UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

"Plan estratégico de desarrollo administrativo y oportunidades de negocio para RUFINO S.A."

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

Profesor Guía: OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA

Alumnos:

FRANCO IGNACIO BURGOS MORENO

CAMILO SEBASTIAN ENCINA FIGUEROA

VIÑA DEL MAR, 2017

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado: un esfuerzo total es una victoria completa. Mahatma Gandhi, entrevistado por un periodista del período “Harijan” en 1932, mientras estaba encarcelado.

“Así, los últimos serán primeros…” Mateo, 20:16, Nuevo Testamento.

A nuestras familias, que nos ayudaron en todo momento, y que pese a la adversidad y a la dificultad del camino, nunca dudaron que llegaríamos hasta acá. Esto es para ustedes, como agradecimiento, como un regalo, por creen en nuestra promesa de nunca rendirnos.

Agradecimientos a nuestro profesor guía Oscar Fariña, que nos ayudó con respeto, humildad, rectitud y disciplina, y que esta tesis no se habría logrado sin sus consejos y dedicación.

Índice

RESUMEN V

ABSTRACT VI

INTRODUCCIÓN 1

Objetivo General 2

Objetivos Específicos 2

Justificación y viabilidad 2

Formulación de preguntas 3

Descripción de la metodología de la investigación 4

1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 5

1.1. Turismo en Chile 5

1.2. Región de Valparaíso 6

1.2.1. Gran Valparaíso 6

1.2.2. Reseña RUFINO S.A. 7

1.3. Modelos de Estudio de Negocios 9

1.3.1. Análisis Porter de cinco fuerzas 9

1.3.2. Análisis FODA 13

1.3.3. Matriz de Ansoff 18

1.4. Business Model Canvas 22

1.4.1. Descripción 22

1.4.2. Módulos 23

2. CAPÍTULO II: Aplicación Modelos 25
2.1. Misión, Visión y Valores 25
2.2. Análisis de Porter 27
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores 27
2.2.2. Poder de negociación de los compradores 28
2.2.3. Amenaza de nuevos participantes. 29
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos 29
2.2.5. Rivalidad de los competidores 30
2.2.6. Resultados 31
2.3. Análisis FODA 31
2.3.1. Matriz FODA 32
2.3.2. Matriz Cruzada 33
2.4. Matriz de Ansoff 33
2.4.1. Penetración de mercado 34
2.4.2. Desarrollo de productos 34
2.4.3. Desarrollo de mercados 35
2.4.4. Diferenciación 37
2.5. Business Model Canvas 38
2.5.1. Segmentos de clientes 38
2.5.2. Propuestas de valor 39
2.5.3. Relación con el cliente 40

2.5.4. Canales 41
2.5.5. Flujos de ingreso 41
2.5.6. Actividades clave 42
2.5.7. Recursos clave 43
2.5.8. Red de partners 44
2.5.9. Estructura de costos 44
3. CAPÍTULO III: Análisis 49
3.1. Información Preliminar 49
3.1.1. Misión, Visión y Valores 49
3.1.2. Análisis de Porter 49
3.1.3. Matriz FODA 50
3.1.4. Matriz Ansoff 50
3.1.5. Business Model Canvas 51
3.2. Recomendaciones 53
3.2.1. Sobre la esencia del negocio 53
3.2.2. Sobre el ambiente externo 53
3.2.3. Sobre el ambiente interno 53
3.2.4. Sobre potenciales estrategias 54
3.2.5. Sobre el negocio 54
Conclusiones 55
Sobre el objetivo general 55

Sobre los objetivos específicos 55

Bibliografía 59

Disponibilidad de recursos: 62

ANEXOS 63

Extracto de Anuario Turístico 2013, Instituto Nacional de Estadísticas 63

Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios 67

Nuevas Estrategias de Negocios de éxito 71

Índice de Imágenes

Imagen 1 Cuadro Explicativo Cinco Fuerzas de Porter (López, 2009) 10

Imagen 2: Origen Matriz FODA, (Universidad de Cádiz) 13

Imagen 3, Matriz Foda Cruzada 15

Imagen 4 Cuadro Matriz de Ansoff (Espinosa, 2015) 19

Imagen 5, Modelo gráfico de Business Model Canvas (Elaboración Propia) 23

Imagen 6, Ponderación de fuerzas de Porter, elaboración propia. 31

Imagen 7, Matriz FODA RUFINO, Elaboración propia. 32

Imagen 8, Matriz FODA cruzada RUFINO, elaboración propia. 33

Imagen 9, Tabla de gastos semanales de RUFINO. Información estimada aportada por administración. 45

Imagen 10, Business Model Canvas de Rufino resumido (elaboración propia) 48

Imagen 11, Cuadro resumen conclusiones (elaboración propia) 58

RESUMEN

Una de las labores de los profesionales dedicados a la administración, es velar por que las organizaciones cumplan sus objetivos, estableciendo patrones y mecanismos que contribuyan a potenciar rasgos positivos, y minimizar o erradicar elementos negativos. Ésta investigación busca encontrar las ideas potenciales de estrategias de negocios para un bar de Viña del Mar, evaluando su situación actual, desde la esencia misma del negocio, buscando brechas de desarrollo y creando valor a la idea del negocio, para demostrar que independiente del giro comercial, todo negocio puede evolucionar frente a las señales de la industria y el mercado.

ABSTRACT

One of the tasks of professionals dedicated to the administration, is to ensure that organizations meet their goals, establishing patterns and mechanisms that contribute to enhancing positive traits, and minimize or eliminate negative elements. This research, aims to find potential ideas of business strategies for a bar on Viña del Mar, evaluating the current situation, from the very essence of business, seeking development gaps and creating value to the business idea, up to show that independent of the category, any business can evolve according to the signals of industry and the market.

INTRODUCCIÓN

En la Región de Valparaíso, una de las grandes actividades comerciales que generar ingresos, es la industria del turismo, aportando significativamente al desarrollo de la zona y del país.

En este mismo aspecto, el polo neurálgico del turismo en la región, es la gran urbe del Gran Valparaíso, con sus dos comunas emblemáticas, Valparaíso y Viña del Mar, y es en esta segunda, donde existe una oferta en crecimiento del factor entretención, pubs y restaurants. Siguiendo esta misma línea, se hace evidente la oportunidad de crear nuevos negocios en este sector tan cotizado comercialmente, y que dada la experiencia de los locatarios, pueden generar altos ingresos.

Es por esto que, RUFINO S.A., una de las sociedades con más presencia en el rubro de la entretención en el Gran Valparaíso, tiene la determinación de, a través de un plan estructurado y multidisciplinario, ejecutar un plan estratégico que lo posicione en la industria turística actual, abriéndose a nuevas oportunidades, dadas por los nichos de mercado latentes que aún no se han abordado en esta zona con tan alto potencial turístico.

Objetivo General

- Generar un plan estratégico que permita a la dirección de RUFINO S.A., con nuevas metodologías, mejorar el desarrollo de sus actividades comerciales.

Objetivos Específicos

1) Evaluar desarrollo y penetración de mercados.
2) Buscar opciones para optimizar costos, gastos de operación y financiamiento actuales.
3) Investigar tendencias metodológicas del desarrollo de negocios.
4) Establecer desafíos futuros para fortalecer y desarrollar la cuota de mercado propuesta

Justificación y viabilidad

Es evidente que la Región de Valparaíso es, el principal destino de turistas nacionales e internacionales, con un promedio de visitas y estadías de nivel histórico, solamente superado por la Región Metropolitana, y que sólo confirma la simbiosis y sinergia que tienen estas dos localidades. Es por esto, que dado el crecimiento económico que proyecta el país en materia de turismo, como forma de enfrentar la inestabilidad económica que pueden producirse en otras actividades comerciales, la necesidad de adaptar la industria del entretenimiento a los nuevos tiempos es esencial. El rubro de los pubs, bares y restaurantes tiene una gran influencia en las tendencias globales, y su dependencia de ellas los obliga a

innovar constantemente en sus procesos, funciones y características, por lo que, ser pionero en una materia específica, puede significar un éxito avasallador en ingresos, y a su vez, el quedarse estancado en el tiempo sólo traerá desventajas competitivas en el tiempo. Por lo tanto, la implementación de metodologías innovadoras en un negocio puede que no sea pionero, pero su ejecución constante y la retroalimentación, en función de las respuestas del mercado, puede poner a RUFINO S.A. un paso delante de sus principales competidores, y su decisión de abarcar mayor cuota de mercado pase de ser una proyección a una realidad.

Formulación de preguntas

- ¿Qué oportunidades de desarrollo y penetración de mercados hay en la industria del entretenimiento en Viña Del Mar?

- ¿Cuáles son los costos y gastos de operación y financiamiento esenciales que incurre RUFINO S.A.?

- ¿Cuáles son las tendencias metodológicas del desarrollo de negocios que podrían utilizarse para RUFINO S.A.?

- ¿Qué desafíos futuros se pueden establecer, para fortalecer y desarrollar la cuota de mercado actual y proyectada?

Descripción de la metodología de la investigación

Dado el planteamiento del problema, la metodología de investigación sería analítica-descriptiva, por la necesidad de recopilar datos empíricos del turismo regional, la cuota de mercado de los competidores, las estrategias de comercialización, y tomar una decisión basado en esta información, apoyado en las metodologías de tendencia en el desarrollo de negocios.

Los principales instrumentos de investigación son material académico e investigativo de modelos de negocios, desarrollo de mercados, información en publicaciones de expertos, y bibliografía relacionada con las áreas de estudio de marketing, administración y creación de empresas.

1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Turismo en Chile

El SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo) es un organismo público encargado de promover y difundir el desarrollo del turismo de Chile. Esta institución tiene por misión institucional el ejecutar planes y/o programas basados en la Política Nacional de Turismo, impulsando el desarrollo sustentable de la actividad turística, incentivando la especialización, la calidad y la competitividad de la industria y promocionando los destinos y atractivos turísticos nacionales, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país. (Sernatur, 2016)

El turismo es uno de los principales recursos económicos de Chile desde mitad de la década de los ‘90. En el año 2005 el sector del turismo tuvo un crecimiento de un 13,6 %, generando más de USD 1.500 millones, igual al 1,33 % del PIB. Según la OMT (Organización Mundial de Turismo), en el 2014, Chile fue el séptimo destino para turistas extranjeros dentro de América y el tercer país de mayor recepción de turistas internacionales en América del Sur superado solo por Brasil y Argentina. (UNWTO, 2015)

Los datos más recientes sobre los ingresos que ha aportado el turismo a nuestro país, hablas sobre un aporte del 3,1% en el ítem de exportaciones de bienes y servicios, avaluados en USD 2.670,9 millones. Sobre las razones de turismo en nuestro país, la mitad de visitas extranjeras e intra-nacionales corresponden al ítem de vacaciones, con una estadía promedio de 7,9 noches, gastando en

promedio USD 616,4 por persona. Sobre los principales visitantes, a nivel internacional corresponden a ciudadanos argentinos, brasileros, bolivianos, peruanos y estadounidenses, Los destinos más cotizados en nuestro país, ponderado entre turistas internacionales y nacionales, son en primera instancia las comunas de la capital: Las Condes, Providencia, Santiago Centro, para luego, saltar abruptamente a Antofagasta y Viña Del Mar (Sernatur, 2014).

1.2. Región de Valparaíso

La Región de Valparaíso es una zona turística por excelencia, con variados atractivos, un extenso litoral, fértiles valles interiores y una imponente cordillera. La región destaca por sus playas, producción de vinos y centros de ski, actividades y productos turísticos de fácil acceso; lo anterior unido a la poesía, las tradiciones, el patrimonio y el misterio de sus territorios insulares. Reúne condiciones que permiten el desarrollo de variados tipos de turismo: turismo rural, cultural, de negocios, ecoturismo, de montaña y turismo de cruceros. Actividades como excursionismo, senderismo deslizamiento sobre arena, observación de flora y fauna, cabalgatas, buceo recreativo autónomo, escalada en roca, deslizamiento sobre olas, ski y snowboard, entre muchas otras, invitan a encantarse con la Región de Valparaíso. (Sernatur Regional, 2016)

1.2.1. Gran Valparaíso

El flujo turístico de la conurbación más grande de la región, está centralizado entre Viña del Mar y Valparaíso, alcanzando para finales del verano 2015/2016 un

estimado de 1.2 millones de personas que pasaron a lo menos 36 horas en el polo turístico (INE EMAT, 2016).

La oferta turística de esta zona, es variada y ofrece desde patrimonio histórico, áreas verdes, barrios comerciales, actividades culturales, recreación familiar, panoramas al aire libre, costa, zonas rurales, gastronomía, música, fiestas, y muchas otras actividades que nutren a la zona como el ícono del turismo en Chile.

Bajo este parámetro, es de destacar que entre las dos comunas más grandes (a nivel económico y poblacional) Viña del Mar y Valparaíso, existen, a fecha del mitad del 2016, unos 120 locales dedicados al entretenimiento (pubs, bares y discoteques) sin incluir a los restaurantes y espacios ligados a la gastronomía, que superan a más del doble este número por su cuenta (INE, 2012). Sin duda, este giro comercial puede ser considerado el alma y corazón del desarrollo turístico de la zona.

1.2.2. Reseña RUFINO S.A.[1]

El local RUFINO como es conocido en la actualidad, fue fundado en 2002, mediante la una Sociedad de Responsabilidad Limitada, instaurando un nuevo concepto en lo que era anteriormente un restaurant (del mismo nombre), comenzando por un proceso de remodelación que tomó alrededor de diez meses,

[1] Información entregada mediante entrevista presencial con propietario del negocio, don Jorge Castro.

a nivel estructural, y obteniendo patentes de Cabaret y Salón de Baile, complementando las que se adquirieron con el local anterior (restaurant comercial y patente de alcoholes). Con todo esto, RUFINO abre sus puertas en Agosto del 2003. En esta época, el local que estaba en el área con mayor afluencia de clientes (sector calle 4 norte), era Alcazaba, por lo que la administración se puso como meta objetivo adquirir, como mínima, una cuota de clientes que frecuentaban este local y otros aledaños con un equivalente al 20%. Esta proyección permitiría recuperar la inversión en tres años. La estrategia que se utilizó en esa época estaba centrada en tres puntos cruciales:

1) Horarios de atención rígidos e inamovibles, indistinto a la afluencia de público
2) Pista de baile ligada al bar
3) Funcionamiento del local los 365 días del año.

Estos tres puntos eran gestionados en un concepto de atención personalizada y gestionada por sus dueños, socios y colaboradores. Ésta estrategia constante permitió a los inversionistas el posicionarse en el rubro de pubs y bares, enfocándose posteriormente a la compra y adquisición de locales de la competencia, y adquirir mayor cuota de mercado.

Como datos importantes de este proceso, se destaca la adquisición del local Rufino el año 2002 en CLP $15.000.000, la adquisición de Alcazaba en CLP

$100.000.000 el año 2009, alcanzando un valor de mercado actual de Rufino por sobre los CLP $200.000.000 en la actualidad. [2]

1.3. Modelos de Estudio de Negocios

Para comprender la complejidad del estudio que se desea hacer, la base teórica viene definida por una serie de metodologías que buscan entender la complejidad de la problemática, frente a un escenario móvil, donde la empresa objetivo busca un cambio que beneficie y mejore su situación inicial. Por esto, se ha recurrido a metodologías que, además de ampliar la visión general del negocio, revelarán en su conjunto una estrategia multidisciplinaria, efectiva y durable en la contingencia del negocio.

1.3.1. Análisis Porter de cinco fuerzas

Este modelo fue creado por el profesor Michael Porter a fines de la década de los 70, como una respuesta a buscar rasgos en los negocios para ser competitivos en la industria en la que están enmarcados, y de este modo desarrollar una estrategia y plan de negocios. El análisis contiene las fuerzas del negocio que corresponden a su entorno más íntimo, con el objetivo de hacer comparativas con el macro entorno que afecta sus operaciones y actividades diarias. (Adesor, 2013)

[2] Valores aproximados

1.3.1.1. Descripción

Este mecanismo de análisis cuenta con tres fuerzas competitivas que son de carácter horizontal, y dos que vienen desde una mirada vertical. (López, 2009)

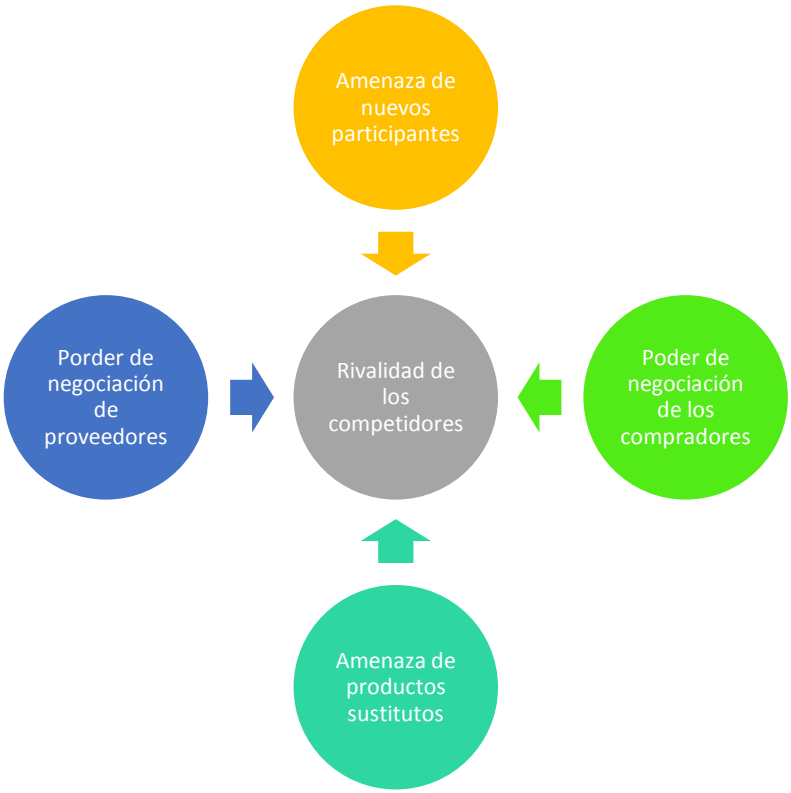


Imagen 1 Cuadro Explicativo Cinco Fuerzas de Porter (López, 2009)

a) Poder de negociación de los proveedores

En este primer caso, la influencia de los proveedores estará dada por si éstos se encuentran organizados, a nivel gremial y de producción, limitando la capacidad de decisión por parte del comprador mayorista. Estos niveles descienden cuando su industria es dispersa y sin un líder fijo.

b) Poder de negociación de los compradores

Se entiende como la influencia de los consumidores, respecto al giro de la empresa. Cuando este se da en niveles individuales y en empresas multisectoriales, tienden a tener una actitud pasiva y de baja influencia. En la medida que la masa de clientes totales es menor y a su vez, el rubro de la empresa es más acotado, el poder de negociación de los compradores aumenta.

c) Amenaza de nuevos participantes

Es el punto más relevante a la hora de aplicar a la realidad esta metodología, y se usa en la industria para identificar empresas con las mismas condiciones económicas o con productos equivalentes en el mercado. En este tipo de amenazas, se presentan las barreras de entrada. Entre las diferentes tipos de barreras están: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución y las ventajas de los costos independientes.

d) Amenaza de productos sustitutos

Los niveles de competitividad de una empresa respecto a un producto o servicio específico, se ven severamente afectados por la producción y masificación de sustitutos. Esta situación empeora si un sustituto reemplaza al líder de mercado como el producto con mayores estándares de calidad (tecnológicos, de uso, de precio, etc.). La respuesta ante los sustitutos dependerá de diversificación en

producción, reingeniería de los productos o competencia en cadenas de valor o rasgos de valor agregado.

e) Rivalidad de los competidores

Finalmente, se puede comprender el punto de rivalidad de los competidores, como el análisis integral de éstos. En la medida que haya menos competidores en un mercado, mayor rentabilidad se puede esperar y la rivalidad será menos influyente en las estrategias de la empresa.

1.3.1.2. Usabilidad

La matriz que genera las cinco fuerzas de Porter, facilita la creación de un enfoque analítico, al recopilar información de alta relevancia, que permite, en esencia, la creación de planes estratégicos o de negocios. Una vez están analizada cada fuerza, los enfoques deben ir a la estrategia corporativa. Pese a la información que se obtiene, este mecanismo es rígido en materias de los cambios acelerados de los mercados actuales, sólo plantea información actual y pasada, sin tomar proyecciones futuras, no responde a aberturas de nuevos mercados, de las alzas de precios y por sobre todo da mucha importancia a la estructuración de las empresas para justificar su rentabilidad. (Ireland, 2008) Este desarrollo sirve para acceder a información de tendencias de mercado, y sus beneficios van desde la identificación de oportunidades, comparar ventajas competitivas en la industria, anticipar acción en función del entorno industrial, y dar paso, según lo recopilado, al análisis FODA.

1.3.2. Análisis FODA

El Análisis FODA, es una herramienta utilizada en el estudio del escenario actual de un proyecto o iniciativa, considerando sus características internas, y elementos exteriores. Esta mecánica, proviene de los estudios del profesor Albert Humphrey en la década de los 60, en el Instituto de Investigaciones de Stanford, Estados Unidos. (Dyson, 2004)

1.3.2.1. Descripción

La esencia de este mecanismo de análisis, viene dada por el siguiente recuadro:

Matriz FODA	**Interno**	**Externo**
Beneficioso	*Fortalezas*	*Oportunidades*
Perjudicial	*Debilidades*	*Amenazas*

Imagen 2: Origen Matriz FODA, (Universidad de Cádiz)

Respecto a su contenido, es necesario comentar en detalle cada punto de análisis[3]:

1) Fortalezas: Son los elementos propios del proyecto, empresa o iniciativa, que entregan una posición ventajosa frente al resto de alternativas. Estas condiciones pueden ser únicas o compartidas en su

[3] Todas las descripciones a continuación provienen de la descripción de "SWOT Analysis" de la University of Kansas.

unidad, pero la agrupación de todas deben rescatar una ventaja comparativa.

2) Oportunidades: Son aquellos elementos que resultan favorables, beneficiosos, aprovechables y que están en el entorno de la empresa, fuera de su control pero que pueden utilizarse en su beneficio.
3) Debilidades: Contrario a las fortalezas, son los elementos internos de la empresa, que pueden afectar su desarrollo y ejecución. Estos elementos provienen mayormente de errores a nivel de gestión, administración, y pueden ser evitables en contexto de desarrollo de la empresa.
4) Amenazas: Por último, estos puntos vienen desde el entorno externo de la empresa, siendo no controlables por la misma, dificultando su objetivo y hasta su continuidad.

Una vez identificados estos puntos, se pueden establecer relaciones entre cada uno, constatando información de relevancia para la toma de decisiones de la empresa en determinados plazos (corto, mediano y largo plazo), como por ejemplo investigar nuevas soluciones, visualizar barreras de entrada para objetivos, decidir el plan de acción más efectivo, y evidenciar chances y restricciones de un cambio (David, 1993).

Este tipo de relaciones, se conoce como “FODA Cruzado” o “Matriz de Estrategias Combinadas” y tiene su origen en los estudios de Andrews y Christensen, como un mecanismo más efectivo para concretar los análisis e información recopilada

en el FODA, y redactar así estrategias de beneficio para el proyecto (Robinson, 2015).

FODA Cruzado	**Fortalezas**	**Debilidades**
Oportunidades	*Potenciales*	*Desafíos*
Amenazas	*Riesgos*	*Limitaciones*

Imagen 3, Matriz Foda Cruzada

1) Potenciales: Es la utilización de las fortalezas para tomar las oportunidades, en un contexto de acciones ofensivas. A este tipo de estrategias se le conoce como estrategias de ataque ya que buscan una evolución sinérgica positiva en las fortalezas y las oportunidades. Este tipo de posición es la más codiciada, ya que es más accesible el utilizar cosas que ya posee la empresa, para aprovechar las ventajas del entorno.
2) Riesgos: Cuando se intenta utilizar las fortalezas como medio para enfrentar las desventajas, que provienen desde el exterior, estamos frente a una estrategia de riesgo. Este mecanismo de actitud defensiva, permite focalizar esfuerzos de contención frente a escenarios adversos, pero no entrega soluciones a objetivos.
3) Desafíos: Al intentar disminuir las debilidades, basándose en las oportunidades que entrega el entorno, se presenta un desafío. Estos escenarios por lo general vienen acompañados de un avance, pero su

calidad de desafío significan, necesariamente, la utilización de recursos adicionales, tanto como para evaluar la debilidad, como para alcanzar la oportunidad. Su éxito conllevará a una evolución del negocio y un posicionamiento, y su fracaso puede comprometer, inclusive, las fortalezas ya consolidadas.

4) Limitaciones: Al identificar debilidades que presenten alineaciones con las amenazas, se manifiestan las limitaciones. En estos escenarios, la situación presenta todas las desventajas posibles y se busca reducirlas mediante la contención y eliminación de factores que las potencien. Estos escenarios de refuerzo son en situaciones precarias y pueden significar el recurrir a medidas desesperadas de supervivencia (como fusionarse con otra empresa, o incluso cerrar operaciones).

1.3.2.2. Usabilidad

Tomando en cuenta los puntos esenciales de la Matriz FODA, existen varios detalles que se pueden clasificar como ventajas y desventajas para su utilización y aplicabilidad, y que han sido identificados por diversos medios, desde la experiencia en su uso hasta análisis más crítico y académico. (Queensland Government, 2014)

Dentro de las ventajas de este modelo, están:

1) Uso: Como mecanismo para estudiar negocios, tiene un uso frecuente, de alta difusión y aceptación en la comunidad.

2) Facilitador: Entrega información esencial sobre factores internos de las empresas.
3) Motivación: Incentiva el desarrollo de planeación estratégica.
4) Clarificador: Entrega una versión resumida de las oportunidades posibles para el proyecto,
5) Simpleza: Ahorra tiempo, al ser rápido de ejecutar en su base estructural.
6) Circunstancial: Entrega pautas para aprovechar factores positivos y neutralizar los negativos.

Como desventajas, encontramos:

1) Simplicidad: Su simpleza lo resume en una herramienta que carece de personalidad crítica elaborada
2) Eficacia: Sólo es eficiente si se ejecuta en una base estructural sólida de la empresa.
3) Accesibilidad: Encontrar información real y actualizada tiende a ser una actividad engorrosa.
4) Subjetivo: Sin asesoramiento ni pensamiento crítico, la información rellenada puede contener sesgos individuales y no reflejar la realidad de la empresa.
5) Rigidez: La jerarquización de variables no es aplicable a su modelo de trabajo
6) Limitado: Al no ser un análisis completamente integral, factores adicionales y de relevancia pueden quedar fuera de su alcance de estudio.

1.3.3. Matriz de Ansoff

Ésta matriz, también conocida como matriz producto-mercado, es de las principales herramientas para la estrategia empresarial y marketing estratégico. Creada por Igor Ansoff en 1957, esta matriz es un buen modelo para determinar a nivel de dirección estratégica el crecimiento de una empresa, por lo que es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento en el mediano plazo. (Espinosa, 2015)

1.3.3.1. Descripción

Esta herramienta se utiliza en cuando una empresa toma la directriz de crecer a nivel corporativo y de producto, pero no tiene definida la dirección a seguir. Es una guía que revela el camino a hacia este objetivo. Tiene dos ejes principales, que representan al ítem producto y al factor mercado. Cada cuadrante se divide a su vez, entre elementos existentes, actuales, y elementos nuevos, que se están por explotar.

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	*Nuevos*
MERCADOS	*Tradicionales*	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Imagen 4 Cuadro Matriz de Ansoff (Espinosa, 2015)

A partir del cruce de ejes podemos obtener diferentes estrategias o caminos a seguir que pasamos a enumerar y describir a continuación. (EAE Business School, 2015)

a) Penetración de mercado

En este cuadrante, el objetivo es obtener mayor cuota de mercado. La esencia de esta estrategia es no cambiar las características del producto o servicio, más bien el invertir más recursos en potenciar dicho producto dentro del mercado en el que se está inmerso. Elementos como la fuerza de ventas y de publicidad se aumentarán en función de lograr mayor entrada en el mercado de forma más efectiva y directa.

Ejemplos:

- Aumento en niveles de consumo de los clientes actuales.
- Captación de clientes de otras empresas.

- Captación de nuevos consumidores.

b) Desarrollo de productos

Es la transformación de la propuesta de valor, de forma que el cliente la reconsidere y tome una posición positiva de la misma. Lo que se busca con esta estrategia, es seguir creciendo en el mercado actual, pero reconsiderando las características del producto, debido a que estas no se adaptan del todo a las necesidades del cliente tal y como se podría esperar.

Ejemplos:

- Desarrollo de nuevos valores agregados del producto.
- Desarrollo en diferencias de calidad de producto
- Desarrollo de variantes de aspecto físico.

c) Desarrollo de mercados

Consiste en intentar llevar el producto servicio a mercados diferentes del propio para comprobar cómo evoluciona dentro de ellos. Estas posibilidades pueden ser mercados internacionales, segmentos de mercado y usos del producto/servicio. Al realizar este tipo de estrategia, los nuevos segmentos le confieren usos diferentes al producto, y dependerá de la adaptabilidad del mismo su éxito.

Ejemplos:

- Apertura a nivel geográfico.
- Nuevas mecanismos para distribución y posicionamiento
- Cambios en el segmento.
- Nuevos canales de distribución y empaque.

d) Diversificación

En este cuadrante, se plantea el generar un nuevo producto en función de un nuevo mercado. Es una estrategia más radical, ya que puede crear una línea de producto que no tenga relación alguna con la industria atingente a la compañía. Es un ejercicio de reinvención por parte de las empresas y los ejemplos de esta vienen desde la misma raíz: Crear algo nuevo fuera de los parámetros actuales del negocio.

1.3.3.2 Usabilidad

En términos generales, la Matriz de Ansoff presenta una perspectiva tangible de lo que puede lograr una empresa, una vez establecidos sus objetivos, y tiene ejemplificaciones claras de cómo afrontar los nuevos escenarios, dándole así la virtud de representar de forma simple las posibilidades de expansión de un

negocio. Sin embargo, su conceptualización lejos de ser práctica, abre constantemente nuevas interrogantes mientras se define la acción estratégica por parte de la empresa, por lo que la toma de decisiones que otorga esta herramienta es más bien nominal, y en el caso de empresas específicas, los resultados no son totalitarios y tienden a evolucionar con el mercado, sin considerar finalmente el factor de riesgo asociado a cada opción.

1.4. Business Model Canvas

Este modelo fue propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder sobre la base de su trabajo anterior sobre la ontología de los modelos de negocio. Desde la publicación este modelo en 2008, se han creado nuevos lienzos para nichos específicos, pero su validez ha pasado por cuestionamientos específicos, por lo que el Business Model Canvas es más atingente que las otras variantes para ejecutar un análisis objetivo.

1.4.1. Descripción

Este modelo es una plantilla para la gestión estratégica en el desarrollo de nuevos modelos de negocio o registrar los que ya existen. Se expresa visualmente con elementos que establecen la propuesta de valor de la empresa, su infraestructura, el mercado y temas financieros. Sirve de guía a las empresas para alinear sus actividades, ilustrando así los potenciales beneficios. (Andrade, 2015)

<table>
<tr><td colspan="5">Modelo Canvas de Negocios</td></tr>
<tr><td rowspan="2">8
Red de partners</td><td>6
Actividades Clave</td><td rowspan="2">2
Propuesta de valor</td><td>3
Relación con el cliente</td><td rowspan="2">1
Segmentos de Clientes</td></tr>
<tr><td>7
Recursos Clave</td><td>4
Canales de distribución y comunicaciones</td></tr>
<tr><td colspan="3">9 Estructura de costos</td><td colspan="2">5 Flujo de Ingresos</td></tr>
</table>

Imagen 5, Modelo gráfico de Business Model Canvas (Elaboración Propia)

1.4.2. Módulos

La metodología Canvas inicia de la idea que existe de una propuesta de valor, que debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto llevará a la necesaria disponibilidad de recursos y obliga a establecer nuevas relaciones con agentes dentro y fuera del negocio. Entonces, se desarrollan cada uno de los nueve módulos, que tienen un orden específico y que ayuda a comprender mejor la situación del negocio. (Andrade, 2015)

1) Segmentos de clientes: El objetivo es reunir a los clientes con características similares en segmentos específicos, para describir sus necesidades, averiguando información geográfica y demográfica, gustos, etc. Luego, se ubica a los clientes en los segmentos definidos, para conseguir indicios de crecimiento según cada grupo.
2) Propuestas de valor: Es definir el valor creado para cada parte del punto 1, describiendo los productos que se entregan a cada uno. Para cada propuesta de

valor, o la principal que se tenga, se debe añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Con esto, se tiene el núcleo del modelo de negocios.

3) Relación con el cliente: Se identifican recursos que se utiliza para mantener contacto con los clientes, como el factor tiempo o de inversión en ellos. Por lo general, si un producto tiene un alto costo, los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.
4) Canales: Explica tácitamente la forma en cómo se establece contacto con los clientes. Se toman variables tales como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Hay que definir el canal de distribución adecuado, añadiendo información de éxito del canal y la eficiencia de costos.
5) Flujos de ingreso: Tiene como objetivo el identificar que aporte monetario trae cada producto ofrecido, descubriendo así de donde vienen las entradas de ingresos. Este punto procura tener una visión global de la rentabilidad de los productos.
6) Actividades clave: Especifica lo más importante a hacer, para que el modelo de negocios sea funcional. Al tener clara la propuesta de valor, los canales y relaciones con los clientes, se puede identificar las actividades necesarias para entregar lo ofertado.
7) Recursos clave: Luego de trabajar con los clientes, el foco de atención se va hacia la empresa. Para esto, se utilizan los datos anteriores, con la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, los canales y los flujos de ingreso. Así, se conoce

cuáles son los recursos esenciales que sirven para que la empresa tenga capacidad de entregar su determinada propuesta de valor.

8) Red de partners: Esencial para todo negocio, es el realizar alianzas estratégicas entre empresas, gobierno, proveedores, etc. Acá se describen a los proveedores, a sus socios, y los asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione.
9) Estructura de costos: Finalmente, se especifican los costos de la empresa empezando con lo más costoso, luego se relaciona cada costo con los bloques definidos, evitando generar complejidad. Así, se puede identificar a cada costo en función de cada segmento de cliente, para analizar y evaluar las ganancias.

2. CAPÍTULO II: Aplicación Modelos

Una vez recopilada la materia teórica esencial para evaluar la empresa en cuestión, se puede crear un plan estratégico desde las bases de la planificación organizacional, considerando la información entregada por el local.

2.1. Misión, Visión y Valores

En estricto rigor, para efectos de este negocio, RUFINO Viña del Mar no cuenta actualmente con estos términos, que son icónicos para poder definir los

lineamientos que desean seguir, por lo que se desarrolló en conjunto estos elementos para hacerlos de forma idónea al negocio[4].

1) Misión: Entregar el mejor servicio y atención, para que nuestros clientes consigan entretenimiento y satisfacción, generando una experiencia única para los adultos jóvenes en la ciudad de Viña del Mar, siendo creativos, innovadores y cercanos en nuestro local, reflejándose en la preferencia de nuestros comensales.
2) Visión: Ser el pub favorito de los adultos jóvenes en Viña del Mar, siendo preferidos por la calidad de servicio y de productos, formando parte de la vida de los clientes a nivel entretenimiento

3) Valores:
    a. Calidad de servicio: Ser respetuosos y claros en nuestro servicio, hábiles y eficientes.
    b. Seguros y limpios: Siempre cumplir con normas de higiene y seguridad, para que la experiencia de entretenimiento nunca se opaque.

[4] Involucrados en el proceso notificados en esta creación, principalmente don Jorge Castro.

c. Honestidad y rectitud: Actuar siempre en beneficio del cliente, con precios en productos y servicios siempre alineados con un código ético y de competitividad, para que el cliente nunca se sienta engañado.

2.2. Análisis de Porter

Para realizar un análisis expedito, se evaluará cada punto del 1 al 5, donde 1 es “bajo” y 5 es “alto”, con el número 3 como valor medio (de igualdad de condiciones entre cada parte).

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Sobre los proveedores, existen tres tipos específicos:

1) Servicios Básicos: Estos poseen un poder de negociación medio-alto (4) debido a que no se puede cambiar de proveedor en la mayoría de los casos (agua y luz invariables, telefonía, internet y seguridad medianamente variables)
2) Insumos: Poder de negociación medio (3) dada la alta cantidad de competencia en el rubro de bebestibles y comestibles, con algunas excepciones que dificultarían un cambio general (como distribuidores autorizados de Coca-Cola Embonor o de C.C.U.)
3) Servicio de atención: Poder de negociación medio-bajo (2) puesto que los principales cargos asociados al servicio (meseros, bartenders, guardias

internos y animadores) tienen por lo general un alto flujo de rotación, por lo que no tienen mucha injerencia en la toma de decisiones de la empresa.

Con esto, el promedio otorgado a todos, entrega un poder de negociación a los proveedores medio (3).

2.2.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores se pueden separar en dos grupos principales, diferenciados únicamente por su recurrencia al local.

1) Clientes recurrentes: Se reconoce a clientes recurrentes, a aquellos que han asistido a RUFINO más veces que a otro local aledaño en el período de un año, esto contabilizado por su participación en concursos, en listas para ingresar gratis, y en cualquier otra instancia donde puedan entregar información personal. Estos tienen un poder de negociación medio (3) ya que su capacidad de obtener descuentos o beneficios, dependerá exclusivamente del consumo que lleven durante la jornada y factores subjetivos (como conocer a los bartenders).
2) Clientes nuevos: Se entiende por esto a los clientes que pueden haber asistido una o más veces al local, pero que no mantienen ninguna relación formal o informal con los agentes del negocio. A ellos se les otorga un poder de negociación bajo (1) ya que están sujetos absolutamente a las condiciones propias del negocio.

Con esta información, a los clientes se les entrega un poder de negociación de medio-bajo (2).

2.2.3. Amenaza de nuevos participantes.

Sobre nuevos participantes potenciales que puedan entrar al mercado, se considera todos los elementos clave para poder instaurar un negocio de este tipo, por lo que se les otorga una calificación de bajo (1) debido a las grandes barreras de entrada que existen para entrar a este rubro (patentes de alcohol, patentes de cabaret), temas de localización (escases de locales y negocios habilitados para poner un local de este tipo), requerimientos de capital (para comprar insumos iniciales), y el acceso a canales de distribución (tratos iniciales con distribuidores según el posicionamiento).

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

En general, se podría asumir a los productos sustitutos como establecimientos que entreguen una carta de productos mayor o una mejor experiencia dentro del negocio, y dada la cantidad de negocios que existen dentro del radio de RUFINO (Alcazaba, Buffalo, Club 29, Locos X Viña, Spazio Budnik, etc.) es difícil el determinar qué elementos o insumos pueden utilizar para reemplazar o sustituir la propuesta de este negocio, por lo que su ponderación es media (3) asumiendo un escenario pesimista, pero típico en este rubro.

2.2.5. Rivalidad de los competidores

Finalmente, la rivalidad entre los competidores se puede evaluar sobre tres tipos de locales:

1) Locales aledaños a RUFINO: Son aquellos que se encuentran en el radio de ubicación de RUFINO (sector calles poniente y San Martin en Viña Del Mar). Su rivalidad es más bien simbiótica, ya que los clientes tienden a rotar entre uno y otro local, y esto afecta directamente el flujo de clientes durante una jornada promedio, dándole así una ponderación de media-alta (4)
2) Locales en Viña del Mar: Estos son los locales fuera del radio antes mencionado, pero dentro de la comuna. A estos se les entrega una ponderación media-baja (2) ya que no están focalizados en el mismo tipo de clientes y abordan otro nicho de mercado (público más joven o más viejo, según sea el caso) y su rango de precios e ingresos es, por tanto, diferente.
3) Locales en el Gran Valparaíso: Ya entrando a otros polos turísticos consistentes, existe una gran variedad de locales en el Gran Valparaíso que tienen una propuesta similar a RUFINO pero se encuentran fuera del radio de convocatoria del negocio (como el centro de Concón, Barrio Bellavista en Valparaíso o Centro de Quilpué) por lo que su ponderación es media (3) ya que pese a captar una cantidad importante de potenciales clientes, estos números son marginales sobre los clientes viñamarinos que concurren a esos lugares. Esto entrega un valor ponderado de tres (3) respecto a la rivalidad entre los competidores, entregando

un escenario clásico donde se tiene que recurrir constantemente a estrategias para diferenciarse del resto.

2.2.6. Resultados

Tomando en cuenta el análisis recopilado, los resultados que se obtienen son:

Fuerza	**Valor**
Poder Negociación Proveedores	3
Poder Negociación Compradores	2
Amenaza nuevos participantes	1
Amenaza productos sustitutos	3
Rivalidad Competidores	3
PROMEDIO TOTAL	**2,4**

Imagen 6, Ponderación de fuerzas de Porter, elaboración propia.

Con esta información, se determina que RUFINO está en un escenario favorable por su ventaja frente a nuevos negocios y frente a los clientes, y en un escenario general de alta competitividad, posicionándose en el tiempo para no ceder terreno. Esta ponderación será útil para el análisis posterior y la toma de decisiones.

2.3. Análisis FODA

Para realizar este análisis, utilizaremos la misma matriz del marco teórico, siendo fiel a la descripción antes propuesta.

2.3.1. Matriz FODA

	Interno	Externo
Beneficioso	*Fortalezas*	*Oportunidades*
	1) Calidad en Productos y Servicio 2) Precios módicos 3) Variedad de productos	1) Nueva población flotante en Viña Del Mar 2) Aumento poder adquisitivo clientela 3) Nuevos habitantes en el Gran Valparaíso
Perjudicial	*Debilidades*	*Amenazas*
	1) Poca planificación estratégica 2) Presupuesto no claro 3) Gastos en capacitación no rentables por rotación de personal	1) Crecimiento de la competencia 2) Ajustes presupuestario del cliente 3) Aumento precios en insumos

Imagen 7, Matriz FODA RUFINO, Elaboración propia.

Como se puede evidenciar, los principales factores que afectan al negocio, vienen por la poca interiorización de la administración del negocio en temas estratégicos, tomando decisiones situacionales y sin perspectiva a largo plazo. Por esto mismo, las oportunidades tienen un tinte más estratégico, y se podrán abordar considerando el FODA cruzado, tomando cada punto y estableciendo relaciones. Estos cruces no necesariamente tienen que ser “uno a uno” y lo que se busca con ellos es el contenido que entregan con su análisis. Considérese la inicial del cuadrante + el número de cada ítem (Ejemplo: 1F2O = Fortaleza n°1 + Oportunidad n°1)

2.3.2. Matriz Cruzada

	Fortalezas	**Debilidades**
Oportunidades	*Potenciales*	*Desafíos*
	1F2O: Aumentar oferta de productos 3F3O: Publicidad en medios locales del Gran Valparaíso 2F1O: Publicidad gráfica en medios digitales	1D1O: Público objetivo variable 2D2O: Gastos innecesarios en insumos de baja rotación 3D1,3O: Poca fidelización cliente/staff de la empresa
Amenazas	*Riesgos*	*Limitaciones*
	F3A1: Exceso de oferta en el mercado F2A2: Precios no sensibles a demanda F1A3: Costos de oportunidad al modificar oferta	D1,2A1,2: Baja adaptación al entorno D3A3: Nula optimización de recursos en el largo plazo

Imagen 8, Matriz FODA cruzada RUFINO, elaboración propia.

Con este análisis, se pueden rescatar una serie de estrategias para RUFINO, que entregarán una visión más global para tomar nuevas directrices.

Estas evaluaciones, han entregado entonces una problemática concreta respecto al negocio, que es “la dificultad de adaptación a los cambios de corto y mediano plazo”. Al identificarla, los pasos posteriores de aplicación y análisis específico contienen una directriz más definida.

2.4. Matriz de Ansoff

Considerando la información recopilada por los modelos anteriores, es posible evaluar cada situación posible que entrega la matriz de Ansoff, para así,

considerar una estrategia que resuelva las inquietudes que han aparecido en el camino

2.4.1. Penetración de mercado

Para ejecutar estrategias de este tipo, se podría realizar una inversión mayor en temas de publicidad, así también el conocer las preferencias de los clientes fidelizados, a fin de potenciar lo ya existente con una imagen renovada. Esto supondría una inversión a nivel publicitario y de posicionamiento, que podría nivelar deficiencias a nivel administrativo. Para este tipo de estrategias, se recomienda tomar el cuadrante de “potenciales” en el FODA cruzado.

2.4.2. Desarrollo de productos

Para crear una estrategia de desarrollo de productos, se debe generar un perfil de clientes que entregue en detalle sus gustos y preferencias, a fin de complementar la experiencia que ya obtienen en RUFINO, con servicios y productos que sean de su gusto. Entre los productos potenciales en los que se puede incurrir están:

1) Restaurant: Comida Gourmet, nuevos horarios de atención, ambiente más tranquilo durante ciertas horas de la noche.
2) Nueva carta de productos: Incursionar en nuevos proveedores con bebestibles lejos del rango actual (licores extranjeros, cervecería artesanal, ampliar la carta de tragos sin alcohol, entre otros).

3) Salón de Eventos: Utilizar tiempos de holgura del negocio para la realización de eventos especiales.

Para la creación o implementación de estas estrategias, se debe considerar el cuadrante de “desafíos” en la matriz de FODA cruzado.

En estos 2 primeros casos, la probabilidad de obtener resultados positivos (financieros, contables, administrativos y de satisfacción) son más asertivos, ya que no distan mucho de la competencia aledaña y de la industria dedicada al rubro del entretenimiento.

2.4.3. Desarrollo de mercados

Para entrar a nuevos mercados con el mismo producto, el local ya pertenece a un grupo empresarial de diferentes locales distribuidos en el Gran Valparaíso, abordando diferentes públicos objetivo y con propuestas diferentes, por lo que la gran barrera de entrada a nuevos mercados sería el grupo de locales en sí. Además, se debe tomar en cuenta factores que no pueden ser alterados en el negocio, como la localización geográfica. Sin embargo, existen a lo menos tres estrategias que se pueden evaluar:

1) Nuevos clientes a nivel geográfico: Considerando un gasto en publicidad mayor, se puede recolectar clientes potenciales en comunas satélites del Gran Valparaíso, aludiendo a una experiencia “viñamarina”, en el corazón

de la ciudad, con gente de la zona. (Quintero, Villa Alemana, Limache, Olmué, Quillota, Casablanca)

2) Nuevos clientes por segmento: Con nuevas iniciativas y eventos específicos, se puede acarrear un público objetivo que está en crecimiento cada año; los universitarios. El Gran Valparaíso es la tercera conurbación más importante de Chile, con casi 1.000.000 de habitantes (INE, 2012). A esta masa crítica, se le puede agregar la población flotante de universitarios, los cuales fluctúan entre 100.000 a 120.000 por temporada académica (CNED, 2015). Con esta información, resulta bastante atractivo el conseguir cuota de mercado de este grupo demográfico, sin embargo está en duda su capacidad de gasto y su estabilidad de permanencia en la zona, como para abordarlos y obtener ingresos futuros.

3) Nuevos clientes por diferenciación de precios: Si bien esta estrategia iría de la mano con un desarrollo de productos (no lo suficiente amplio como para considerarlo estrategia), variación en productos antiguos y nuevos, atraería más clientes de diferentes grupos sociales (propuesta indistinta al alza o baja de precios) pero acá corre la disyuntiva de si esta variación de precios afectará a los clientes fidelizados actuales y si su preferencia se verá afectada.

Para todos estos casos, el cuadrante de “riesgos” del FODA cruzado entrega elementos básicos para abordar dichas estrategias.

2.4.4. Diferenciación

Siempre hay que considerar este tipo de estrategias como último recurso, puesto que es una apuesta en sí riesgosa y que debe tener un análisis completo y diferente al realizado, con evaluaciones financieras y de proyección, asumiendo que no se tiene conocimiento alguno del nuevo mercado al que se quiere entrar y con qué productos satisfacer sus necesidades. Como se mencionó en el punto anterior, ya hay otros locales asociados que abordan a otro mercado con otro producto, por lo que RUFINO no estaría en la necesidad o la posición de abordar por este lado su planificación estratégica. De todas formas, se puede re-ingeniar algunas propuestas, según el cuadrante de “limitaciones” de nuestro FODA cruzado.

1) Eventos infantiles: Aprovechando el espacio no utilizado durante horarios matutinos y de media tarde (entre 10:00 a 17:00 horas) se podrían crear eventos para niños y jóvenes, con comida y bebestibles acorde a sus preferencias
2) Arriendo a terceros: En el mismo contexto anterior, pero con un giro en el rubro, a disposición de quien lo solicite (por ejemplo, clases de artes marciales, habilitación para asociaciones, clases de artes y oficios, etcétera)
3) Capacitaciones del rubro: Pese a estar relacionado con el mercado, no es labor actual de RUFINO en su modelo de negocios temas de capacitación en el rubro de entretención. Dictar clases de atención al cliente, seguridad,

bartending y oficios afines al rubro podría generar ingresos adicionales y dejar una marca de servicio de excelencia.

Estas posibilidades son sólo referenciales y, como se evaluará en base a resultados, son las menos potenciales a abordar.

2.5. Business Model Canvas

Con todos los parámetros pre-establecidos, ya es posible el crear una imagen de negocio y conocer sus principales atributos, a fin de determinar una regla de decisión y responder a los objetivos generales y específicos.

2.5.1. Segmentos de clientes

El segmento actual de clientes de RUFINO viene dado por los siguientes atributos:

- Edad: 30 a 45 años
- Ubicación geográfica: Gran Valparaíso, con predominancia Viña del Mar y sus barrios residenciales

- Nivel Socioeconómico: C1 y C2, con trabajo estable o semi-estable, con un gasto dentro del local entre $15.000 a $45.000 por persona, según día de la semana.
- Perfil Laboral: trabajadores dependientes e independientes, en rubros variados pero con horarios de oficina y fines de semana libres.
- Perfil psicológico: Adultos jóvenes, con grupo de amigos reducido, que se reúnen en un punto en específico durante sus horas de holgura, puesto que trabajan en sectores variados, que buscan distracción y conocer gente nueva en ambiente bohemio nocturno.

2.5.2. Propuestas de valor

En este caso, la propuesta viene entregada por la misión del negocio, como vimos anteriormente, pero modificada para su análisis. "*Entregar el mejor servicio y atención, generando una experiencia única para los adultos jóvenes en la ciudad de Viña del Mar, siendo creativos, innovadores y cercanos en nuestro local, reflejándose en la preferencia de nuestros comensales.*" Esta propuesta deja explícito que el enfoque del local es hacia el servicio, y que los productos pueden variar según lo que busque el cliente y la disponibilidad. El buen servicio es el eje estructural que desea abordar RUFINO, y sus esfuerzos de mejora vienen bajo esta idea.

2.5.3. Relación con el cliente

La relación con los clientes viene desarrollada por tres ejes esenciales que aseguran un proceso de fidelización continuo, para que la propuesta quede en la retina de los comensales

1) Publicidad específica: Todo ámbito publicitario y de relación externa con el cliente está creado para el público objetivo, con un lenguaje formal y sin frases coloquiales, con una imagen que promueve entretención, calidad y exclusividad de servicio, y en medios utilizados por el público objetivo (principalmente redes sociales y página web propia)
2) Servicio preferencial: Una vez dentro del local, las personas reciben un trato exclusivo e individual, y durante toda su jornada se intenta mantener sus expectativas de buen servicio al máximo, para que en ningún momento de su estadía se sientan desatendidos.
3) Post-venta: Cuando los clientes se retiran, se asegura que se queda en su retina su estadía en el local, se fomenta la preferencia y próxima visita, con la integración de redes de publicidad para que opten a descuentos y beneficios la próxima vez que vengan.

Con estos tres pasos, se espera que los clientes tengan un proceso continuo y de retroalimentación respecto a su experiencia en el establecimiento, para que vuelvan a visitar en una próxima ocasión.

2.5.4. Canales

Para la entrega de productos y servicios, existen dos canales principales, que quedan a gusto del cliente y a la disponibilidad de trabajadores en el local.

1) Servicio de mesero: El más común del rubro, los clientes se instalan en un espacio físico (mesa, sillones, mesón, etcétera) y son atendidos por uno o más meseros, los que toman su orden y la derivan a la barra de servicio o cocina según sea el pedido, para luego hacer el proceso a la inversa y que el pedido llegue a su ubicación
2) Servicio de barra: En este caso, la interlocución del cliente pasa directamente a la barra, donde se ejecuta su pedido y se le entrega en el mismo sector, dando así al cliente mayor movilidad dentro de las inmediaciones, pero sin el trato preferencial del mesero.

2.5.5. Flujos de ingreso

Según datos promedio entregado por la administración del local, el flujo de ingresos del local corresponde 90% a la venta de productos y un 10% al cobro por entrada (que se aplica en horarios específicos) y que, en la mayoría de los casos, incluye un trago de cortesía, por lo que técnicamente, todo el dinero recaudado proviene del servicio principal.

Los promedios de ingresos vienen dados por estadísticas semanales, en la siguiente tabla[5]:

DÍA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Promedio	100.000	200.000	300.000	300.000	1.500.000	2.000.000	500.000
Acumulado	100.000	300.000	600.000	900.000	2.400.000	4.400.000	**5.000.000**

Estos valores referenciales entregan unos ingresos mensuales totales promedio de $20.000.000, esto sin considerar efectos de impuestos y otros descuentos.

2.5.6. Actividades clave

Para que la cadena de valor sea consecuente, se pueden definir las actividades clave del ciclo de servicio, y las actividades back-office:

1) Ciclo del servicio (considerando un día común de trabajo):
    a. Apertura local: Preparación de todos los insumos, infraestructura, ambientación e indumentaria.
    b. Recepción de público: Recibimiento en puerta, pago entrada o pase libre según el caso.
    c. Atención clientes: Proceso dado por la relación con el cliente.

[5] Promedios estimados entregados por administración y finanzas de Rufino.

d. Reutilización de espacios: Proceso continuo de limpieza, seguridad e higiene de espacios utilizados, en función de flujo de clientes
e. Abastecimiento: Proceso continuo de rotación de insumos para barra, cocina, seguridad y meseros.
f. Cierre: Limpieza completa del local, procesos contables de cierre de caja y cierre para la próxima jornada.

2) Actividades de Back-Office:
   a. Proveedores: Compra y trato con proveedores de insumos
   b. Marketing: Procesos de evaluación de valores, servicios, publicidad y funcionamiento
   c. Finanzas: Procesos contables y financieros para gestión de recursos.
   d. Recursos Humanos: Gestión de planta laboral
   e. Administrativo: Gestión estratégica, burocrática, legal y otros.

2.5.7. Recursos clave

Para identificar a los recursos clave, se considera esencialmente el ciclo del servicio, ya que no es prioritario el enumerar procesos indistintos al rubro comercial. La enumeración específica no es tampoco importante, salvo para la estructura de costos, donde se comparará los gastos variables con los ingresos promedio (sin considerar valores de inversión iniciales, puesto que no es el foco de investigación).

1) Insumos de servicio: Considerar acá bebestibles (analcohólicos y alcohólicos), alimentos, cristalería, vajillas y meseros.
2) Insumos de ambiente: Servicios de música, animación, limpieza y seguridad
3) Insumos inmuebles: Sillas, mesas, sillones, barra.

2.5.8. Red de partners

Como muchos locales de entretenimiento de la zona, la red de partners y colaboradores viene por el eje de la administración gubernamental (municipalidad de Viña del Mar) que entrega y renueva la patente de alcoholes y de cabaret, los proveedores (distribuidoras de licores varias, Coca Cola Embonor, MultiMat) empresas que realizan actividades para sus empleados en el local, empresas asociadas (Tablón RUFINO Valparaíso, Café Arabusta, Cubanísimo, Área Universitaria, Estación, entre otros) y alianzas estratégicas con locales cercanos de rubros distintos (como Sibarítico).

2.5.9. Estructura de costos

Para conocer los costos en los que incurre RUFINO cada vez que presta servicio, se incurrirá en el mismo formato para la tabla de ingresos, pero con detalle exclusivamente de costos asociados a la prestación de servicio en un tiempo

determinado, indiferente a factores de costos en activos fijos que no afectan de forma directa. Los gastos mencionados están en valores de estimación semanal.[6]

Item	Valor Un.	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sáb	Dom	TOTAL
Meseros	10.000	30.000	30.000	30.000	60.000	70.000	70.000	30.000	320.000
Barman	12.000	12.000	12.000	12.000	36.000	36.000	36.000	12.000	156.000
Cocina	12.000	12.000	12.000	12.000	24.000	24.000	24.000	12.000	120.000
Guardias	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000	40.000	40.000	10.000	160.000
Animador	12.000	-	-	-	12.000	12.000	12.000	-	36.000
Cajeros y Admin	10.000	10.000	10.000	10.000	30.000	30.000	30.000	10.000	130.000
Aseo	10.000	10.000	10.000	10.000	20.000	20.000	20.000	10.000	100.000
Arriendo*	250.000	-	-	-	-	-	-	-	250.000
Insumos*	800.000	-	-	-	-	-	-	-	800.000
SS.BB.*	75.000	-	-	-	-	-	-	-	75.000
Publicidad y RR.SS.	500.000	-	-	-	-	-	-	-	500.000
TOTAL									**$2.647.000**

Imagen 9, Tabla de gastos semanales de RUFINO. Información estimada aportada por administración.

Los valores remarcados en verde claro sueldos variables ($784.000 mensual) y los en verde oscuro son sueldos fijos ($3.304.000 mensual), corresponden a todos los relacionados con remuneraciones de personal. Éstos están afectos al inciso n°3 del artículo 44 del Código del trabajo, que establece que sólo personas con jornada inferior a 45 horas semanales, podrán recibir un sueldo inferior al mínimo establecido por ley ($257.500 al 01 de Junio del 2016) (Dirección del Trabajo,

[6] Datos otorgados por administración general

2016). Las compras y gastos son valores promedio, a ¼ del gasto mensual, por lo que los valores destacados en amarillo son costos fijos semanales del giro ($3.000.000 mensual) y los marcados en azul son otros costos variables aproximados de la semana ($3.500.000 mensuales).

Antes de calcular valores de utilidad promedio mensual, se puede establecer un punto de equilibrio para determinar valores mínimos de mantención del negocio.

Considerando la fórmula de Punto de Equilibrio basado en Ventas (Arya, y otros, 2002):

$PE = \frac{CF}{1-\frac{CVT}{VT}}$, donde PE=Punto de Equilibrio, CF=Costos Fijos, CVT=Costos Variable Total y VT= Ventas Totales.

Reemplazando mensualmente[7], se tiene que:

$$PE = \frac{\$\ 3.304.000 + \$3.000.000}{1 - \frac{\$4.284.000}{\$20.000.000}} = \frac{\$\ 6.304.000}{1 - 0{,}2142} = \frac{\$\ 6.304.000}{0{,}7858} = \$8.022.397{,}56$$

Utilizando la información entregada y en forma metódica, el punto de equilibrio en Ventas es de $8.022.397 mensual, para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias en el período. Si se quiere obtener un resultado porcentual del punto de

[7] Mes de 4 semanas

equilibrio, se utiliza $PE\% = \frac{CF}{VT-CVT} * 100$ y reemplazando con los datos anteriores, se obtiene que:

$$PE\% = \frac{\$6.304.000}{\$20.000.000-\$4.284.000} * 100 = 25{,}95\%,$$

Significando así que el 25,95% de las ventas totales es utilizado para el pago de todos los costos, y el restante 74,05% es relativo a utilidades y reinversión.

A niveles pragmáticos, los números estimados entregan un total estimado mensual de $11.911.500 en gastos, sin contar con gastos adicionales o de emergencia que pueden incurrir en el camino, representando así un 59,56% en relación a las ganancias, dejando utilidades antes de impuestos e intereses promedio mensual de $8.088.500, valor ya mencionado fluctuante según temporada y que, según opinión de la administración, se puede hasta duplicar en verano y fines de semana largos.

Así, el Canvas quedaría plasmado en este cuadro:

<table>
<tr><th colspan="5">Modelo Canvas de Negocios RUFINO</th></tr>
<tr><td rowspan="2">8

- Administración Pública

- Negocios asociados

- Grandes empresas

- Distribuidores</td><td>6

- Ciclo de servicio

- Back-Office</td><td rowspan="2">2

Entregar el mejor servicio y atención, generando una experiencia única.</td><td>3

- Publicidad

- Servicio preferencial

- Post-venta</td><td rowspan="2">1

30 a 45 años, del Gran Valparaíso, sector socioeconómico C1-C2</td></tr>
<tr><td>7

- Servicio

- Ambiente

- Inmuebles</td><td>4

- Servicio de mesero

- Servicio de barra</td></tr>
<tr><td colspan="3">9 $11.911.500 de gastos mensuales</td><td colspan="2">5 $20.000.000 / mensual promedio</td></tr>
</table>

Imagen 10, Business Model Canvas de Rufino resumido (elaboración propia)

Con todos estos puntos ya abordados, puede generarse lineamientos de análisis que concluyan en estrategias concisas para mejorar el posicionamiento de RUFINO en Viña del Mar.

3. CAPÍTULO III: Análisis

3.1. Información Preliminar

Tomando en consideración los modelos utilizados, y la información recopilada, se puede rescatar las siguientes premisas:

3.1.1. Misión, Visión y Valores

Apenas se comenzó la investigación, la primera carencia que se encontró fue que la empresa no tenía definida su misión, visión y valores, dejando absolutamente expuesta la empresa respecto a la industria del entretenimiento, sin un horizonte fijo y sólo funcionando “bajo la marcha”.

3.1.2. Análisis de Porter

Sobre el ambiente externo, según el análisis de Porter, se ha encontrado que hay una posición ventajosa dada la trayectoria del negocio, pero que esta puede ser desaprovechada si no hay innovación en la propuesta del negocio. La rivalidad de los competidores y la amenaza de productos sustitutos tienen tendencia a aumentar su valor, y factores macroeconómicos pueden afectar la negociación de clientes y proveedores. Por lo tanto, hay que preocuparse más por la competencia actual que por la posibilidad de nuevos locales, ya que, según datos estadísticos y sólo tomando la generalidad de las Pymes en Chile, el 80% de los nuevos negocios fracasa antes de los 5 años, por lo que no son competencia consistente (Soriano, 2011).

3.1.3. Matriz FODA

La elaboración de la matriz FODA dejó en evidencia lo descrito en el punto 1: Una clara despreocupación en temas estratégicos y muchas decisiones tomadas espontáneamente, en parte debido a la experiencia pero con poca optimización de recursos. El descubrimiento de debilidades y amenazas no fue perceptible hasta que se plasmaron en este análisis, generando desconcierto y preocupación en la administración, desconociendo de la situación actual en la que se encuentran. El FODA cruzado otorgó la visualización de la problemática en términos globales: dificultad de adaptación. Con la identificación de estrategias explícitas y de fácil aplicación, ya se pudo visualizar potenciales cambios para el negocio, amparándose en los cuadrantes “potenciales” y “desafíos”, que aportan movimientos estratégicos mayormente realizables, y otras opciones a considerar para el mediano y largo plazo.

3.1.4. Matriz Ansoff

Al evaluar potenciales estrategias con la matriz de Ansoff, la visualización pasó a caracterización, considerando que no hubo una interiorización a nivel de evaluación financiera, las propuestas obtenidas en esta evaluación tienen mejor recepción al ser conceptos más familiares para la administración, con principal interés en el desarrollo de productos, puesto que presenta ideas novedosas sin abandonar su formato de trabajo actual de forma contundente. Sobre la penetración de mercado, esta se vio simplemente como gastos adicionales y que

no aseguran mayores ingresos. Sobre desarrollo de mercados y diferenciación, la percepción también es reacia, dado a no conocer en totalidad el cómo desarrollar actividades de este tipo.

3.1.5. Business Model Canvas

Esta gráfica, representó toda una novedad para la administración de RUFINO, puesto que no pensaron que ver a su negocio por partes podría tener tanto efecto en sus decisiones estratégicas.

1) Sobre los clientes, sólo los veían como rango etario y de capacidad de gasto, nunca planteándose perfil psicológico o de localización
2) La propuesta de valor se pudo obtener de la misión que se realizó en conjunto, y se pudo tener una visión tácita de “lo que se ofrece”.
3) Al comprender como se relacionan con el cliente, se puede encontrar brechas y procesos optimizables.
4) Los canales se consideraron poco variables, dadas las pocas variaciones que tiene el modelo de negocios de pub & discoteque.
5) El flujo de ingresos también está poco concreto, debido al poco control que se tiene en gastos variables y a la necesidad de trabajar con número estimados, encontrando “sorpresas” a la hora de realizar balances generales y de flujos de efectivo en períodos determinados.

6) Al poder identificar las actividades clave, se encontraron potenciales cambios para optimizar recursos, calendarizando compras de insumos y con horarios y esquemas más definidos para cada etapa.
7) Los recursos clave fueron poco abordados debido a la simpleza que tiene la planta física del local, y su diferenciación aportará a optimizar recursos. La propuesta en este punto es evaluar más detalladamente el potencial que se tiene en el local, y sacar provecho a cada activo para el cumplimiento de la propuesta de valor (la experiencia del cliente por sobre todo).
8) La red de partners también está poco clara, ya que no se había comprendido la injerencia en la toma de decisiones que tienen personajes externos sobre las actividades clave de RUFINO, y en contraparte, como sacar provecho a relaciones ya establecidas para posicionar el negocio.
9) Finalmente, en la estructura de costos, si bien es menos estimada que el flujo de ingresos, carece de información financiera específica, esto dado por el complejo sistema contable que lleva la empresa, al realizar compras al por mayor para el local y sus negocios asociados, haciendo el control de inventarios de forma global y no diferenciada por local. La propuesta en este punto es obvia: control de existencias estricto y presupuesto mensual enfocado a minimizar gastos no aprovechados (como la publicidad).

3.2. Recomendaciones

Para sintetizar las opciones que se puedan tomar, estas recomendaciones se entregan de la forma más concisa, entendible y directa posible, sin sesgo de factores no controlables y sólo con la información recopilada.

3.2.1. Sobre la esencia del negocio

1) Identificarse con la misión del negocio, buscar la ejecución y sentimiento de pertenencia con esta, sustentado en los valores de la empresa.
2) Buscar la visión, establecer objetivos del negocio para lograr el cometido o parte de el en plazos definidos.

3.2.2. Sobre el ambiente externo

1) Prestar mayor atención a tendencias del mercado local y aledaño.
2) Manejar y gestionar la red estratégica de colaboradores, que ningún potencial aliado se desperdicie.
3) Evaluar el obtener cuotas de mercado en público de otro tipo de locales, variando las propuestas de entretención y programática del local (eventos específicos, artistas, promociones)

3.2.3. Sobre el ambiente interno

1) Considerar prestaciones de salud y de ayuda social para sus trabajadores, para que se identifiquen con la marca y la empresa.

2) Invertir de forma seria en publicidad, considerando los medios digitales como medio estratégico y fundamental para su público objetivo, y tener control de éste ítem en etapas críticas de temporada.
3) Realizar constantes test y pruebas en nuevos productos y servicios que ya están en el mercado, antes de lanzarlos de forma definitiva a disponibilidad del cliente.

3.2.4. Sobre potenciales estrategias

1) Considerando las propuestas realizadas y la propensión a hacerlas, se recomienda tanto penetración de mercado como desarrollo de productos.
2) Éstas se apoyan en inversión publicitaria, prospección de nuevos clientes, fidelización de clientes actuales, ampliar la gama de productos en la carta, otorgar nuevas experiencias de servicio y estadía, y maximización de satisfacción del cliente en base a su estadía, permanencia y preferencia.

3.2.5. Sobre el negocio

1) Optimizar procesos de atención al cliente mediante mejoras en la automatización de pedidos, pre-elaboración de algunos productos y tiempos de preparación.
2) Control de existencias en periodos de tiempo determinado, que permitan evaluar compras y adquisición de materiales.
3) Establecer montos porcentuales para la re-inversión, proyectando nuevos ingresos en el mediano plazo

4) Aprovechar el posicionamiento actual para catalogarse como un “negocio con identidad local y de mirada multifacética”, siempre dispuesto a mejorar en función del cliente.

Conclusiones

Para obtener resultados concluyentes, hay que evaluar los objetivos generales y específicos. Con esto, la conjunción de todos los factores se hace tácita, y valida el estudio enfocado en el desarrollo y éxito de las propuestas.

Sobre el objetivo general

“Generar un plan estratégico que permita a la dirección de RUFINO S.A., con nuevas metodologías, mejorar el desarrollo de sus actividades comerciales.”

Mediante las metodologías de Análisis de las cinco Fuerzas de Porter, Matriz FODA, Matriz Ansoff y Business Model Canvas, se pudo establecer la estrategia de posicionamiento en el mercado actual, a través de campañas e inversión publicitaria enfocada en Redes Sociales Digitales, con enfoque a recopilar información sobre tendencias de gustos y preferencias para potenciar nuevos productos y servicios.

Sobre los objetivos específicos

1) Evaluar desarrollo y penetración de mercados.

Las estrategias seleccionadas tienen primordialmente la intención de penetrar el mercado actual, incentivando el consumo, y una propensión más sutil a la implementación de nuevos productos, con una agresividad medida, sin arriesgarse a nuevos mercados o a un rubro distinto al ya consolidado.

2) Buscar opciones para optimizar costos, gastos de operación y financiamiento actuales.

Se encontró la posibilidad de optimizar costos, recomendando en primera instancia, el registrar de forma más eficiente los gastos incurridos, en materias de personal y de insumos, desligar de forma gradual las compras de insumos del resto de los locales asociados y factores de compras excesivas que disminuyen la rotación de activos. El financiamiento del local pareciera no tener fallas concretas, pero una disminución en las ventas podría afectar al presupuesto mensual si no se hacen proyecciones a plazo.

3) Investigar tendencias metodológicas del desarrollo de negocios.

Para haber realizado esta investigación, se recurrió a herramientas clásicas en la evaluación estructural de una empresa, como Porter o FODA, puesto que representan un proceso profesional y entregan una perspectiva comparativa más fidedigna, y herramientas más vanguardistas como el Business Model Canvas, puesto que, pese a llevar casi una década en su aplicación, sigue siendo revolucionario al permitir interlocución entre agentes profesionales y los

administradores de la empresa, generando confianza entre las partes para lograr los objetivos y crear estrategias en conjunto.

4) Establecer desafíos futuros para fortalecer y desarrollar la cuota de mercado propuesta.

Si bien ha quedado expuesta una serie de elementos que pueden ejecutarse para el beneficio y desarrollo del negocio, hay que considerar puntos subjetivos por parte de la administración de RUFINO, como lo es la confianza, el miedo al fracaso, la perseverancia y la gestión del riesgo. Si se establecen compromisos por objetivos, ordenados en procesos específicos (como una carta Gantt), se definen roles para la ejecución de cada punto y se evalúa constantemente los procesos, se puede visualizar los resultados periódicamente y se puede mejorar la percepción del negocio por parte de los mismos propietarios y administradores, fomentando entonces mejores prácticas, la toma de nuevas oportunidades y rentabilidades mayores luego de ejecutar este plan.

Con todos los objetivos evaluados, se pueden graficar y resumir los siguientes resultados:

Ítem	Propuesta	Resultados
Esencia del Negocio	Definir misión, visión y valores, para entender su propio negocio.	Todos los puntos definidos para potenciar espíritu del negocio.
Entorno Externo	Conocer en detalle la competencia, colaboradores, y nichos de mercado.	Poder reconocer el ambiente, tener conciencia frente a cambios y tomar mejores medidas de corto plazo.
Entorno interno	Prestaciones laborales, inversión en publicidad, pruebas de campo de productos y servicios.	Trabajadores fidelizados, presencia de mercado, evaluaciones constantes de tácticas de productos
Estrategias	Penetración de Mercado y Desarrollo de Productos	Potenciar el negocio, aumentar utilidades, re-inversión.
Objetivo General	Plan estratégico corporativo, para toma de decisiones	Mayor control administrativo de ciclo de vida del negocio

Imagen 11, Cuadro resumen conclusiones (elaboración propia)

Bibliografía

Adesor. 2013. Adesor.com. *Cinco Fuerzas de Porter.* [En línea] 02 de 2013. http://www.adesor.com/2013/02/cinco-fuerzas-de-porter.html.

Advenio.es. 2016. Advenio.es. *Business Model Canvas Generator.* [En línea] 2016. http://advenio.es/business-model-canvas-en-espanol/.

Andrade, Sebastián. 2015. Innovacion.cl. *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios.* [En línea] 04 de 2015. http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/.

Arya, Jagdish C. y Lardner, Robin W. 2002. *Matemáticas Aplicadas a la Adminsitración y a la Economía.* 4°. 2002. pág. 161.

Barquet, Ana Paula B. 2011. *Business model elements for product-service .* 2011.

Bernal, César. 2010. *Metodología de la Investigación, Tercera Edición.* 2010.

CNED. 2015. *Tendencias Índices 2015.* 2015.

David, F. 1993. *Administración Estratégica.* New York : Macmillan Publishing Company, 1993.

Dirección del Trabajo. 2016. *Código del Trabajo.* 2016.

Dyson, Robert G. 2004. *Strategic Development and SWOT Analysis.* s.l. : Warwick Business School, 2004.

EAE Business School. 2015. Retos Directivos. *Definiendo la Matriz de Ansoff.* [En línea] 2015. http://retos-directivos.eae.es/definiendo-la-matriz-de-ansoff-un-acercamiento-teorico/.

Espinosa, Roberto. 2015. Roberto Espinosa. *Matriz de Ansoff, Estrategias de crecimiento.* [En línea] 2015. http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/.

INE EMAT. 2016. *Boletín Trimestral Turismo Regional.* 2016.

INE. 2012. *Resultados Preliminares Censo.* 2012.

Ireland, R.D. 2008. *Entendiendo Estrategias de Negocios.* s.l. : Cencage Learning, 2008.

López, A. 2009. Manager's Magazine. *Las 5 Fuerzas de Michael Porter.* [En línea] 06 de 2009. http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/.

Osterwalder, Alexander. 2004. *The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach.* 2004.

Queensland Government. 2014. Business and Industry Portal. *Benefits and Limitations of SWOT Analysis.* [En línea] 29 de 09 de 2014. [Citado el: 05 de 04 de 2016.] https://www.business.qld.gov.au/business/starting/market-customer-research/swot-analysis/benefits-limitations-swot-analysis.

Robinson, Sheila. 2015. AEA365. *Jackson Hille on The Essential Guide to SWOT Analysis.* [En línea] 11 de 06 de 2015. [Citado el: 03 de 03 de 2016.] http://aea365.org/blog/jackson-hille-on-the-essential-guide-to-swot-analysis/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+aea365+%28AEA365%29.

Sernatur. 2014. *Anuario de Turismo .* 2014.

Sernatur Regional. 2016. Servicio Natural de Turismo. *Región de Valparaíso.* [En línea] 02 de 2016. http://www.sernatur.cl/region-de-valparaiso/.

Sernatur. 2016. Servicio Nacional de Turismo. *¿Qué hacemos?* [En línea] 04 de 2016. http://www.sernatur.cl/que-hacemos/.

Soriano, Claudio L. 2011. Emprendedores.cl. *El 80 porciento de las PYMES fracasa antes de los 5 años.* [En línea] 2011. http://www.emprendedores.cl/comunidad/articles/147/el-80-porciento-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-5-anos.

Universidad de Cádiz. Centro Integrado de Tecnologías de la Información. [En línea] [Citado el: 03 de 05 de 2016.] http://www2.uca.es/serv/dafo/DAFOhelp.html.

UNWTO. 2015. *United Nations World Tourist Organization: Tourism Highlights.* 2015.

Disponibilidad de recursos:

Los principales recursos con los que se cuenta para realizar la investigación, en materia física son propios (computador personal, herramientas de Microsoft Office como Excel y Access, acceso a internet de alta velocidad) además de factores tiempo y trabajo de equipo.

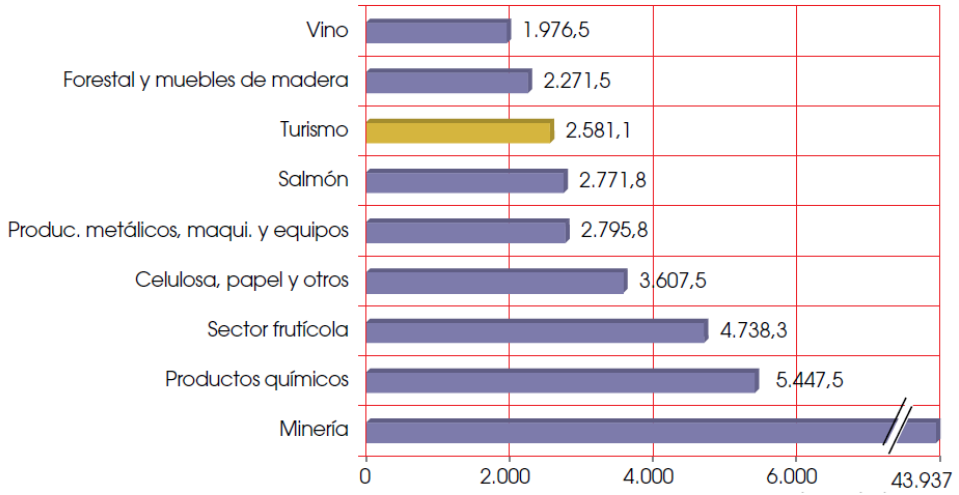
ANEXOS

Extracto de Anuario Turístico 2013, Instituto Nacional de Estadísticas

En el año 2013 el país tuvo un ingreso de divisas de US$ 2.581,1 millones, generado por el gasto que realizaron los visitantes extranjeros en nuestro país, cifra que incluye un desembolso de US$ 2.133,6 millones realizado por turistas, US$35,1 millones por excursionistas y US$ 412,4 millones generados por transporte internacional.

Al comparar los rubros de exportación más relevantes del país es posible señalar que los ingresos de divisas por turismo receptivo representan el 5,9% de los ingresos por exportaciones de minería; el 47,4% de los productos químicos; el 54,5% del sector frutícola, el 71,5% de celulosa, papel y otros, el 92,3% en productos metálicos, maquinaria y equipo, y el 93,1% en salmón; superando en un 30,6% a los ingresos por exportaciones de vino y en un 13,6% a los productos forestales y muebles de madera.

Exportación de bienes y turismo (millones de US$)



FUENTE: Banco Central de Chile, Balanza de pagos 2013.

En el año 2013 el aporte del turismo receptivo representó el 3,4% del total de las exportaciones de bienes, el 20,2% del total de las exportaciones de servicios y el 2,9% del total de las exportaciones de bienes y servicios de la economía. Los ingresos por turismo receptivo – contrastados con las exportaciones realizadas por sectores económicos - representan los siguientes valores:

44,9% de las exportaciones en el sector agropecuario, silvícola y pesquero (US$5.749,5 millones); 5,9% de la minería (US$43.937,4 millones) y 9,6% de la industria (US$26.997,4 millones).

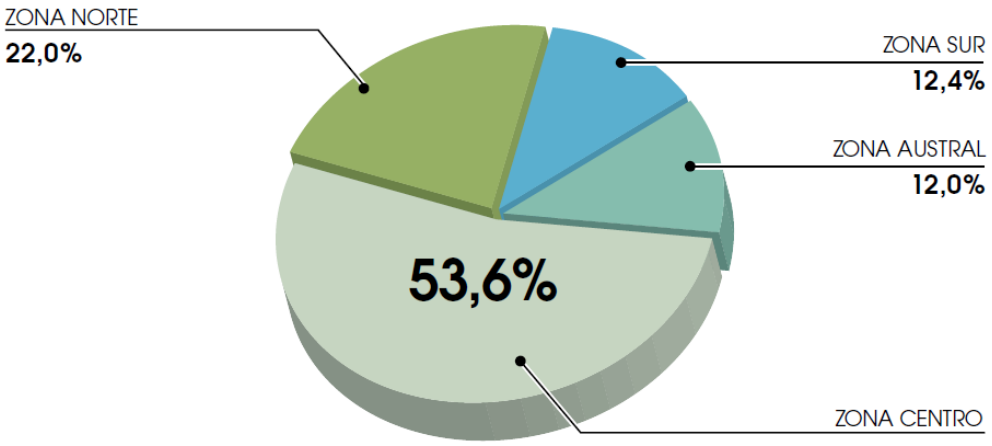
INGRESOS POR TURISMO RECEPTIVO VERSUS EXPORTACIONES DE SECTORES ECONÓMICOS, AÑO 2013

SECTOR	Exportaciones (millones de US$)	Turismo/Exportaciones (en porcentajes)
Agropecuario, Silvícola y Pesquero	5.749,5	44,9
Minería	43.937,4	5,9
Industria	26.997,4	9,6
Total	**76.684,3**	**3,4**

FUENTE: Balanza de pagos 2013-Banco Central de Chile. Sernatur.

Según datos de Sernatur, en base a información proporcionada por la Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional, durante el año 2013 ingresaron al país 3.576.204 turistas de nacionalidad extranjera, 0,6% más en comparación al año anterior. (3.554.279).

Distribución de las llegadas agrupadas por zona



FUENTE: Jefatura Nacional de Extranjeria y Policía Internacional.

La Zona Norte, constituida por las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama, registra el 22,0% de las llegadas. El ingreso de los 787.582 turistas fue mayoritariamente por los pasos Chacalluta Carretera (274.046 turistas) y Chungará (148.931 turistas), ubicados en la Región de Arica y Parinacota, seguidos por los pasos Colchane (194.894) y Jama (79.155 turistas), pertenecientes a la Región de Tarapacá y de Antofagasta, respectivamente.

La Zona Central, conformada por las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana y Maule, concentra el 53,6% (1.917.708 turistas). En esta zona, se registra la mayor afluencia de llegadasminternacionales, pues cuenta con el aeropuerto internacional Comodoro Arturo Merino Benítezm(CAMB) en Santiago y el Paso Los Libertadores ubicado administrativamente en la Región de Valparaíso, pero muy próximo a Santiago. Ambos puntos de entradas concentran 1.879.892 llegadas, equivalente al 52,6% del total. El aeropuerto por si solo captura el 39,5%

del total de arribos internacionales, convirtiéndose en la puerta de entrada más concurrida del país.

La Zona Sur registra el 12,4% de las llegadas de turistas, las que se efectúan fundamentalmente por los pasos Mamuil Malal (89.080 turistas) y Liucura (63.271 turistas), ubicados en la Región de La Araucanía y por los pasos Cardenal Antonio Samoré (213.012 turistas) y Futaleufú (33.709 turistas) de la Región de Los Lagos. A esta zona también pertenecen las regiones de Biobío y Los Ríos.

La Zona Austral, que comprende las regiones de Aysén y de Magallanes y La Antártica, concentró el 12,0% de las llegadas (425.903 turistas), canalizadas principalmente por los siguientes pasos fronterizos: Monte Aymond, Dorotea, Río Jeinimeni, San Sebastián, Río Don Guillermo y Casas Viejas, los que en su totalidad corresponden al 92,9% (395.533) del total de la zona.

De acuerdo a la estacionalidad trimestral, los turistas privilegian mayoritariamente visitar Chile durante el primer y cuarto trimestre, con el 33,3% y 27,2% de las llegadas, respectivamente. El segundo trimestre se convierte en el menos visitado, con el 18,5% del total.

Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios [8]

Con la premisa que las empresas que desarrollen este método, tiene casi asegurada la creación de valor agregado, en el último tiempo se ha hecho muy común entre gerentes referirse al método Canvas como una herramienta para alcanzar un modelo de negocio óptimo. Hay coincidencia en que para lograrlo, además, se necesita la participación de un grupo de trabajo interdisciplinario donde se combinen habilidades analísticas con pensamientos creativos. Y si se considera que un 52% de los emprendimientos falla por problemas en el modelo de negocio, resulta fundamental contar con una herramienta que permita identificar este modelo de forma clara, de manera de no quedar fuera del negocio proyectado.

Este nuevo paradigma para hacer negocios supone una importante herramienta para quienes toman decisiones estratégicas, los que la ven como una aliada a la hora de promover nuevos negocios, crear empresas o agregar valor a lo que ya existe. Esta herramienta fue desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder el año 2004 para su tesis doctoral para llegar a lo que hoy conocemos como método Canvas, que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Según él, “incluso para una publicación independiente de un libro se puede pensar en un nuevo modelo de

[8] Extracto de reportaje sobre este modelo realizado para Innovacion.cl, medio de comunicación digital cuyo propósito es promover una cultura de la innovación y el emprendimiento en Chile.

negocio que funcione”. Lo que refleja en que el mismo aplicó su modelo para publicar “Business Model Generation”, su primer libro, invitando a 470 co-creadores de 45 países a intercambiar ideas y financiar el libro, en el que cada uno pagó entre USD $24 y USD $240.

El ejemplo del mismo autor revela la ductilidad de esta herramienta, que puede ser usada por pequeñas, medianas y grandes empresas, independientes del giro que tengan y el público al que apunten. Osterwalder entiende que el proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que destaca la vital importancia de estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa, de tal manera de poder conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Pero, ¿en qué consiste este método y por qué tanto se habla de él en los círculos empresariales? En su aspecto fundamental se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de no autoinhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso. Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades

esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar.

En relación a la herramienta desarrollada por el consultor suizo, Lesley Robles, director en director de la consultora BioBusiness Group, cuenta a Innovacion.cl que se nos educa para administrar empresas que ya existen y no para crear nuevas. Entonces, cuando uno necesita crear un nuevo negocio o agregar valor a lo que ya existe, se requiere de una serie de habilidades, entre las que destaca identificar las oportunidades y después, ser capaces de generar una solución y respuesta a esa oportunidad. “Para eso se necesita tener una herramienta que permita conocer el modelo de negocio que más conviene y saber cómo voy a “monetizar” y generar ingresos”, explica.

El experto cuenta además que actualmente empresas como IBM, Ericsson, Gasco, Movistar, diversas pymes, fundaciones y Start-ups usan esta metodología alrededor del mundo y en Chile.

Una de las mayores innovaciones y ventajas de Canvas es que los nueve módulos que componen un modelo de negocio pueden identificarse de manera clara en una simple hoja. La oferta de valor está en el lado derecho del esquema, donde se ve cuál es el mercado objetivo. Luego, entre la oferta de valor y el mercado objetivo, están los canales de distribución y la comunicación con los clientes. En el lado izquierdo está toda la infraestructura que se requiere para hacer la oferta de valor. Están las redes con los partners. Entonces cuando uno tiene listo el mercado

objetivo, uno puede entender al consumidor, sus gustos y preferencias. Y así saber cómo comunicarse con éste y cuáles serán los canales de distribución más adecuados porque uno conoce sus preferencias", dice Lesley.

"Cuando conocí el modelo Canvas quedé impresionado. Nunca había visto algo tan simple y tan potente para alcanzar un modelo de negocio y hasta el momento, no he visto nada parecido", dice Robles, quien destaca la simpleza del modelo que resume en una sencilla hoja el proceso de generación de modelo de negocio.

Dado el característico desfase con que llegan las ideas innovadoras de los países desarrollados a nuestro país, sólo en el último par de años es que los altos directivos y encargados de las áreas estratégicas de las compañías han puesto mayor atención a este modelo. Con altos grados de satisfacción al conocerlo, pues es de rápida y fácil asimilación. En todo caso, Robles explica que, para el éxito de un trabajo con Canvas se requiere la concurrencia de un equipo de profesionales multidisciplinario. Dice que "el resultado final siempre estará relacionado con la calidad de profesionales con que se cuenta".

Nuevas Estrategias de Negocios de éxito[9]

La calidad mundial consiste en la integración de mejores prácticas de negocios a la empresa. Los clientes con redes de proveedores mundiales exigen muchas de éstas:

1. Administración del Inventario por parte del proveedor. También se le conoce como cadenas de suministro (SCM por sus siglas en inglés). Se trata de un proceso administrativo que involucra la integración de todas las actividades necesarias para abastecer productos o servicios al mercado: desde la adquisición de materias primas fundamentales, hasta la entrega a los clientes o usuarios finales.

Estas actividades se integran a las que se efectúan internamente, como aquellas que se realizan externamente y en conjunción con empresas proveedoras y distribuidoras. Generalmente, las empresas comunican en tiempo real a sus proveedores, mediante redes de sistemas, sus necesidades de abasto en cada punto de venta para que el proveedor acuda a cubrir lo que hace falta. Consorcios como Unilever, Carrefour, Bimbo y Wal-Mart emplean este formato con sus proveedores.

---

[9] Nota periodística de Jorge Varela para Blog de Lorenzo Vicens, Socio Director de Intelecta, S.A., firma de asesoría de negocio que busca empresas con ganas de crecer y la voluntad para hacerlo.

2. Administración de la Relación con el Cliente. También se le conoce como CRM (Customer Relationship Management). Estas siglas se refieren a una filosofía de trabajo que intenta enfocar a toda la empresa hacia la relación con los clientes. Consiste en recopilar eventos e información generada en los puntos de contacto con los consumidores con el fin de conocerlos y hacer valoraciones que permitan dirigirse a los compradores más rentables.

Hace unos años Chase Manhattan Bank (hoy JP Morgan Bank) la utilizó para integrar todos los canales de comunicación con sus clientes, quienes no estaban conformes con hablar con máquinas grabadoras para tratar sus inversiones. Con el CRM lograron abrir vías de retroalimentación directa con su clientela e identificar a las cabezas del grupo inversor, para que la información se diera directamente a quienes toman las decisiones.

3. Benchmarking. Herramienta de comparación que sirve para descubrir y analizar las mejores prácticas de negocio de otras empresas. Estos hallazgos se adaptan a la empresa que los observa. Simplificando: analizar, aprender y adaptar para ser competitivos. Se dice que un hospital estadounidense introdujo mejoras en su servicio de urgencias después de un exhaustivo análisis de los sistemas de respuesta de Domino´s Pizza. Y otro hospital mejoró su sistema de admisión y registro de pacientes después de estudiar los sistemas de reservas de los hoteles Marriot.

4. Cruce de Andén. Término de logística que implica el traslado de mercancías de un transporte a otro en un punto intermedio del destino final. De esta forma abastece Wal-Mart a sus diferentes tiendas, luego de concentrar la mercancía en centros de acopio estratégicos.

5. Customer Contact Center o 3C. Consiste en idear un centro de operaciones de respuesta rápida al cliente mediante una infraestructura tecnológica, operada por personas involucradas en diferentes ramas de la producción. Las líneas 01-800 (de consulta gratuita para los consumidores de ese producto) son un ejemplo de esta práctica.

6. Customización masiva. Es la flexibilidad de los procesos y acabado de los productos a través de la modularización, lo que permite el desarrollo de productos y servicios adecuados a las necesidades específicas de cada nicho de mercado. El objetivo de este sistema es garantizar que cada cliente encuentre lo que necesita a un precio razonable.

Una empresa que aplica constantemente esta práctica es Kimberly Clark, concretamente en sus líneas de pañales, que se han segmentado por edad y peso de los bebés, género, actividad y hasta gusto por los personajes de moda. De igual forma, maneja distintos precios y presentaciones para ir acorde a la capacidad de compra de los padres de familia.

7. Despliegue de la Función de Calidad. (QFD, Quality Function Deployment) Se denomina así a la función que desarrolla une quipo interfuncional, compuesto por

miembros del departamento de marketing, investigación y desarrollo, fabricación y ventas, ayudándolos a centrarse en la innovación de productos. Brinda procedimientos y procesos para mejorar la comunicación, centrándose en el lenguaje del cliente. Transnacionales como Coca-Cola o Nike suelen trabajar con este tipo de células para la innovación de sus productos o campañas de publicidad.

8. Despliegue de Políticas de Calidad. Es un sistema que sirve para fijar, a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos y políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales dela alta dirección, para luego desplegarlas a toda la organización.

9. Empresa virtual. Se denomina así a las organizaciones que se comunican por medios tecnológicos flexibles y que poseen sistemas que pueden transformarse fácilmente si el mercado lo demanda. Su objetivo es satisfacer la demanda en el menor tiempo posible.

10. Ingeniería concurrente. Conocer e integrar las necesidades del mercado que vas a cubrir, los requisitos de calidad e inversión donde intervienen los medios y métodos de fabricación, la venta y el servicio necesario para garantizar la satisfacción del cliente. La empresa argentina C.I. COLORSIETE, fabricante de ropa, utiliza esta herramienta para el lanzamiento de sus colecciones. Cruzan los datos sociográficos de su mercado con las tendencias de moda y a partir de la

información que obtienen desarrollan sus propuestas. Esto les permite agilizar sus procesos de producción y abatir costos.