias bajo un contexto de desarrollo de producto y penetración de mercado.

- Desarrollo de Producto:
 - Ofrecer eventos especializados para celebraciones de Adultos Mayores
 - Realizar eventos empresariales (sector público y privado).
 - Pertener a la plataforma de licitaciones Mercado Público
 - Realizar Coffe Break en distintos eventos (Showrooms, Congresos, Conferencias, etc.)
 - Mejoramiento de la calidad del servicio.
- Penetración de Mercado
 - Participar en ferias de emprendedores para publicitar la empresa
 - Realizar alianzas estratégicas con colegios de la zona para realizar fiestas de graduación
 - Realizar eventos a domicilio o al lugar donde el cliente solicite, dentro de los límites de la empresa
 - Tener un equipo encargado de las ventas
 - Tener participación en las redes sociales
 - Crear un sitio web para la empresa

- Contar con un portafolio que presente los trabajos realizados de la empresa
- Contar con una plataforma virtual para que los clientes cuenten experiencias, realicen sugerencias y/o reclamos.
- Desarrollar un Plan de Marketing
- Ofrecer a los clientes frecuentes algún porcentaje de descuento
- Crear boletines exclusivos para los clientes con información, descuentos, nuevos menú, etc.
- Brindar atención especializada
- Realizar alianzas estratégicas con empresas planeadoras de matrimonios
- Inscribirse en el sitio web www.banqueterias.com

3.1.8 Marca

Una marca debe asociarse a evocaciones agradables, expresar el alma o las características más importantes del producto o servicio y tocar una fibra emocional.

A partir de esto, es que se define la siguiente marca:

Figura 3.11 Logotipo Empresa MonteGuerra



Fuente: Elaboración Rodrigo González, Diseñador Gráfico Publicitario

3.1.9 Diferenciación

La diferenciación, tiene su origen en la cadena de valor²⁰, por lo tanto, MonteGuerra Eventos la presenta en el área de: La adquisición de materias primas y de otros insumos en donde influye en la calidad del servicio final, las Actividades relacionadas con Operaciones en donde afecta la confiabilidad del servicio y finalmente la Logística de Salida en donde se determina la rapidez y un servicio sin fallas.

Junto con esto, MonteGuerra Eventos se diferencia a través de la Amplitud de sus Actividades, entregando en un solo lugar, servicios de arriendo de insumos para que el cliente realice sus propios eventos, Servicio de producción de eventos menores y banquetería, venta de tortas personalizadas y confección de recuerdos

²⁰ Ventaja Competitiva, Michael Porter, Página 129. Consultado el 1 de Noviembre del 2016

(encintados, libros de firmas para novios) para cada evento. Todo esto sin que el cliente acuda a otra empresa.

Se definen como factores de singularidad de Eventos MonteGuerra, las siguientes Decisiones de Política:

- Características del servicio y desempeño prometido: En donde se ofrece un servicio personalizado, según los requerimientos de cada cliente.
- Calidad de los insumos adquiridos: En donde la empresa se plantea como política que todos sus insumos se deben conseguir siempre con los mejores proveedores; frutas y verduras siempre frescas, carnes de buena calidad y de esta manera lograr sabores particulares de la empresa.
- Nivel de Habilidades y Experiencia del personal utilizado en el servicio y capacitación impartida: Es política de la empresa, que el personal que trabaja en ella, deben cumplir con los perfiles definidos. Junto con esto, deberán asistir a capacitaciones en el momento que lo requiera, y de esta manera puedan adquirir nuevos conocimientos del servicio.

Finalmente, todo lo descrito anteriormente, asegura entregar el mejor servicio para los clientes: personalizados, satisfactorios en donde los eventos se transforman en experiencias memorables para ellos. Además de ser pioneros en la zona en entregar distintos servicios en un solo lugar.

3.2 Creación de Valor

3.2.1 Recursos

En este apartado, se describirán los recursos más importantes que son necesarios para el desarrollo del negocio. Se distinguen los siguientes tipos de recursos:

- Físicos: Computadores, equipamiento de música, equipamiento de luces, implementos y utensilios para eventos, mobiliario para eventos, transporte (mini van, camioneta), implementos de decoración, mantelería, uniformes, equipamiento de cocina, cristalería, Oficina de contacto con el cliente.
- Intelectuales: El principal recurso es el Know – How, que es lo esencial para que funcione el negocio.
- Humanos: Personal necesario para cada evento, los cuales deben cumplir con el perfil profesional y las competencias descritas anteriormente.
- Financieros: Los recursos financieros que se necesitan son principalmente para adquirir los productos e insumos para el evento, la decoración, pago de remuneraciones, adquisición de nuevos utensilios y/o máquinas, pago mensual de oficina.

3.2.2 Procesos / Actividades

Las actividades más importantes que debe realizar la empresa para que el negocio funcione principalmente son:

- Antes del Evento:
 - Contactar al cliente, puede ser a través del agente de ventas, o el cliente se puede acercar a la empresa.
 - Luego de que el cliente informe lo que desea, se realiza y entrega un presupuesto.
 - Si el cliente acepta, debe pagar un 15% de pago anticipado. Este pago no se regresa en caso de desistir. En el día del evento, el cliente debe pagar lo que falta.
 - Organización del Evento
 - Realización del cronograma del evento
 - Arriendo del local, en el caso que correspondiera.
 - Organización del Equipo de Trabajo
 - Visita Previa al lugar del evento
 - Preparación del menú y coctel
- En el día del Evento:
 - Trasladar comida, equipos y personal
 - Decoración del local
 - Montaje del evento
 - Equipar cocina
 - Pruebas de sonido
 - Control del cronograma, y del personal
 - Desmontar el evento

- Otras actividades:
 - Comunicaciones
 - Pago de Remuneraciones
 - Pago de arriendo de oficina principal
 - Adquisiciones (Uniformes, decoración, insumos, etc.)
 - Mantenciones (Equipos, uniformes, etc.)

3.3 Red de Valor

3.3.1 Proveedores

Los proveedores son de suma importancia para la empresa, ya que gracias a sus productos, se podrá entregar el servicio final a los clientes. El contacto con los proveedores y las compras, las realizará directamente el administrador.

A continuación se encontrará una lista de los principales proveedores de MonteGuerra Eventos:

- Tecnológicos: Es de suma importancia aumentar el conocimiento del mercado junto con crear conocimiento de marca. De esta manera, los proveedores tecnológicos son muy importantes para lograr estos objetivos. Entre ellos se encuentran los proveedores para el sitio web que consisten en “hosting.cl”, “nic.cl” y los proveedores de promoción a través de internet, como Facebook (mediante la creación de una página de empresa) y Google (a través de su modalidad de publicidad Ad-words).

- Comunicación: Impresión de tarjetas de presentación, afiches, trípticos y otros, Centro Plotter, Carrera #875. La Calera.
- Libros de recuerdos para matrimonios: Consta de la entrega de un libro en blanco, con el fin de que los invitados dejen un recuerdo a los novios. Los libros serán adquiridos en Vida en Papel, de la artesana Constanza Vásquez.
- Recuerdos para eventos: Polibet, es una empresa virtual dedicada a la venta de recuerdos para distintos tipos de eventos. Trabajan con materiales nobles y sus productos son hechos artesanalmente.
- De insumos: Estos son los principales y más importantes para cumplir con el concepto de calidad que desea entregar la empresa.
 - Carnes y Pescados: Disar Ltda. Av. Adrián 174, La Calera, Valparaíso
 - Vegetales y Frutas: Los vegetales y frutas, son exclusivos del cultivo familiar Montenegro. Los productos que no tengan en los cultivos, se consiguen en la Feria Mayorista La Calera.
 - Licores, jugos y Bebidas: Distribuidora Sanzana Ltda. Avenida Valparaíso 1674, Villa Alemana.
 - Decoraciones, telas y Cotillón: Barrio Independencia, Santiago y en Atiko en la Calera.
 - Congelados y Coctel: Abc Pizzetas, Av. México 597 Recoleta, Santiago.
 - Loza e implementos para eventos: Steward, Avenida 1 oriente 790, Viña del Mar.

- Arreglos Florales: Flores Quillota. Av. 21 de Mayo, Paradero 19 - La Cruz.
- Insumos para manualidades: Calle Rosas entre Morandé y 21 de mayo, Santiago.

3.3.2 Relación con el cliente

El tipo de relación que se establecerá con los clientes de Eventos MonteGuerra será el siguiente:

- Relación Personal: Es la más importante, ya que se estará interactuando directamente con el cliente y se presentará la empresa. Esta relación se debe mantener a través del tiempo, por lo cual es de suma importancia que el o los ejecutivos de venta y el organizador, cumplan con las competencias descritas anteriormente, ya que ellos serán los que se comunicarán principalmente con los clientes.
- Redes Sociales, Email, Teléfono y Sitio Web: Es importante que el encargado de estas vías, esté atento constantemente a las preguntas de los clientes, y que el nivel de respuesta sea rápido.
- Visitas a Domicilio: Estas se realizarán cuando el cliente requiera de un evento a domicilio, o bien, cuando un cliente no pueda acudir a la oficina de ventas.

3.3.3 Flujos de Información

Los flujos de información deben estar siempre presentes entre la empresa y el cliente. El objetivo es compartir con el cliente las sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en el servicio y de esta manera poder eliminar posibles errores.

Dado a la importancia de esto, es que en MonteGuerra Eventos, existirán mecanismos de comunicación que sean eficientes con el cliente.

El primero de ellos será a través de una plataforma web, en donde los clientes podrán contar sus experiencias, sugerencias, reclamos, felicitaciones, etc. Esta plataforma debe ser atendida constantemente por el encargado, y debe entregar una rápida respuesta al cliente.

En segundo lugar, en la oficina existirá un Libro de Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones, donde el cliente podrá expresarse.

Además de lo anterior, el cliente podrá dirigirse a la oficina, en donde los encargados estarán en constante disposición para conversar sobre este tema.

La plataforma y el libro, deben ser revisados constantemente para cumplir con el objetivo del feedback.

Finalmente, se contará con una encuesta post evento, en donde los clientes podrán indicar lo bueno y lo malo en ello.

3.3.4 Producto

Eventos MonteGuerra contará con dos servicios. Uno es el arriendo de utilería para eventos y el principal es el de producción de eventos menores y banquetería.

a) Arriendo de utilería para evento: Se considera el arriendo de mantelería, cristalería, mesas y sillas, porcelana, cubiertos entre otros. Este servicio es para las personas que deseen organizar sus propios eventos, los cuales son los principales sustitutos del negocio, de esta manera, MonteGuerra forma parte de ellos. El Sistema de arriendo consta de lo siguiente:

- Se debe solicitar y llenar la ficha de cotización
- Para reservar el pedido, se debe depositar un 30% del total cotizado y de esta manera asegurar la disponibilidad de los productos arrendados. Junto con esto, se debe enviar la copia del depósito o transferencia, de lo contrario no se considerará la reserva.
- Se debe entregar una garantía equivalente a un 15% del valor de reposición de los productos arrendados, la cual se devolverá al momento de verificar los productos devueltos.
- El arriendo no considera la instalación, el montaje o desmontaje.
- Para cancelar el arriendo y solicitar la devolución de la reserva, el aviso debe ser a lo menos 4 días antes del evento.

b) Producción de eventos menores y banquetería: Consta de la celebración de cumpleaños, matrimonios, bautizos, entre otros. Se realizarán eventos

con un mínimo de 25 personas (con excepciones en algunos) y un máximo de 200. Los eventos pueden ser:

- Eventos con Cena, como los matrimonios, graduaciones, cenas empresariales, entre otros. Incluyen lo siguiente:
 - **Tipo 1**
 - Coctel y brindis de bienvenida
 - Cena: Entrada, Plato de Fondo, Postre, Bajativo, 1 Botella de vino por 4 personas, bebidas durante la cena y Snack de media noche.
 - Bar abierto, hasta agotar stock
 - Incluye: Decoración, mantelería, loza, cristalería, cuchillería, proyector y atención de garzones.
 - **Tipo 2**
 - Coctel, brindis de bienvenida y Cascada de chocolate con frutas.
 - Cena: Entrada, Plato de Fondo, Postre, Bajativo, 1 Botella de vino por 4 personas, bebidas durante la cena, Snack de media noche y consomé.
 - Bar abierto, hasta agotar stock
 - Incluye: Decoración, mantelería, loza, cristalería, cuchillería, proyector, atención de garzones y Dj.

- **Fiestas Temáticas**
 - Coctel, brindis de bienvenida y Cascada de Chocolate con frutas y caramelos.
 - Cena: Entrada, Sopa, Plato de Fondo, Postre, Bajativo, 1 Botella de vino por 4 personas, bebidas durante la cena, Snack de media noche y Consomé.
 - Bar abierto, hasta agotar stock
 - Incluye: Cotillón, Decoración según la temática de la fiesta, mantelería, loza, cristalería, cuchillería, proyector, atención de garzones, Dj y Animador.
- **Cena tipo Buffet**
 - Coctel, brindis de bienvenida y Cascada de Chocolate con frutas y caramelos.
 - Cena: Buffet de Carnes, Buffet de Ensaladas, Buffet de Acompañamientos y Buffet de Postres, Bajativo, 1 Botella de vino por 4 personas, bebidas durante la cena, Snack de media noche y Consomé.
 - Bar abierto, hasta agotar stock
 - Incluye: Cotillón, Decoración, mantelería, loza, cristalería, cuchillería, proyector, atención de garzones, Dj, Animador y Fotografía.
- Eventos sin Cena, como por ejemplo: Cumpleaños, Bautizos, BabyShower, entre otros. Estos Incluyen:

- **Cumpleaños**

- Piñata
- Torta
- Sorpresa para niños y plato con golosinas
- Jugos y Bebidas durante el evento hasta agotar stock
- Mini pizza o Mini completo para los niños
- Bolsas para la piñata
- Coctel para adultos
- Decoración, mantelería, loza, proyector, cascada de chocolate, marco de selfie.
- El precio variará dependiendo de lo que el cliente requiera
- Valor por niño adicional de \$5000
- Duración del servicio de 4 horas, en la mañana o en la tarde, según especificación del cliente
- Se realizan eventos con un mínimo de 15 invitados (niños).

- **Bautizos**

- Brindis y coctel de bienvenida
- Coctel caliente
- Coctel dulces
- Torta
- Bebidas y Jugos
- Cascada de Chocolate

- Incluye: Decoración, mantelería, loza, cristalería, cuchillería, proyector y marco de selfie.
- Se realizan eventos con un mínimo de 25 invitados
- **BabyShower**
 - Coctel salado, dulce y caliente
 - Bar abierto de jugos y bebidas hasta agotar stock
 - Brochetas de frutas y cascada de chocolate
 - Torta
 - Juegos típicos de la fiesta
 - Incluye: Decoración, mantelería, loza, cristalería, cuchillería, proyector y marco de selfie.
 - Se realizan eventos con un mínimo de 25 invitados.
- **Servicio de Coffe Break. Incluye por persona:**
 - 1 café o 1 té (té verde, negro, earl grey)
 - Leche descremada
 - 1 jugo natural o Agua Mineral
 - 2 tapaditos a elección
 - Surtido de galletas
 - Incluye, montaje mobiliario, mantelería, loza, cuchillería.
 - Los precios van a variar según la cantidad de alimentos por persona

c) Tortas: Se ofrecerán tortas de panqueques de distintos sabores y tamaños. El cliente la puede añadir a un evento (si es que no la incluye) o bien, adquirirla por separado.

d) Recuerdos: El servicio consta de la entrega de encintados y recuerdos para Baby Shower, Matrimonios, Bautizos, Graduaciones.

- Encintados: Se venderán por docenas, y el cliente lo puede agregar al contratar un evento, o bien, comprarlo individualmente.
- Libro de firmas para novios: Pueden ser personalizados y el precio variará dependiendo del tamaño y cantidad de hojas. Viene en un formato de 80 y 100 hojas de papel ahuesado. Las portadas se pueden personalizar con fotografías por medio de la técnica de ilustración y sublimación en tela.

e) El proceso de contratación del evento consta de lo siguiente:

- El cliente se contacta con la empresa, o bien el agente de ventas contacta al cliente.
- El cliente informa lo que desea contratar
- Se realiza y entrega el presupuesto acorde lo pedido
- Si el cliente acepta el presupuesto, debe realizar un pago del 15% del total a modo de reserva. Este porcentaje no se devolverá en caso de desistir. En el día del evento, el cliente deberá pagar lo que falta.
- Comienza la organización del evento, se realiza cronograma
- Arriendo del local (si correspondiera)

- Organización del equipo de trabajo
- Visita previa al lugar donde se realizará el evento

f) Los eventos incluyen lo siguiente:

- Traslado de comida, equipos y personal
- Decoración del local
- Montaje y desmontaje del mobiliario

3.4 Captación de Valor

3.4.1 Beneficios

Los beneficios que podrá entregar este negocio, serán los siguientes:

- **Beneficio al Cliente:** Considerando que hoy en día el tiempo libre es muy valioso sobre todo para las personas que trabajan, el principal beneficiado será el cliente, debido a que podrá disfrutar de su celebración, sin tener el estrés que significa organizarla y sin trabajar durante ésta, delegándolo en las manos de la empresa.
- **Beneficio a la Comunidad:** Se produce una oportunidad de empleo para personas que lo necesiten, sobre todo cuando exista una alta demanda del servicio.
- **Beneficio a los Proveedores:** Ya que constantemente la empresa deberá proveerse de distintos insumos, entregando la oportunidad de ventas a los proveedores.

- Beneficio a los dueños: Los dueños se verán beneficiados de tener su propio negocio, y percibir ingresos de acuerdo a su capacidad y esfuerzo, no se ven limitados a un sueldo fijo asignado.

3.4.2 Costos

- Costos Fijos: Suministros (Luz, agua, internet, teléfono), Comunicaciones, Diseño web y mantención, Remuneraciones, Arriendo de Oficina, Materiales de Oficina
- Costos Variables: Insumos para eventos, Insumos para decoraciones, Insumos y decoración para tortas, Material para recuerdos, Renovación de equipos y mobiliario, Arriendo del local para eventos, Transporte y Remuneraciones en estacionalidad.

3.4.3 Financiación

El financiamiento del negocio vendrá directamente de: Banco, Fondos propios del dueño y Fondos concursables.

CONCLUSIONES

En la presente tesis se abordaron conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Comercial, por sobre todo en temas de administración y estrategias.

En base a lo anterior, se puede afirmar que el objetivo general de esta tesis se ha logrado, ya que se formuló un modelo de negocio apto para la empresa MonteGuerra. El motivo de la elección fue debido a que el modelo de Shafer, Linder y Smith, era el que contenía más elementos esenciales para capturar y entregar valor en comparación con los otros.

En cuanto a los objetivos específicos, de igual manera se lograron ya que a partir del estudio del concepto y los tipos de Modelos de Negocio, se logró proponer el escogido.

Se realizó el análisis del entorno, en donde se determinó que existen grandes oportunidades para desarrollar este tipo de negocios, existiendo una amplia gama de empresas que satisfacen este tipo de necesidades. Es en este punto donde la planificación estratégica de cada una, determinará su éxito o fracaso.

Finalmente, se desarrolló el modelo de negocios escogido, reinventando la imagen y marca de la empresa y ofreciendo nuevos servicios diferenciados. Junto con esto, se aprovecharon las fortalezas y disminuyeron las debilidades que existían.

BIBLIOGRAFÍA

- Ana Galeano Revert, Identificar y Analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio, una revisión del estado del arte y propuesta preliminar. [en línea]
- Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda El Modelo de Negocio: La lógica para hacer dinero y crear valor [en línea]
- Centro de Estudios Mineduc, Estadísticas de la Educación 2014
- Christoph Zott y Raphael Amit, Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio, [pdf], 2009
- Demil y Lecocq ,Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica [pdf], 2009
- Francesco D. Sandulli y Henry Chesbrough , Open Business Models: Las dos caras de los modelos de negocio abierto [en línea], 2009
- Human Development Report 2015
- INE, Estadísticas Vitales, Anuario [pdf], 2013
- Javier Mejías, Algunos modelos de negocios Innovadores, [en línea]
- Joan R. Ricart, Modelos de Negocio: El Eslabón perdido en la dirección estratégica [en línea] 2009
- Mariana Palacios y Edison Duque, Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad
- Michael Porter, Ventaja Competitiva, 2010

- Successful business models' exploration in the apparel and leather sector in Colombia through of model RCOV [pdf]
- Vicente Salas Fumás, Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial [en línea], 2009

SITIOS WEB

- www.senama.cl
- <http://javiermegias.com/blog/2010/08/algunos-modelos-de-negocio-innovadores/>
- <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- <http://www.banqueterias.com>
- www.polybet.cl
- www.sii.cl
- www.sernac.cl
- <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=20120331967943>
- www.datosmacro.com

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo de Negocios de Shafer, Linder y Smith.

A partir de diferentes autores, se utilizaron los siguientes conceptos para el desarrollo del modelo de negocios del presente proyecto.

Opciones Estratégicas:

- Misión: Se debe describir cual es nuestro negocio, (quiénes somos y qué hacemos). Expresión de deseo que refleja la posición, creencias y valores de los directivos superiores o dueños (principales stakeholders).
- Visión: Debe describir cuál es el negocio (quiénes somos y qué hacemos). Expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una organización de otra similar
- Segmento de Clientes: Definir para quiénes se está creando valor. Definir uno o varios segmentos de clientes a los que se dirige la empresa.
- Propuesta de Valor: Se debe reflejar la suma de beneficios que la empresa le ofrece a sus clientes, más que en los productos o servicios que se ofrezcan. Se debe identificar qué problemas de los clientes se están solucionando con la empresa y qué necesidades se están satisfaciendo.
- Capacidades y Competencias: Una competencia se puede definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo

específica. Se deben definir los perfiles que se cumplirán en cada puesto de trabajo.

- Ingresos / Precios: Se debe tener muy claro cuáles serán las fuentes de ingresos que tendrá la empresa. Junto con esto, se debe establecer un precio que el cliente esté dispuesto a pagar por la propuesta de valor ofertada.
- Competidores: Identificar cuáles son los principales competidores directos. Conocer qué es lo que ofrecen al cliente.
- Oferta: Se define por la capacidad máxima total de cada competidor, incluyendo a la empresa.
- Estrategias: Son los medios por los cuales se logran los objetivos de la empresa. Es el plan de acción para que la empresa avance hacia una posición atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable.
- Marca: Al definir una marca debe asociarse a evocaciones agradables, expresar el alma o las características más importantes del producto o servicio y tocar una fibra emocional.
- Diferenciación: La diferenciación tiene su origen en la cadena de valor. Una empresa puede diferenciarse a través de la Amplitud de sus actividades o de su Alcance Competitivo. Finalmente, todo negocio debe tener factores de singularidad, los cuales son actividades relacionadas con el valor, son el motivo fundamental por el cual una actividad es única

Creación de Valor:

- Recursos: Describir los activos más importantes que sean necesarios para que el negocio funcione. Pueden ser: Físicos, Intelectuales, Humanos, Financieros, etc.
- Procesos / Actividades: Se deben describir las actividades más importantes que debe realizar la empresa para que su modelo de negocio funcione. Identificar cuáles son las actividades y procesos que se requieren para realizar la propuesta de valor, la distribución, la relación con el cliente, entre otras.

Red de Valor:

- Producto: Detalle de lo que va a ofertar la empresa.
- Proveedores: Describir la red de proveedores clave para que el negocio funcione. Junto con esto, se debe establecer cuáles son los recursos que se están adquiriendo de los proveedores.
- Relación con el cliente: Se debe definir qué tipo de relación se desea establecer y mantener con el cliente. Debe integrarse con el modelo de negocio de la empresa.
- Flujos de Información: Establecer qué es lo que la empresa quiere comunicar a sus clientes. Existencia de retroalimentación efectiva con el cliente.

Captación de Valor:

- Costos: Describe todos los costos en los que incurre la empresa para desarrollar su modelo de negocio. Se dividirán en:
 - Costos Fijos: Son aquellos que siempre se deben pagar independiente del nivel de producción del negocio. Pueden existir meses en que no se produzca o venda, pero en los que de todas maneras se deberán pagar.
 - Costos Variables: Son los que dependen de la producción de la empresa. Cuanto más se produzca, más aumentarán estos costos y viceversa.
- Beneficios: Identificar cuáles son los principales beneficiarios del negocio y qué beneficios reciben.
- Financiamiento: Identificar cuáles son las fuentes de financiamiento para llevar a cabo el negocio.

ANEXO2

ANÁLISIS EXTERNO

Factores Político Legal

- Legislación Tributaria

En Chile, el sistema tributario está conformado por el conjunto de normas legales, los organismos públicos y los procedimientos que se destinan al cobro de los impuestos. Actualmente se encuentran vigentes los siguientes impuestos²¹:

- Impuestos Indirectos

- *Impuestos a las Ventas y Servicios (IVA)*: Este impuesto grava la venta de bienes y prestaciones de servicios que define la ley del ramo, efectuadas entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras y de servicios, con una tasa vigente desde el 1 de octubre de 2003, del 19%.
- *Impuestos a los Productos Suntuarios*: La primera venta o importación habitual o no de artículos que la ley considera suntuarios para un impuesto adicional con una tasa de 15% sobre el valor que se enajenen. Los artículos de pirotecnia pagarán con tasa del 50%.

²¹ http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/descripcion.htm

- *Impuestos a las Bebidas Alcohólicas, Analcohólicas y Productos Similares:* Estos productos pagan un impuesto adicional, con la tasa que en cada caso indica: 10% bebidas analcohólicas, 31,5% bebidas alcohólicas destiladas y 20,5% los vinos destinados al consumo.
- *Impuestos a los Tabacos:* Los cigarrros puros pagan un impuesto de 52,6% sobre su precio de venta al consumidor, incluido impuesto. El tabaco elaborado, sea en hebras, tabletas, pastas o cuerdas, granulados, picadura o pulverizado paga 59,7% sobre su precio de venta al consumidor.
- *Impuestos a los Combustibles:* La Ley 18.502 establece un gravamen a la primera venta o importación de gasolina automotriz y de petróleo diésel. Su base imponible está formada por la cantidad de combustible, expresada en metros cúbicos. La tasa del impuesto es de 1,5 UTM por metro cúbico y de 6 UTM por metro cúbico para la gasolina automotriz (tasas denominadas componente base), las cuales se modificarán sumando o restando, un componente variable determinado para cada uno de los combustibles señalados.
- *Impuestos a Actos Jurídicos (de timbres y estampillas):* El Impuesto de Timbres y Estampillas, se encuentra regulado en el Decreto Ley N° 3.475, de 1980, y es un tributo que grava principalmente los documentos o actos que dan cuenta de una

operación de crédito de dinero. Su base imponible corresponde al monto del capital especificado en cada documento.

Existen tasas fijas y tasas variables. Las letras de cambio, pagarés, créditos simples o documentarios, entrega de facturas o cuentas en cobranza, descuento bancario de letras, préstamos y cualquier otro documento, incluso los que se emitan en forma desmaterializada, que contengan una operación de crédito de dinero, están afectos a una tasa de 0,066% sobre su monto por cada mes o fracción de mes que media entre su fecha de emisión y vencimiento, con un máximo de 0,8%.

Asimismo, los instrumentos a la vista o sin plazo de vencimiento tienen una tasa de 0,332% sobre su monto.

A partir del 1 de enero del 2016, las Tasas fijas del Impuesto de Timbres y Estampillas, se reajustaron en un 2,7%, quedando su monto en \$3.564.

- *Impuestos al Comercio Exterior:* Las Importaciones están afectas al pago del derecho *ad valorem* (6%) que se calcula sobre su valor CIF. El IVA (19%) se calcula sobre el valor CIF más el derecho *ad valorem*. En algunos casos, dependiendo de la naturaleza de la mercancía, por ejemplo: objetos de lujo, bebidas alcohólicas y otros, se requiere pagar impuestos especiales.

Las mercancías usadas, en los casos en que se autoriza su importación, pagan un recargo adicional del 3% sobre su valor CIF, además de los tributos a los que están afectas, según su naturaleza.

En caso de mercancías originarias de algún país con el cual Chile ha suscrito un acuerdo comercial, el derecho *ad valorem* puede quedar libre o afecto a una rebaja porcentual.

La fiscalización de estas operaciones y la recaudación de los derechos e impuestos indicados, corresponde al Servicio Nacional de Aduanas.

- Impuestos Directos

- *Impuesto a la Renta de Primera Categoría:* Este Impuesto grava las rentas provenientes del capital, entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, servicios, etc. La tasa correspondiente al periodo actual es del 24%

Dicho impuesto de categoría se aplica sobre la base de las utilidades percibidas o devengadas en el caso de empresas que declaren su renta efectiva determinada mediante contabilidad completa, simplificada, planillas o contratos. La excepción la constituyen los contribuyentes de los sectores agrícolas, mineros y transportes, que pueden tributar a base de la renta presunta, cuando cumplan con los requisitos que exige

el nuevo texto del artículo 34 de la Ley de la Renta vigente a contar del 01.01.2016.

Las empresas del Estado deben pagar adicionalmente al Impuesto de Primera Categoría, un impuesto especial del 40% sobre las utilidades generadas, según lo dispuesto por el artículo 2° del D.L. N° 2.398, de 1978.

- *Impuesto Único de Segunda Categoría que afecta a los Sueldos, Salarios y Pensiones:* Este impuesto grava las rentas del trabajo dependiente, como ser sueldos, pensiones y rentas accesorias o complementarias a las anteriores. Es un tributo que se aplica con una escala de tasas progresivas, declarándose y pagándose mensualmente sobre las rentas percibidas provenientes de una actividad laboral ejercida en forma dependiente, y a partir de un monto que exceda de 13,5 UTM.

El citado tributo debe ser retenido y enterado en arcas fiscales por el respectivo empleador, habilitado o pagador de la renta.

En el caso que un trabajador tenga más de un empleador, para los efectos de mantener la progresividad del impuesto, deben sumarse todas las rentas obtenidas e incluirlas en el tramo de tasas de impuesto que corresponda, y proceder a reliquidar anualmente dicho tributo en el mes de abril del año siguiente.

Si además se perciben otras rentas distintas a las señaladas afectas al Impuesto Global Complementario se deben consolidar tales ingresos en forma anual y pagar el tributo antes indicado. En este caso, el Impuesto Único de Segunda Categoría retenido y pagado mensualmente sobre los sueldos, pensiones y demás rentas accesorias o complementarias, se da de crédito en contra del Impuesto Global Complementario.

- *Impuesto Global Complementario:* Es un impuesto personal, global, progresivo y complementario que se determina y paga una vez al año por las personas naturales con domicilio o residencia en Chile sobre las rentas imponibles determinadas conforme a las normas de la primera y segunda categoría. Afecta a los contribuyentes cuya renta neta global exceda de 13,5 UTA. Su tasa aumenta progresivamente a medida que la base imponible aumenta. Se aplica, cobra y paga anualmente.
- *Impuesto Adicional:* El Impuesto Adicional afecta a las personas naturales o jurídicas que no tienen residencia ni domicilio en Chile. Se aplica con una tasa general de 35% y opera en general sobre la base de la renta atribuida, retiros, distribuciones o remesas de rentas al exterior, que sean de fuente chilena.

Este impuesto se devenga en el año en que las rentas se atribuyen, retiren o distribuyen por la empresa. Los

contribuyentes afectos a este impuesto tienen derecho a un crédito equivalente al Impuesto de Primera Categoría pagado por las empresas sobre las rentas atribuidas, retiradas o distribuidas, según sea el régimen tributario por el cual la empresa haya optado de aquellos que establecen las Letras A) ó B) del artículo 14 de la LIR (Régimen de la Renta Atribuida con imputación total del crédito por Impuesto de Primera Categoría o Régimen de la Renta Retirada o Distribuida con imputación parcial del crédito por Impuesto de Primera Categoría, respectivamente).

- Otros Impuestos

- Impuesto Territorial: El Impuesto a los Bienes Raíces se determina sobre el avalúo de las propiedades y su recaudación es destinada en su totalidad a las municipalidades del país, constituyendo una de sus principales fuentes de ingreso y financiamiento. El propietario u ocupante de la propiedad debe pagar este impuesto anual en cuatro cuotas, con vencimiento en los meses de abril, junio, septiembre y noviembre.

La tasa anual del Impuesto Territorial de los bienes raíces no agrícolas, no habitacionales es de 1,2%.

La tasa anual del impuesto Territorial de los bienes raíces habitacionales es de 0,98% cuando el avalúo sea igual o menor a \$78.336.595 al 01.01.2016. Para los bienes raíces con

avalúo mayor a \$78.336.595 hasta ese monto se aplicará la tasa del 0,98% y sobre la parte que exceda dicho monto se aplicará la tasa del 1,143%.

Además, el avalúo fiscal se utiliza para la determinación de renta presunta de predios agrícolas, cálculo de los derechos de concesiones marítimas, saneamiento de títulos de dominio del Ministerio de Bienes Nacionales, Impuestos de Herencia, descuento del valor del terreno en negocios inmobiliarios afectos al IVA, derechos municipales por división o fusión de terrenos.

Una vez descritos los impuestos que se aplican en el país, es necesario conocer cómo se constituyen las empresas.

Para crear una empresa en Chile, se cuenta con diferentes opciones, cada una posee trámites y permisos exclusivos según el tipo de emprendimiento. Las empresas se pueden constituir como personas jurídicas (Sociedad de Responsabilidad Limitada, EIRL, Sociedades por Acciones, Sociedad en Comandita y Sociedad Colectiva Comercial) y como personas naturales, en donde la propia persona es quien asume todos los derechos y obligaciones de la empresa. El Servicio de Impuestos Internos, define a un Empresario Individual como una entidad integrada por el capital, dedicada a actividades industriales, mercantiles, y no está organizada como una persona jurídica, si no que se encuentra formada por una sola persona natural, es decir, se trata de una empresa individual, empresa unipersonal . La empresa MonteGuerra,

está constituida bajo esta modalidad, por lo tanto hay que tener en consideración la siguiente normativa que afecta a los empresarios Individuales:

Con la Reforma Tributaria, a partir del 1 de enero del 2015, todas las empresas que se encuentren bajo el estatuto PYME van a tener 60 días más para pagar el IVA. Se considera también que bajo esta misma reforma, se simplificó el régimen para la deducción de gastos incurridos en supermercados, se eleva el límite para quedar liberado de este nuevo sistema de 1 a 5 UTM. Sobre ese límite se deberá realizar una declaración informativa al SII para los efectos de fiscalización posterior.

Además hay que considerar las normativas y leyes a las que se acogen este tipo de empresas que comercialice servicios, esto es la Ley de Impuesto a la Renta, la Ley de Impuesto a las Ventas y Servicios y el Decreto de Ley n° 830.

- Legislación Medioambiental

En la década de los 90, se promulgó la Ley de Bases Generales del Medio Ambiente (Ley 19.300 de 1994), con la cual se dota al país de una Institucionalidad para abordar los desafíos en este ámbito.

El Estado ejerce fiscalización en forma responsable y permanente con el fin de velar por la seguridad de la salud de las personas y de los recursos vivos, la diversificación productiva, la competencia en los mercados y las exigencias del comercio internacional, entre otras cosas.

El medio ambiente va cambiando constantemente, motivo por el cual el Estado para apoyar estos cambios, cuenta con Instituciones Ambientales de regulación, de fiscalización, de sanción y de fomento productivo.

La Legislación Medioambiental se compone de: la Constitución, La Ley de Bases Generales del Medio Ambiente, numerosas leyes sectoriales, decretos, normas y también acuerdos internacionales. Todo esto regula los diversos aspectos de la protección del Medio Ambiente en nuestro país.

- **Legislación Laboral**

En nuestro país existe la Legislación Laboral, la cual es el conjunto de disposiciones legales que tienen como objetivo regular y normar las relaciones que se dan en el trabajo. Se centra principalmente en los llamados trabajos asalariados.

La Institución que se encarga de velar por el cumplimiento de esta legislación, junto con los temas previsionales, de seguridad y salud en el trabajo, es la Dirección del Trabajo. Esta Institución se rige a través del Código del Trabajo, en donde se encuentra todo lo relacionado a la normativa sobre el tema.

Se deben considerar las normativas pertinentes en cada tipo de empresa, a sus trabajadores, dependiendo del servicio y las condiciones de su trabajo (sueldo, horas, cotizaciones, etc.).

- **Legislación Antimonopolio**

En nuestro país existe la Ley Antimonopolio. Los organismos que componen el sistema de defensa de la Libre Competencia son la Fiscalía Nacional

Económica (FNE) y el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC). El espíritu de la Ley Antimonopolio es promover y defender la libre competencia en los mercados, que se traduce en la maximización de la eficiencia económica que se aproxima al bienestar social. Por esta razón, cuando una actividad económica atenta contra la libre competencia, es corregida o prohibida según manda la Ley. La normativa se encuentra en el Decreto de Ley 211, modificada el 2009, y en el artículo 3 se definen 3 grupos de conductas que atentarían contra este principio:

1. Los acuerdos expresos o tácitos entre competidores, o las prácticas concertadas entre ellos, que les confiera poder de mercado y que consista en fijar precios de venta, de compra u otras condiciones de comercialización o afectar el resultado de procesos de licitación.
2. El abuso de poder de mercado de una empresa dominante o holding de empresas, a través de la fijación de precios de compra o venta, fijación de cuotas de producción, la imposición en una venta de otro producto u otras prácticas similares.
3. Las conductas predatorias, o de competencia desleal, realizadas con el objetivo de alcanzar, mantener o incrementar una posición dominante en el mercado.

Cabe destacar que la política antimonopolios es aplicada a todas las empresas de la economía, en aquellos mercados donde las condiciones estructurales son compatibles con un funcionamiento de competencia.

- Leyes de Protección al consumidor

La relación entre los proveedores de bienes o servicios y los consumidores, se encuentra regulada por la Ley n° 19.496 de Protección de los Derechos de los Consumidores, en donde se establecen derechos y obligaciones para consumidores y empresas. La Institución encargada es el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC). Dentro de los principales temas que regula la Ley, se encuentran²²:

- El derecho de contar con información veraz y oportuna sobre bienes y servicios ofrecidos, su precio, condiciones de contratación, etc., a la garantía de los productos, a retractarse de una compra y a respetar lo establecido en los contratos.
- La no discriminación arbitraria por parte de empresas proveedoras de bienes y servicios.
- La regulación de la publicidad engañosa y la eliminación de la llamada “letra chica” en los contratos.
- Facilitar la formación de las asociaciones de consumidores.
- Favorecer las acciones colectivas cuando se vulneran los derechos de los consumidores

- Patentes

Una Patente Municipal es el permiso necesario para emprender cualquier actividad comercial que necesita de un local fijo y la otorga la Municipalidad

²² <http://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/ley-del-consumidor/>

del lugar donde se instalará el negocio. Existen cuatro tipos de patentes, cada una con su particularidad:

- Patentes Comerciales: Para tiendas y negocios de compraventa en general.
- Patentes Profesionales: Como por ejemplo; consultas médicas, estudios de abogados o estudios de arquitectura.
- Patentes Industriales: Para negocios cuyo giro es la producción o manufacturas, como panaderías, fábricas de productos, alimentos, etc.
- Patentes de Alcoholes: Para botillerías, bares, restaurantes y afines.

MonteGuerra no posee un lugar físico donde desempeñe sus servicios, por lo tanto, no posee ningún tipo de patentes.

- **Transparencia – Corrupción**

Es importante también en los factores políticos, revisar la percepción de la corrupción en nuestro país. Existe un índice que lo mide y clasifica a los países puntuándolos de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) en función de la percepción de corrupción del sector público que tienen sus habitantes. En la última medición realizada en 2015, que publica la Organización para la transparencia Internacional, Chile ha obtenido 70 puntos en el índice de percepción de la Corrupción. Con esta puntuación, Chile se sitúa en la posición n° 23, bajando 3 puestos en relación con el año anterior. Aun así,

se considera un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental comparado con el resto de los 167 países de la clasificación.

- Estado de Derecho

El Estado de Derecho se entiende como la organización política de la vida social condicionada a normas reguladas por la ley, en el cual los actos del Estado están limitados por un reglamento jurídico²³. Se compone por el Estado, el cual es la forma de organizarse políticamente y por el Derecho, que es el conjunto de las normas que rige el comportamiento de la sociedad. Para que se aplique un Estado de Derecho, es necesario que existan las siguientes bases en cada territorio:

- Imperio de la Ley
- División de Poderes (Legislativo – Ejecutivo – Judicial)
- Administración
- Respeto y Garantía de los Derechos Humanos

En nuestro país, existen las estas bases y el Estado de Derecho, el cual hasta el día de hoy, sigue vigente y se ha ido perfeccionando con reformas del año 1989 hasta la actualidad.

- Relaciones con países limítrofes

Los países que limitan con Chile son Perú, Bolivia y Argentina. La relación de Chile con estos países, se ha visto marcada por conflictos sobre límites, tratados y por el territorio marítimo. Sin embargo, durante el último tiempo no

²³ http://jorgemachicado.blogspot.cl/2013/06/edd.html#_Toc358118244

se ha llegado a un estado de guerra. Se estima que no existirán eventos que atenten contra el negocio.

Algunos datos duros:

Desde febrero de 2016 se han exportado e importado los siguientes montos expresados en US\$ miles.

Exportaciones de Chile a Perú: 112033

Exportaciones de Chile a Argentina: 61574

Exportaciones de Chile a Bolivia: 29897

Importaciones desde Perú: 59800

Importaciones desde Argentina: 202912

Importaciones desde Bolivia: 5207

- Terrorismo

El Institute for Economics & Peace, realiza el informe sobre el terrorismo en 162 naciones, y sus resultados se encuentran en el “Global Terrorism Index”. Este índice es un intento de ordenar las naciones del mundo según la actividad terrorista que sucede en ellos.

Chile posee un índice de 3,97 en el año 2015, ubicándose en el ranking en el puesto 46. La medición registró que hubo 17 incidentes relacionados al terrorismo, con una víctima mortal y 26 lesionados.

Existe en nuestro país, la Ley n°18.314, Ley Antiterrorista la cual determina conductas antiterroristas y fija su penalidad. Tiene por objetivo tipificar conductas o delitos terroristas y establecer penas más gravosas que los delitos comunes.

- Estabilidad Política

Finalmente se debe considerar la estabilidad política que está viviendo nuestro país en este momento. Existe un índice que mide esta variable y que la expone el sitio The Global Economy, en donde analiza la estabilidad política de las naciones con fuentes del Banco Mundial. El valor más alto para una nación es de 2,5 y se considera fuerte estabilidad política y -2,5, que significa débil.

Para este indicador, el Banco Mundial proporciona datos para Chile desde 1996 a 2014, en donde el valor promedio para este periodo fue de 0,54 puntos, con un mínimo de -0,02 puntos en 1998 y un máximo de 1 punto en 2002. El último indicador que se midió en el año 2014 fue de 0,49 puntos.

A pesar de que el índice es ciertamente bajo, no se encuentra dentro de los peores rangos, por lo tanto, se estima que la estabilidad política que se vive en Chile no será impedimento para hacer negocios.

Matriz de Atractivo del Entorno: Factores Políticos

	Nivel del Atractivo del Entorno Político - Legal				
Factores	Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
Legislación Tributaria			0		
Legislación Medioambiental			0		
Legislación Laboral			0		
Legislación Antimonopolios				1	
Leyes Protección al Consumidor				1	
Patentes			0		
Transparencia – Corrupción			0		
Estado de Derecho			0		
Relaciones con Países Limítrofes				1	
Terrorismo			0		
Estabilidad Política				1	
ATRACTIVO				4	
NIVEL DE ATRACTIVO	ALTO				

Factores Económicos

- Nivel de Renta

En cuanto al nivel de renta en nuestro país, se desprende la siguiente información:

Distribución General de los Ingresos de la Ocupación Principal

Tramos de Ingresos	No.	% Total	% Acumulado
Menor o igual a \$168.000	1.187.285	16,9%	16,9%
\$168.001 - \$260.000	2.371.639	33,7%	50,5%
\$260.001 - \$400.000	1.664.006	23,6%	74,1%
\$400.001 - \$500.000	515.283	7,3%	81,5%
\$500.001 - \$700.000	471.667	6,7%	88,2%
\$700.001 - \$1.000.000	417.900	5,9%	94,1%
\$1.000.001 o más	416.509	5,9%	100,0%
Total	7.044.289	100,0%	-

Fuente: Estudio Desposesión Salarial en Chile

Este cuadro se desprende de un estudio de la Fundación Sol, basado en la encuesta CASEN 2014, y reporta que el ingreso laboral medio mensual de los chilenos fue de \$416.909. Al revisar el umbral de ingresos que percibe el 50% de los ocupados, se constata que solo llega a \$260.000. El 81% de los trabajadores gana menos de \$500.000 y solo el 11,8% gana más de \$700.000.

- Nivel de Empleo

El Índice de desempleo ha tendido al alza en comparación con los primeros meses del año, llegando a un 6,3% en marzo del presente año.

- Tasa de Interés

Con respecto a la Tasa de Política Monetaria, en el último Informe de Política Monetaria informó que el Consejo la ha mantenido en 3,5%. Junto con esto, considera que se sigue requiriendo de un retro parcial del estímulo monetario para la convergencia de la inflación a la meta, aunque a un ritmo más pausado

que el previsto en diciembre de 2015. Sin embargo, el Consejo prevé que dentro del horizonte de proyección, serán necesarias alzas adicionales.

- Impuestos

Como ya se mencionó en los factores políticos, en Chile los principales impuestos que se tributan en el país son:

- Impuestos Indirectos
 - Impuestos a las Ventas y Servicios (IVA)
 - Impuesto a los Productos Suntuarios
 - Impuesto a las Bebidas Alcohólicas, Analcohólicas y Productos Similares
 - Impuesto a los Tabacos
 - Impuesto a los Combustibles
 - Impuesto a los Actos Jurídicos (de Timbres y Estampillas)
 - Impuesto al Comercio Exterior
- Impuestos Directos
 - Impuesto a la Renta de Primera Categoría
 - Impuesto único de Segunda Categoría que afecta a los Sueldos, Salarios y Pensiones
 - Impuesto Global Complementario
 - Impuesto Adicional
- Otros Impuestos
 - Impuesto Territorial

- Inflación

El Índice de Precios al Consumidor, se mide mensualmente y sirve para calcular la inflación. La inflación es el aumento generalizado y sostenido de todos los bienes y servicios.

El Índice del precio al consumidor (IPC) arroja una baja con respecto a los meses anteriores, sumando un 4,2% en abril del presente año. A pesar de ser un porcentaje elevado, ha evolucionado en línea con lo proyectado por el último Informe de Política Monetaria del Banco Central. Los datos confirman que convergerá gradualmente a 3%, aunque permanecerá sobre 4% durante la primera parte del 2016. El alza en el precio final en productos alimenticios, el transporte y la energía, son factores que aportan en el alza del IPC, por lo que se debe estar constantemente al tanto de la evolución de éstos índices, dado que el negocio se concentra principalmente en la distribución y utilización del servicio final, en el cual se utilizan frutas, verduras y carnes.

- Tipo de Cambio

En la actualidad, el dólar es la moneda más utilizada en las transacciones internacionales y su valor está determinado por el Mercado. El Banco Central de Chile interviene en situaciones excepcionales a través de la compra o venta de grandes cantidades de dólares. El dólar, está determinado por las fuerzas de mercado.

Uno de los factores que determina el precio del dólar, es el precio internacional del cobre, ya que a medida que su precio cae en el mercado

internacional, entran menos divisas a través de las exportaciones, y al ser más escasas, el precio del dólar aumenta.

Otro factor que o afecta es la TPM. Al reducirse hace que Chile sea menos atractivo para los inversionistas internacionales, lo que conlleva a una salida del dólar del país, haciendo que éste se encarezca.

Actualmente a la fecha de hoy²⁴ su precio alcanza los \$668,49. Según el último IPoM el escenario base considera como supuesto de trabajo que este fluctuará en torno a sus valores actuales durante el horizonte de proyección.

- Crecimiento

Actualmente el país está pasando por una desaceleración de la economía. La revisión de las Cuentas Nacionales mostró que en la última parte del 2015 la economía creció menos que lo anticipado. Además, el impulso externo que recibirá la economía chilena en el 2016 y 2017 será menor que lo previsto en diciembre (2015). Esto se explica, tanto por un crecimiento global que será más bajo de lo previsto, como por condiciones financieras que se estiman menos holgadas y términos de intercambio que serán inferiores. El escenario base del último Informe de Política Monetaria del Banco Central, contempla que el PIB crecerá entre 1,25% y 2,25% en este año, escenario que se encuentra por debajo de lo previsto en diciembre del 2015. Para el año 2017 se prevé que aumentará entre 2 y 3%, lo que implica que la economía se mantendrá creciendo por debajo de su potencial., es decir, se puede volver

²⁴ 17 mayo 2016

a continuar con los potenciales de crecimiento esperado, aunque tomará un tiempo, pero aun así, es un escenario muy posible.

Matriz de Atractivo del Entorno: Factores Económicos

Factores	Nivel del Atractivo del Entorno Económico				
	Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
Nivel Renta		-1			
Nivel Empleo				1	
Tasa de Interés		-1			
Impuestos			0		
Inflación		-1			
Tipo de Cambio		-1			
Crecimiento		-1			
ATRACTIVO		-4			
NIVEL DE ATRACTIVO	BAJO				

Factores Socioculturales

- Nivel de Formación – Educación

En nuestro país, el Sistema Educativo se organiza de la siguiente forma:

- Nivel Preescolar: El cual mediante una diversidad de Instituciones y Redes Públicas y privadas atiende a niños menores de 6 años.
- Nivel Básico: Es de carácter obligatorio, posee 8 grados, los cuales se realizan en escuelas municipales o privadas.

- Nivel Medio: De 4 grados y se imparte en liceos con dos modalidades: La científico – humanista, de tipo general, y el técnico – profesional, que combina estudios generales y formación para el trabajo.
- Nivel Superior: El cual se imparte en Universidades e Institutos Profesionales o Centros de Formación Técnica.

En un catastro realizado por el Ministerio de Educación en el año 2014, en Chile existen 16.372 prestadores de Educación, divididos entre Instituciones Pre Escolares, Establecimientos educacionales (Municipal, Particular Subvencionado, Particular Pagado y Corporación de Administración Delegada) e Instituciones de Educación Superior (entre Centros de Formación Técnica, Institutos Profesionales y Universidades)²⁵.

En cuanto a las matrículas, dentro del mismo estudio se desprende que en el año 2014 fueron de 4.756.731 alumnos matriculados en los distintos niveles educacionales en el país. En La siguiente tabla se puede apreciar que el número de matriculados se ha ido incrementando a través del tiempo.

Alumnos Matriculados en los diferentes niveles de educación, por sexo, 2009 - 2014

AÑO	Alumnos matriculados ^{1/2}		
	Total	Hombres	Mujeres
2009 ^{/R}	4.590.296	2.338.575	2.251.721
2010 ^{/R}	4.633.527	2.354.234	2.279.293
2011 ^{/R}	4.672.454	2.366.432	2.306.022
2012 ^{/R}	4.676.277	2.359.425	2.316.852
2013 ^{/R}	4.721.551	2.382.983	2.338.568
2014 ^{/S}	4.756.731	2.398.575	2.358.156

Fuente: Compendio Estadístico INE 2014.

²⁵ Centro de Estudios Mineduc, Estadísticas de la Educación 2014. Online. Consultado 14 Junio 2016

En este mismo estudio, se puede apreciar que las regiones con más matrículas son la Metropolitana con 1.950.709, Bio Bío con 580.172 y Valparaíso con 487.192.

- Hábitos de Consumo

Las personas están cada vez más preocupados por su tiempo y por como lo usan, esto es debido a que la vida es cada vez más rápida y por lo tanto poseen menos espacio para realizar cosas. Los consumidores buscan cosas que les haga la vida más fácil. Se marca una tendencia al consumo de la tecnología y también son cada vez más los consumidores que compran productos y servicios que optimicen su tiempo. Los compradores dejan que la comodidad marque sus hábitos de compra, lo hacen sobre todo en sus vacaciones, pero cada vez más en la vida cotidiana.

Gracias a la globalización y a las nuevas tecnologías, se presentan nuevas modas y conceptos. En la industria de los eventos, se pueden apreciar las nuevas tendencias de fiestas y celebraciones como por ejemplo: los babyshowers, la celebración de Halloween entre otros. Estos conceptos se integran con gran rapidez en los consumidores.

- Exigencias Derecho de Consumidor

Ya mencionado anteriormente, en nuestro país, la relación entre los proveedores de bienes o servicios y los consumidores, se encuentra regulada por la Ley n°19.496 de Protección de los Derechos de los

Consumidores, en la cual se establecen derechos y obligaciones para consumidores y empresas.

Los derechos del consumidor se dividen en 17 aspectos, entre ellos se encuentra: Elegir libremente un determinado bien y servicio, Acceder a una información veráz y oportuna, No ser discriminado arbitrariamente por parte de los proveedores de bienes o servicios, entre otros.

Por otra parte, los deberes del consumidor son 10 y entre ellos se encuentra: Realizar sus compras y contrataciones sólo en el comercio establecido, Leer detalladamente los contratos antes de firmarlos, Tomar sus decisiones de compra libre e informadamente, entre otros²⁶.

- Evolución Demográfica

En nuestro país, según una proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas, en Chile hay 17.631.579 habitantes. Posee el cuarto Índice de Desarrollo Humano (IDH) en el continente, ubicándose en el lugar número 42 del ranking con un índice de 0,832 entre los 188 países evaluados. En esta medición se distingue la esperanza de vida de los habitantes que es 81,5 años, la tasa de mortalidad que es de 5,1% y en educación²⁷.

A través de los años, la población chilena ha ido aumentando lo que se puede observar en la siguiente tabla.

²⁶ <http://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/derechos-y-deberes-del-consumidor/>

²⁷ Human Development Report 2015 (Online)

Chile está situado en el puesto 42 del ranking de densidad mundial que realiza Datos Macro, en donde expone que nuestro país tiene una baja densidad de población de 23 habitantes por Km².

Evolución de la Población, Chile

Fecha	Población	Hombres	Mujeres	Densidad
2013	17.631.000	8.669.426	8.906.407	23
2012	17.445.000	8.576.380	8.812.057	23
2011	17.256.000	8.483.686	8.717.619	23
2010	17.066.000	8.391.614	8.623.434	23
2009	16.877.000	8.300.305	8.529.652	22
2008	16.687.000	8.209.698	8.436.242	22
2007	16.505.000	8.119.581	8.343.120	22
2006	16.332.000	8.029.617	8.250.111	22
2005	16.165.000	7.939.522	8.157.049	21
2004	16.002.000	7.849.208	8.063.911	21
2003	15.838.000	7.758.625	7.970.643	21
2002	15.668.000	7.667.550	7.877.004	21
2001	15.572.000	7.575.729	7.782.689	21
2000	15.398.000	7.482.944	7.687.443	20
1999	15.197.000	7.389.211	7.591.273	20
1998	14.997.000	7.294.468	7.494.141	20
1997	14.796.000	7.198.352	7.395.718	20
1996	14.596.000	7.100.417	7.295.603	19
1995	14.395.000	7.000.415	7.193.571	19
1994	14.152.000	6.898.344	7.089.655	19
1993	13.908.000	6.794.531	6.984.145	18
1992	13.665.000	6.689.504	6.877.438	18
1991	13.422.000	6.583.983	6.770.071	18
1990	13.179.000	6.478.622	6.662.580	17

Fuente: www.datosmacro.com

Chile ha ascendido en el listado de los 191 países medidos por el sitio web Datos Macro en la variable de esperanza de vida, y ha pasado a ocupar el puesto 24 en 2013 al 23 en 2014. Esto significa que la esperanza de vida de los habitantes del país es alta en comparación con el resto del mundo. Como se puede apreciar en la tabla, la evolución de la Esperanza de Vida en Chile en los últimos años ha subido respecto a 2013.

Esperanza de Vida al Nacer, Chile

Año	Esperanza de Vida
2014	81,50
2013	81,20
2012	80,89
2011	80,59
2010	80,28
2009	79,96
2008	79,64
2007	79,31
2006	78,98
2005	78,64
2004	78,29
2003	77,93
2002	77,57
2001	77,20
2000	76,82

Fuente: Elaboración Propia a partir de información de www.datosmacro.com

En cuanto a la Tasa de Natalidad, (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2014 del 13, 21% y el Índice de Fecundidad (Número medio de hijos por mujer) fue de 1,76. Tener un índice de fecundidad menor a 2,1 por mujer, supone que no se garantiza una pirámide de población estable²⁸. Según el ranking que entrega el sitio web www.datosmacro.com, Chile tiene una natalidad baja. En 2014 fue el país número 135 en Tasa de Natalidad y el 144 en el índice de Fecundidad del total de los 192 países publicados. En la tabla se puede observar la evolución de la Tasa de Natalidad en Chile. Esta ha bajado con respecto a 2013.

²⁸ <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/chile>

Tabla 1 Evolución Tasa de Natalidad en Chile

Fecha	Tasa Natalidad	Índice de Fecund.
2014	13,21‰	1,76
2013	13,39‰	1,77
2012	13,57‰	1,79
2011	13,76‰	1,81
2010	13,96‰	1,82
2009	14,17‰	1,84
2008	14,39‰	1,87
2007	14,63‰	1,89
2006	14,87‰	1,91
2005	15,13‰	1,93
2004	15,41‰	1,96
2003	15,71‰	1,99
2002	16,03‰	2,01
2001	16,37‰	2,04
2000	16,74‰	2,07
1999	17,14‰	2,11
1998	17,58‰	2,14
1997	18,05‰	2,18
1996	18,54‰	2,22
1995	19,05‰	2,27
1994	19,58‰	2,31
1993	20,14‰	2,36
1992	20,69‰	2,41
1991	21,22‰	2,46
1990	21,71‰	2,50

Fuente: www.datosmacro.com

- Estructura Familiar

El Centro UC de la Familia realizó un estudio sobre la Familia y la Sociedad. Dentro de sus resultados se destacó que durante los últimos años, se ha evidenciado una curva sostenida en el tiempo de parejas que no se casan y conviven, en donde cerca del 50% de personas entre 25 y 44 años conviven.

En cuanto a los matrimonios realizados, el total país del año 2103²⁹ es de 61.441. Las principales regiones con más matrimonios al año son la Metropolitana con 24.084, Bio Bío con 7822 y Valparaíso con 7339.

La región de Valparaíso es la tercera en el país con más Matrimonios realizados en el año 2013 y se desglosa de la siguiente manera:

Matrimonios Región de Valparaíso, 2013

Región, Provincias, Comunas	Número de Matrimonios
Total País	61.441
REGIÓN DE VALPARAÍSO	7.339
Provincia de Valparaíso	3.017
Provincia de Isla de Pascua	59
Provincia de Petorca	281
Provincia de Quillota	749
Quillota	335
La Calera	207
Hijuelas	52
La Cruz	83
Nogales	72
Provincia de San Antonio	691

²⁹ Estadísticas Vitales, Anuario 2013 INE

Provincia de San Felipe	483
Provincia Marga Marga	2847

Fuente: Elaboración Propia a partir de informe Estadísticas Vitales, Anuario 2013 INE

De la Tabla de Matrimonios en la región de Valparaíso, se destaca que las Provincias con mayores matrimonios son Valparaíso, Marga Marga y Quillota, presentándose así una oportunidad para el proyecto.

- Distribución de la Población

En Chile, según el Instituto Nacional de Estadísticas, hay un total estimado de la población de 17.631.579 habitantes y se distribuye de la siguiente manera:

Distribución de la Población Total Estimada al 30 de Junio 2013, por grupo de edad, según región

REGIÓN	Población		Grandes grupos de edad		
	Total	Porcentaje	0 a 14 años	15 a 59 años	60 o más años
TOTAL	17.631.579	100,0	3.671.659	11.477.152	2.482.768
Arica y Parinacota	231.034	1,3	52.047	147.919	31.068
Tarapacá	320.843	1,8	78.486	209.115	33.242
Antofagasta	604.025	3,4	137.915	400.860	65.250
Atacama	304.035	1,7	70.431	195.885	37.719
Coquimbo	747.250	4,2	160.911	478.621	107.718
Valparaíso	1.790.564	10,2	354.503	1.146.601	289.460
Metropolitana	7.142.893	40,5	1.459.013	4.702.858	981.022
O'Higgins	902.449	5,1	190.938	580.208	131.303
Maule	1.028.201	5,8	212.357	663.965	151.879
Biobío	2.086.833	11,8	425.557	1.356.668	304.608
La Araucanía	977.133	5,5	206.877	626.609	143.647
Los Ríos	398.707	2,3	81.268	258.490	58.949
Los Lagos	828.431	4,7	183.164	533.081	112.186
Aysén	106.353	0,6	24.853	69.489	12.011
Magallanes	162.828	0,9	33.339	106.783	22.706

Fuente: Estadísticas Vitales, Anuario 2013, INE

En cuanto a la ubicación geográfica, se puede apreciar que en conjunto las regiones de Valparaíso, BioBío y la Metropolitana es donde se concentra el mayor número de habitantes del territorio. En ellas se encuentra un 62,5% de la población total del país (11.020.290 personas).

La Evolución de la población chilena se ha caracterizado por un ritmo permanente de envejecimiento, lo cual se expresa en una tendencia a la disminución de la población más joven y un aumento de la proporción de la población mayor³⁰

Del total de la población Chilena, un 14% son pertenecientes a la Tercera Edad (mayores de 60 años), es decir, 2.482.768 personas.

Como ya se mencionó anteriormente, la región de Valparaíso es la tercera región con la mayor concentración de población. Con un total de 1.790.564 habitantes, se desglosa de la siguiente manera:

Población de la Región de Valparaíso

Región y Provincia	Población Estimada
VALPARAÍSO	1.790.564
Provincia de Valparaíso	733.078
Provincia de Isla de Pascua	5.925
Provincia de Los Andes	108.766
Provincia de Petorca	75.536
Provincia de Quillota	205.581

³⁰

<http://www.senama.cl/filesapp/INFORME%20FINAL%20ESTUDIO%20RECOPIACION%20ESTADISTICA.pdf>

Provincia de San Antonio	157.248
Provincia de San Felipe de Aconcagua	149.727
Provincia de Marga Marga	354.703

Fuente: Elaboración propia a partir de información del texto: Estadísticas Vitales, Anuario 2013, INE

Como se puede observar, la Provincia de Quillota es la tercera provincia con el mayor número de población de la región, la cual se desglosa de la siguiente manera según cada comuna.

Tabla 2 Población Estimada de la Provincia de Quillota

Región, Provincia y Comunas	Población Estimada
Región de Valparaíso	1.790.564
Provincia de Quillota	205.581
Quillota	91.327
Calera	54.613
Hijuela	17.870
La Cruz	18.153
Nogales	23.618

Fuente: Elaboración propia a partir de información del texto: Estadísticas Vitales, Anuario 2013, INE

En cuanto a los nacimientos, según el Instituto Nacional de Estadísticas en el año 2013, hubo 242.005. Del total del país, las regiones con más números de nacimientos son la Metropolitana con 99.081, seguida de la región del Bío Bío con 26.304 y en tercer lugar la región de Valparaíso con 23.127 nacimientos.

Dentro de la región de Valparaíso, las provincias con mayor natalidad son la provincia de Valparaíso con 9.358, Marga Marga con 4.250 y Quillota con 2.690.

- Variación Escala de Valores

En cuanto a los valores de la sociedad chilena, se puede observar que cada vez va obteniendo más importancia el respeto por el medio ambiente y como consecuencia de ello, existe una mayor exigencia a las empresas de que sean socialmente responsables.

Otro valor que va creciendo más en la sociedad chilena, es el respeto por la vida animal, en donde muchas personas han comenzado a no consumir carne y a sustituirla por vitaminas que las puedan reemplazar.

- Responsabilidad Social

Al presente las empresas poseen un rol cada vez más activo en la sociedad en las que están insertas. Son generadoras de empleo y aportan al desarrollo de las comunidades.

La Responsabilidad Social, entendida como la responsabilidad de una organización ante los impactos que ocasionan en la sociedad, se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Es un tema transversal y respecto del cual existe consenso internacional sobre la importancia de incluirlo en las estrategias nacionales de desarrollo sostenible.

En las últimas décadas, Chile ha experimentado un desarrollo económico que deja en evidencia la necesidad de crecer con sostenibilidad y responsabilidad social. Para velar por esta necesidad, existe el Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible el cual está integrado por: Representantes del Gobierno, Miembros de la Sociedad Civil, del Sector Académico y del Sector Empresarial.

El Consejo genera un espacio de diálogo en torno a la formulación de políticas, programas e instrumentos que aseguren una efectiva incorporación de la Responsabilidad Social en la Estrategia de Crecimiento de Chile

Matriz de Atractivo del Entorno: Factores Socioculturales

Factores	Nivel del Atractivo del Entorno Sociocultural				
	Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
Nivel de Formación, Educación					2
Hábitos de Consumo					2
Exigencia Derechos Consumidor			0		
Evolución Demográfica				1	
Estructura Familiar				1	
Distribución de la Población				1	
Variación Escala Valores			0		
Responsabilidad Social			0		
ATRACTIVO				7	
NIVEL DEL ATRACTIVO	ALTO				

Factores Tecnológicos

- Energía

En Chile el tema de la tecnología en la energía está en un avanzado proceso de desarrollo. Nuestro país tiene el tercer lugar en el ranking global que mide el atractivo de inversión en energías renovables, según la última versión del New Energy Finance Climасcope, elaborado por Bloomberg New Energy Finance y el Banco Interamericano de Desarrollo.

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

Junto con lo anterior, se han desarrollado equipos de energía solar portátil, junto con generadores de energía convencional, los cuales son utilizados para fines comerciales y también para el bienestar de la sociedad.

- Materiales

Hoy en día, gracias a los avances en física, química e informática, la creación de nuevos materiales se ha convertido en algo beneficioso. Diversas Universidades han estado estudiando y desarrollando nuevos materiales en base a cobre y otros compuestos orgánicos, de los cuales sus potenciales aplicaciones se destaca: la remediación ambiental o catálisis, para descontaminar agua y suelos con hidrocarburos halogenados, la posible generación de nuevas celdas solares o fotovoltaicas mediante aplicaciones

tecnológicas que utilizan el cobre, permitiendo una mayor absorción de energía o también eventuales aplicaciones en la química medicinal.

Otro ejemplo de materiales son las fibras de carbono, las cuales resultan ser un material muy liviano y sumamente resistente. Observado a través de un microscopio, una fibra de carbono es mucho más fino que un cabello humano. Tiene muchas aplicaciones en la industria aeronáutica y automovilística, junto con ser cada vez más común en otros artículos de consumo como notebooks, raquetas de tenis, patines en línea incluso en la joyería.

- Transporte

En nuestro país, la tecnología se ha incorporado en los medios de transporte para mejorarlos. Así como incorporar un GPS a un camión, motores que funcionan con gas como combustible, aplicaciones que facilitan el llegar a lugares, han beneficiado tanto a la sociedad como a distintas áreas, como la comercial, la minería, militar, portuaria, entre otras, en donde constantemente se realizan innovaciones.

- Información

Según un estudio realizado por el Foro Económico Mundial, Chile es el país latinoamericano que más ocupa las tecnologías digitales para las comunicaciones. El informe nombrado como Global Information Technology Report 2015, ubica a Chile en el lugar n°38 del ranking que integran 143

naciones. Los resultados del estudio señalan una tendencia al alza en la mayoría de los países de América Latina.

Esto se convierte en un beneficio para la empresa, ya que un factor importante es la comunicación con los Clientes para satisfacer eficientemente sus necesidades altamente variadas y cambiantes, además de mantenerlos informados constantemente sobre la empresa. Al aumentar el uso de internet, se produce una mayor eficacia en la comunicación con los consumidores, además, le permite a la empresa responder frente a estos cambios constantemente.

Además se destaca el uso de la tecnología de pagos a través de internet, y el pago con tarjetas de crédito y débito. Las empresas cada vez más están optando por este medio para hacer sus pagos de cuentas, por lo que es importante utilizar esta tecnología.

- Niveles de I+D+I

En cuanto a la Innovación, en Chile se invierte el 0,5% del PIB en ciencia y Tecnología. Junto a esto se le suma el poco número de investigadores que tiene el país. Sin embargo, en el Índice Mundial de Innovación, Chile se encuentra en la primera posición dentro de América Latina, y en el puesto 42 en la clasificación mundial del año 2015.

- Transferencia Tecnológica

A nivel mundial solo un 10% de las tecnologías que se desarrollan logran ser transferidas, es decir, una de cada diez invenciones llega a tener un uso práctico.

En nuestro país en términos de mercado según el Instituto Nacional de Propiedad Industrial, la transferencia tecnológica puede favorecer la competitividad de las empresas, debido a que éstas, al adquirir nuevas tecnologías podrán desarrollar mejores productos y servicios a precios bajos. Además de lo anterior, puede también recuperar la inversión efectuada en I+D, que suele requerir grandes sumas de dinero.

Las Universidades están apostando por la obtención de patentes y por la transferencia tecnológica de las investigaciones de sus científicos. A modo de ejemplo, en 2013 la Universidad Católica acumuló la obtención de 44 patentes, 27 en Chile y 17 en el extranjero.

- Estado de las Patentes

Una patente es un derecho exclusivo que concede el Estado para la protección de una invención, la que proporciona derechos exclusivos que permitirán utilizar y explotar su invención e impedir que terceros la utilicen sin su consentimiento³¹.

En nuestro país existe el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual, organismo encargado de la administración y atención de los servicios de la propiedad industrial en Chile.

³¹ <http://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-propertyvalue-881.html>

Matriz de Atractivo del Entorno: Factores Tecnológicos

Factores	Nivel del Atractivo del Entorno Tecnológico				
	Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
Energía				1	
Materiales				1	
Transporte				1	
Información					2
Genética			0		
Niveles Inversión en I+D+I			0		
Transferencia Tecnológica			0		
Estado de las Patentes			0		
ATRACTIVO				5	
NIVEL DEL ATRACTIVO	ALTO				

Factores Competitivos

- Amenaza Nuevos Competidores:
 - Gran Economía de Escala Requerida: No existen grandes requerimientos de economías de escala en esta industria, ya que generalmente no se necesitan grandes escalas de producción para una empresa que desee entrar a competir.

- Alta Diferenciación requerida: Si bien existen variadas empresas dedicadas a la producción de eventos, cada una entrega sus servicios de distintas maneras. Sin embargo, la diferenciación del servicio final, pese a la diversidad, es un factor que no se ha explotado en su totalidad por lo que no representa una barrera importante para los nuevos entrantes.
- Alto costo de transferencia: En esta industria, el costo de cambio al cliente es bajo, existe una alta disposición a cambio por parte de los clientes. Ellos principalmente evalúan el precio, la calidad y la entrega del servicio, por lo tanto, el ofrecer un producto de la misma o mejor calidad, a un precio más bajo gatilla una alta probabilidad de que los clientes se cambien rápidamente.
- Alto requisito de capital: En este mercado, existen las productoras de eventos en locales establecidos y otras que no necesitan de un local. Los requerimientos de capital pueden diferir entre ambos, debido a que si bien en ambos se necesita el capital para producir el servicio, en los locales establecidos se necesita además de un espacio físico. Pese a esto, los requerimientos de capital no debiesen ser de gran envergadura para esta industria, es decir, son medianamente altos.
- Limitado acceso a canales de distribución: Los servicios de producción de eventos utilizan un canal de distribución directo, es decir, el servicio final lo entrega la misma empresa al cliente. Por lo tanto, esta variable no presentaría un límite a los nuevos competidores que entren al

mercado. Sin embargo, probablemente deban realizar mayores gastos en publicidad e intensidad en los esfuerzos para ganar un espacio para vender sus servicios, y de esta manera ser reconocidos en el mercado.

- Existencia de patentes: En nuestro país, se exigen patentes municipales para emprender cualquier actividad comercial que necesite de un lugar físico en donde operar. Este trámite se realiza en la Municipalidad de lugar donde se quiera establecer el negocio. Como ya se mencionó anteriormente, las empresas productoras de eventos pueden funcionar con un lugar físico o sin él. Por lo que esta variable no presentaría una barrera alta para los nuevos competidores.
- Acceso restringido materias primas: Esta barrera no debiese ser un impedimento para los nuevos competidores, debido a que los proveedores no son únicos y si falla alguno, siempre está la posibilidad de adquirirlos en otro lugar. Por lo tanto esta barrera no implica una dificultad a la hora de querer entrar.
- Necesidad alta ubicaciones favorables: Tener un espacio físico y con una ubicación favorable, es un aspecto importante para una empresa productora de eventos. Sin embargo, no es un impedimento para los nuevos competidores no tenerlo, ya que de igual manera se puede realizar el servicio, dándole la oportunidad de ofrecer servicios a domicilio o bien arrendar un lugar donde el cliente desee.

- Dificultad obtener subvenciones públicas: Existen variadas opciones de financiamientos del Estado para nuevos emprendimientos, como por ejemplo: Capital Semilla, Capital Abeja, etc. Como también existen organizaciones que ayudan a los emprendedores como: Acción Emprendedora, Incubadoras de proyectos entre otras. A pesar de que estas ayudas a los emprendedores están disponibles, los trámites y procesos para postular y realizar estos procedimientos pueden ser un poco engorrosos, solo acceden a ellos las personas que obtienen información y la ayuda necesaria. Sin embargo, no debiese tener una dificultad mayor el obtenerlos.
- Alto efecto experiencia requerido: Esta barrera es otra que puede causar inconvenientes a la hora de entrar en la industria, ya que las empresas que están establecidas y tienen una antigüedad, conocen ya el mercado y el funcionamiento de éste. Sin embargo, es una barrera con un nivel medio de entrada, ya que los nuevos competidores comenzarán a ser conocidos en el mercado.
- Competidores con pasado agresivo: La competencia existente no se caracteriza por tener un pasado agresivo. Cada una está dirigida a distintos segmentos, por lo tanto, todas obtienen participación. Por lo tanto, esto no presenta una barrera de entrada.
- Empresas con fuertes recursos: Como se mencionó anteriormente, dentro de la Industria existen empresas de producción de eventos que poseen oficinas y centros de eventos propios. Sin embargo, esto no

impide que las nuevas empresas que se quieran insertar en la Industria y que no posean estos recursos, no puedan operar. Va a depender al segmento al que apunten.

- Desarrollo lento del mercado: La Industria de los eventos es un mercado con un creciente desarrollo. La Producción de eventos se puede definir hoy como una Industria que incluye además el turismo de reuniones y el área del entretenimiento. Es uno de los segmentos de negocio de más rápido crecimiento y rentabilidad que se produce, en la actualidad, a nivel mundial³². Por lo tanto, esto no se presentaría como una barrera de entrada para los nuevos competidores.

³² Entrevista al Sr. Sergio Mera, Director de la Escuela de Dirección y Producción de Eventos de la Universidad del Pacífico:
<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=20120331967943>

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

		Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
AMENAZA DE INGRESO	Factores					
	Gran Economía de Escala Requerida		-1			
	Alta diferenciación requerida		-1			
	Alto costo de transferencia	-2				
	Alto requisito de capital		-1			
	Limitado acceso canal distribución		-1			
	Existencia de patentes			0		
	Acceso restringido materia primas		-1			
	Necesidad alta ubicaciones favorables		-1			
	Dificultad obtener subvenciones públicas				1	
	Alto efecto experiencia requerido				1	
	Competidores con pasado agresivo		-1			
	Empresas con fuertes recursos		-1			
	Desarrollo Lento del Mercado	-2				
	AMENAZA DE INGRESO		-10			
NIVEL DE ATRACTIVO	BAJO					

- Poder de Negociación Proveedores: Los Proveedores se encargan de proporcionar los insumos clave para el proceso productivo de un bien o servicio. El poder de negociación de éstos depende de la capacidad de diferenciar notablemente sus productos en el mercado y los altos costos de cambio que genere al comprador. Dentro de los proveedores para la industria

de los eventos, se encuentran los de alimentos, bebidas, alcoholes, iluminación, sonido, decoración y los salones.

- Proveedores muy concentrados: Existen una gran cantidad de empresas proveedoras de insumos para este rubro.
- Importancia de la compra es alta: La compra de insumos es clave para realizar el servicio, por lo tanto la importancia es alta. De esta variable puede nacer una amenaza debido a que pueden surgir inconvenientes al momento de ir a buscar los insumos.
- Bajo costo de transferencia: Los principales insumos que se utilizan en la industria de los eventos son alimentos, alcoholes, bebidas, cotillón, entre otras cosas, las cuales son de fácil acceso, ya que existe una amplia gama de proveedores de este tipo. Esto es debido al crecimiento de la industria y también a que son insumos que consume todo tipo de clientes. Se puede concluir que los costos de transferencias son bajos.
- Baja amenaza integración ascendente: Es poco probable que exista una amenaza potencial de integración ascendente en esta industria, dado la diversidad de insumos necesarios para la preparación del servicio final que se entrega.
- Producto ofertado poco diferenciados: Como se mencionó anteriormente, existe una gran cantidad de proveedores que entregan los insumos y productos necesarios para el funcionamiento de la empresa, no son únicos y son fáciles de sustituir, si uno falla, siempre

se encuentra la posibilidad de adquirir los productos en otro lugar. Son productos poco diferenciados.

Poder de Negociación Proveedores

PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	Factores	Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
	Clientes muy concentrados					2
	Importancia de la compra es alta		-1			
	Bajo costo de transferencia					2
	Baja amenaza integración ascendente					2
	Producto ofertados poco diferenciados			1		
	PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES					6
	NIVEL DE ATRACTIVO	MUY ALTO				

- Poder Negociación Clientes
 - Concentración escasa de clientes: Las empresas productoras de eventos, realizan matrimonios, bautizos, cenas, aniversarios, baby shower, entre otros servicios. Siempre va a depender de las necesidades y gustos de cada cliente. Hay empresas que apuntan a los distintos segmentos de clientes. La necesidad de celebraciones está siempre presente, por lo tanto, los clientes están muy concentrados. Por ejemplo, en el año 2014, según estadísticas del Registro Civil, se realizaron 67.037 bodas en Chile. En el mismo año, se registraron 266.953 nacimientos según el INE.

- Importancia de la compra es baja: Generalmente las personas que contratan empresas para realizar eventos, tienen altas expectativas del servicio, ya que se celebran acontecimientos importantes para ellos, por lo tanto la importancia que tiene la compra es alta.
- Alto costo de transferencia: El costo de transferencia de los consumidores es bajo. Ellos están bien informados acerca de los servicios y productos de los competidores y no se encuentra ligado a alguna oferta del servicio, ellos pueden escoger a la empresa que deseen para cada evento sin tener un costo extra por cambiarse.
- Baja amenaza integración descendente: Es poco probable que exista una real amenaza de los clientes con querer realizar su propia empresa de eventos. Esto se desprende debido a que las personas que usualmente realizan eventos sociales prefieren externalizar este servicio a que preocuparse ellos mismos por realizarlo.
- Productos ofertados muy diferenciados: En esta variable el producto se reemplaza por el servicio entregado. En la Industria de los eventos, el concepto del servicio que se entrega es prácticamente el mismo, es decir, es una celebración de algún acontecimiento especial. La diferencia entre eventos se va a marcar por los servicios especializados que se entreguen, la calidad, y principalmente por su público objetivo. Finalmente se tiene que la diferenciación en la industria es media.

Poder de Negociación Clientes

PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES	Factores	Muy Bajo	Bajo	Neutr o	Alto	Muy Alto
	Concentración escasa de clientes	-2				
	Importancia de la compra es baja				1	
	Alto costo de transferencia	-2				
	Baja amenaza integración descendente				1	
	Productos ofertados muy diferenciados		-1			
	PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES		-3			
	NIVEL DEL ATRACTIVO	BAJO				

- Presión Sustitutos
 - Baja disponibilidad sustitutos cercanos: El principal sustituto para el mercado es simplemente que los mismos clientes realicen sus eventos, ya sea por disminuir los costos de éstos o simplemente porque prefieran celebrar en sus hogares. Junto con lo anterior se suma que actualmente la mayoría de los insumos los venden listos en supermercados y tiendas y son de fácil acceso.
 - Alto costo de transferencia al cliente: Los costos de asumir la responsabilidad y trabajo de realizar personalmente el evento, consiste principalmente en el tiempo. En el caso de contratar a las

productoras de eventos con servicios completos³³ conlleva un alto costo monetario. Finalmente se puede concluir que el costo de transferencia a productos sustitutos es significativo.

- Baja relación de valor del sustituto: la relación es baja, ya que el valor que entregan al cliente las empresas que se dedican a realizar eventos es mayor en comparación con el sustituto, que en este caso es que el mismo cliente realice su evento. Ya que se deja todo en manos de terceros y el cliente se desliga de las tareas y gestiones.
- Baja agresividad del oferente sustituto: Al considerar un sustituto que los mismos clientes realicen sus propios eventos, no provoca el nacimiento de acciones agresivas por parte de éstos, por lo tanto, es nula.
- Baja rentabilidad del oferente sustituto: Por la misma razón de la anterior variable, la rentabilidad de los sustitutos considerados en el análisis es baja o nula.

³³ Con servicio completo, se refiere al servicio que incluye local, comida, decoración, etc.

Presión Sustitutos

PRESIÓN SUSTITUTOS	Factores	Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
	Baja disponibilidad de sustitutos cercanos					2
	Alto costo de transferencia al cliente		-1			
	Baja relación de valor del sustituto				1	
	Baja agresividad del oferente sustituto				1	
	Baja rentabilidad del oferente sustituto			0		
	PRESIÓN SUSTITUTOS				3	
	NIVEL DEL ATRACTIVO	ALTO				

- Intensidad de la Rivalidad
 - Bajo número de competidores: Existen varios factores a tomar en cuenta para determinar el grado de rivalidad en esta industria. En primer lugar la competencia. Actualmente en la región de Valparaíso existen 104 empresas que se dedican a producir eventos³⁴, se considera un número bajo teniendo en cuenta que en la región, y como potenciales clientes, existen 102.947 empresas³⁵, 1.172³⁶ establecimientos educacionales y 7.339 matrimonios³⁷ anualmente dentro de la región.

³⁴ Se consideran las empresas inscritas en el sitio web www.banqueterias.com

³⁵ Estadísticas SII

³⁶ Estadísticas de la Educación 2015 (p.13)

³⁷ Estadísticas Vitales, Anuario 2013 INE

- Bajas barreras de salida: Las barreras de salida de esta industria son medianamente bajas, ya que hay empresas que están constituidas físicamente, mientras que otras no lo están, los implementos se pueden vender fácilmente en el mercado. Otra barrera importante constará de los costos para el término de la empresa.
- Alto costo de transferencia: Los precios en la competencia varían según el segmento al cual apuntan. Los precios son similares entre las productoras de eventos, por lo tanto los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de empresa. Los costos de transferencia no debiesen ser mayores. Por el mismo motivo es que ha de asegurarse de proponer estrategias para fidelizar a los clientes potenciales y a los actuales para que esto no suceda.
- Escasa capacidad productiva ociosa: Que exista capacidad ociosa en esta industria, representa un costo financiero, ya que si hubieran existencias de alimentos se deteriorarían en el tiempo, antes de generar un beneficio a la empresa.
- Rápido crecimiento del mercado: Como se mencionó anteriormente, la industria de los eventos es uno de los segmentos de negocio de más rápido crecimiento y rentabilidad que se produce, en la actualidad, a nivel mundial³⁸. Hoy en día el mercado objetivo para esta

³⁸ Entrevista al Sr. Sergio Mera, Director de la Escuela de Dirección y Producción de Eventos de la Universidad del Pacífico:
<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=20120331967943>

industria ha ido en aumento, la demanda por este servicio es cada vez mayor.

- Competidores poco equilibrados: La competencia en la industria va a estar determinada por el segmento de clientes a los cuales va dirigida cada empresa. Los que están apuntando a un mismo segmento, tienden a tener precios y servicios similares. La competencia entonces estaría equilibrada.
- Alta diferenciación de productos: Cuando existe un producto o servicio que goza de poca diferenciación, entonces la rivalidad aumenta. Dentro de la industria la diferencia entre eventos se verá marcada por los servicios especializados que se entreguen, junto con la calidad y principalmente por su público objetivo. Sin embargo, el concepto que se entrega es prácticamente el mismo, celebraciones de algún acontecimiento importante. Finalmente se tiene que la diferenciación es media.

Intensidad de la Rivalidad

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	Factores	Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
	Bajo número de competidores				1	
	Bajas barreras de salida					2
	Alto costo de transferencia	-2				
	Escasa capacidad productiva ociosa			0		
	Rápido crecimiento del mercado					2
	Competidores poco equilibrados		-1			
	Alta diferenciación de productos		-1			
	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD				1	
	NIVEL DEL ATRACTIVO	ALTO				

Matriz de Atractivo del Entorno: Factores Competitivos

Factores	Nivel del Atractivo del Entorno Competitivo				
	Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
Amenaza Nuevos Competidores		-1			
Poder Negociación Proveedores					2
Poder Negociación Clientes		-1			
Presión Sustitutos				1	
Intensidad de la Rivalidad				1	
ATRACTIVO				2	
NIVEL DEL ATRACTIVO	ALTO				

2.1.6 Factores de Mercado

- Tamaño

Cada empresa de la industria de los eventos está dirigida a distintos segmentos y se diferencian con sus competidores por sus objetivos y las estrategias que utiliza cada empresa para poder cumplir sus metas. El tamaño del mercado va a depender del segmento al cual vaya dirigido cada empresa de la industria. Considerando que los eventos que se realizan pueden ser dirigidos a empresas, colegios, al sector público o a personas naturales, el tamaño de mercado potencial que existe en la región de Valparaíso se expresa en: 102.947 empresas³⁹, 1.172⁴⁰ establecimientos educacionales y 7.339 matrimonios⁴¹ anualmente dentro de la región, entre otros.

- Crecimiento

La Industria de los eventos es un mercado con un creciente desarrollo. La Producción de eventos se puede definir hoy como una Industria que incluye además el turismo de reuniones y el área del entretenimiento. Es uno de los segmentos de negocio de más rápido crecimiento que se produce, en la actualidad, a nivel mundial⁴². El mercado objetivo para esta industria ha ido en aumento, la demanda por este servicio es cada vez mayor

³⁹ Estadísticas SII

⁴⁰ Estadísticas de la Educación 2015 (p.13)

⁴¹ Estadísticas Vitales, Anuario 2013 INE

⁴² Entrevista al Sr. Sergio Mera, Director de la Escuela de Dirección y Producción de Eventos de la Universidad del Pacífico:

<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=20120331967943>

- Diferenciación

Si bien existen variadas empresas dedicadas a la producción de eventos, cada una entrega sus servicios de distintas maneras y a distintos segmentos de clientes. Sin embargo, la diferenciación del servicio final, pese a la diversidad, es un factor que no se ha explotado en su totalidad.

- Sensibilidad a los Precios

La industria de los eventos se puede ver afectada por la sensibilidad a los precios. Las ventas pueden subir, si se hacen descuentos o si se bajan los precios, sin embargo, se debe tener cuidado, ya que puede causar un efecto psicológico en los clientes, de asociar los precios bajos como algo negativo, por cuestiones de calidad, seguridad o imagen. También va a depender de lo que realice la competencia, al igual que pasa con otras acciones. Si la competencia sube el precio, la empresa también podrá hacerlo, aprovechando que el único sustituto es que los mismos clientes realicen sus eventos.

- Frecuencia de los Ciclos

Según los expertos, se considera que los eventos en Chile están en plena etapa de crecimiento. Cada año en nuestro país se realizan eventos de distintos tipos como por ejemplo: graduaciones, matrimonios, seminarios, reuniones, ferias, entre otros, los cuales se efectúan cada vez más frecuentemente.

- Estacionalidad

La estacionalidad de este servicio es elevada, ya que existen fechas en donde se concentre la demanda, como por ejemplo en fin de año para las fiestas de licenciatura. Sin embargo, durante el año también se pueden realizar eventos como cumpleaños, matrimonios, bautizos, entre otros.

- Rentabilidad

Según los expertos en la industria, los eventos hoy en día se consideran como uno de los segmentos de negocio de más rápido crecimiento y rentabilidad que se produce. Sobre todo debido a los altos beneficios financieros que entrega el negocio, sin la necesidad de invertir montos considerables.

Matriz de Atractivo del Entorno: Factores del Mercado

Factores	Nivel del Atractivo del Mercado				
	Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
Tamaño					2
Crecimiento					2
Diferenciación				1	
Sensibilidad a los Precios		-1			
Frecuencia de los Ciclos					2
Estacionalidad		-1			
Rentabilidad					2
ATRACTIVO					
				7	
NIVEL DEL ATRACTIVO	ALTO				