



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICO ECONÓMICA, PARA LA
COMERCIALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PRODUCTO
TECNOLÓGICO “MOZO VIRTUAL” PARA LA EMPRESA ADVICE
LTDA.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

MAURICIO ALEJANDRO ORTIZ ALVAREZ

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN
JUAN CRISTOBAL ZAGAL**

**SANTIAGO DE CHILE
Agosto, 2012**

El objetivo de este documento, es realizar un estudio de factibilidad Técnico-Económico, para implementar y comercializar un producto Tecnológico enfocado a la Industria de la Gastronomía y la Entretención, llamado "MOZO VIRTUAL".

Este trabajo nos permitirá formarnos una idea en aspectos relevantes para el proyecto como las posibilidades de comercialización del producto, el modelo de negocio que emplearemos para él, el target al cual nos enfocaremos y el potencial económico que podríamos generar para la empresa.

Partimos realizando un diagnóstico de la situación actual, donde analizamos la Empresa Advice Ltda., el mercado potencial, la competencia nacional e internacional, el entorno, un análisis FODA y los factores críticos de éxito.

En segundo lugar, establecemos una estrategia comunicacional, que nos permita posicionar el producto en nuestro mercado objetivo donde incluimos el mix para los distintos sub-segmentos, los precios, los canales de distribución y el servicio post venta.

En tercer lugar, hacemos una evaluación de factibilidad técnica para la implementación del producto y una evaluación económica, donde se incluyen costos, inversiones, proyección de ventas y flujos esperados.

Suponemos que la clave principal de nuestro éxito, está basada en nuestra estrategia de comercialización del producto, que este bien orientada a nuestro segmento, que sea agresiva en cuanto a fuerza de venta y cobertura y que destaque muy bien factores diferenciadores con nuestros competidores. También suponemos que la ausencia de este tipo de productos en los segmentos objetivos, jugara un rol importante, además de los servicios post venta, que en la actualidad son muy débiles en nuestros competidores. Otro factor fundamental es el modelo de negocios que planteamos, que es innovador en la industria y que según nuestros estudios es muy atractivo para nuestros potenciales clientes.

Después del análisis realizado en este trabajo, vemos que existe una gran oportunidad de negocio que la empresa Advice Ltda. No puede dejar pasar. Esto significaría un importante salto en lo económico y en lo estratégico para ella.

Como conclusión, podemos determinar que el proyecto es factible de implementar tanto en lo técnico como en lo económico y que las expectativas de crecimiento para la empresa superan las ambiciones establecidas en un principio.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi familia, a mis padres, hermanos y mi pareja, por apoyarme en todo este proceso que concluye con este trabajo.

Agradecer también al cuerpo docente de la Universidad de Chile, Facultad de Física y Matemáticas, Departamento de Industrias y felicitarlos por el nivel pedagógico que nos entregaron durante todo el transcurso del MBA.

Agradecer a los profesores guías Rodrigo Briceño y Ricardo Flores, por su excelente voluntad y profesionalismo en su trabajo.

Le dedico este trabajo con todo mi amor a mi primer hijo, Luciano Tomás, quien ha iluminado mi vida con esperanza y optimismo.

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	OBJETIVO GENERAL.....	2
3.	EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....	2
3.1	Análisis Stakeholders.....	2
3.2	Visión, Misión y Objetivos.....	4
3.2.1	Visión.....	4
3.2.2	Misión.....	4
3.2.3	Objetivos.....	4
3.3	Estrategia de Salida del Negocio.....	5
4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	5
4.1	Análisis del Entorno.....	5
4.2	Análisis Pest (Político, Económico, Social y Tecnológico).....	6
4.2.1	Políticos.....	6
4.2.2	Económicos.....	9
4.2.3	Sociales.....	10
4.2.4	Tecnológicas.....	12
4.3	Análisis Empresa Advice Ltda.....	14
4.3.1	Descripción General.....	14
4.3.2	Evaluación interna de la Empresa Advice Ltda.....	16
5.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y LOS COMPETIDORES.....	25
5.1	Industria Gastronómica.....	26
5.1.1	Sector Gastronómico.....	26
5.1.2	Sector Entretenimiento (Casinos).....	30
5.2	Industria Ti y E-commerce.....	32
5.2.1	Acceso a Computadoras y uso de Internet en Chile.....	32
5.3	Tamaño de Mercado.....	41
5.3.1	Tamaño de Mercado para la Industria Gastronómica.....	41
5.3.2	Tamaño de Mercado para Casino y Salones de Juego.....	43
5.4	Ciclo de Vida de la Industria.....	45
5.5	Análisis Fuerzas competitivas para cada industria.....	46
5.6	Análisis de la Competencia.....	48

5.6.1	Casinos	48
5.6.2	Restaurant, Pub y Delivery's (Gastronómicos).....	53
5.6.3	Discoteques	60
6.	DIAGNÓSTICO INTERNO	63
6.1	Elementos Diferenciadores.....	63
6.2	Ventajas Competitivas.....	64
6.3	Elementos Limitantes	64
7.	DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	65
7.1	Casinos.....	65
7.1.1	Factores Impulsadores	65
7.1.2	Barreras.....	66
7.2	Restaurant, Pub y Delivery's	66
7.2.1	Factores Impulsadores	66
7.2.2	Barreras.....	67
7.3	Discoteques.....	67
7.3.1	Factores Impulsadores	67
7.3.2	Barreras.....	68
8.	ANÁLISIS FODA.....	69
8.1	Análisis FODA Casinos.....	69
8.2	ANÁLISIS FODA Restaurant-Pub-Delivery's	70
8.3	Análisis FODA Discoteques.....	71
9.	CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO	72
9.1	Casinos	72
9.2	Restaurant-Pub-Delivery's	73
9.3	Discoteques.....	74
10.	GENERACIÓN DEL ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	75
11.	ANÁLISIS DE MERCADO Y DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL	78
11.1	Segmentación de Mercado (mercado objetivo).....	78
11.2	Mercado.....	78
11.3	Mix Comercial	80
11.3.1	Productos	80
11.3.2	Precios.....	84
11.3.3	Cobro por ingreso de los clientes (Transacciones).....	88

11.3.4	Promoción	91
11.3.4	Canales de Distribución.....	92
12.	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	92
12.1	Estimación de la Demanda.....	92
12.1.1	Tamaño de Mercado.....	94
12.2	Estimación de Ingresos	96
12.2.1	Análisis de Sensibilidad	96
12.2.2	Identificación de Ingresos y Costos del Proyecto	98
12.2.3	Inversión Inicial.....	99
12.2.4	Ingresos y en los distintos escenarios	99
12.3	Depreciación	101
12.4	Financiamiento.....	102
12.5	Estado de resultado.....	102
12.6	Flujos de caja.....	104
12.7	Indicadores.....	105
13.	CONCLUSIÓN.....	106
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS	108
	Anexo 1: Encuesta potenciales usuarios.....	108
	Anexo 2: Tamaño de mercado gastronómico y casinos.....	108
	Anexo 3: Variación del IPC.....	108
	Anexo 4: Evaluaciones Económicas	108

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, muchas gestiones que requieren de información instantánea, de accesibilidad en tiempo real, no son posibles de realizar por no contar con un sistema tecnológico adecuado que permita acceder a esta información. Hoy las empresas requieren de un dinamismo especial con el objeto de poder concretar sus negocios y prestar un servicio de primer nivel a sus clientes. Visto desde otra perspectiva, los clientes tienen que adaptarse a las posibilidades de servicios y productos que sus proveedores o facilitadores les ofrecen, lo que obviamente más temprano que tarde termina con una insatisfacción del cliente, una migración de ellos hacia otro proveedor y una repercusión en la imagen de la empresa. Estos factores pueden terminar mermando la rentabilidad de las empresas y su sustentabilidad en el tiempo.

Advice, es una empresa joven en el mercado que se dedica a prestar servicios y desarrollos en el área de TI y se identifica por brindarle a todos sus clientes un servicio preferencial y específico según las necesidades del cliente, privilegiando el nivel de servicio por sobre el volumen de ellos. Sin embargo, nuestros servicios y productos, no representan un factor diferenciador relevante en el mercado local, hay muchas empresas tecnológicas que se caracterizan por darles un excelente nivel de servicio a sus usuarios, pero hemos encontrados que son muy pocas que se especializan en los mercados de la Gastronomía y la Entretención.

Con el producto llamado “MOZO VIRTUAL”, pretendemos posicionarnos como la empresa más reconocida en el desarrollo de productos tecnológicos para la industria Gastronómica y de la Entretención y atacar los puntos que creemos son factores críticos para el éxito de las empresas “modernas”, como la posibilidad de acceder a información en tiempo real, posibilidad de hacer requerimientos desde cualquier parte sin la necesidad de tener una conexión física a internet, evitar traspasos de información innecesarios, facilitar la gestión para ejecutivos de terrenos u otros operadores, etc.

Según una publicación de Las Últimas Noticias del día 10 de Julio del 2011, hoy en día es indispensable contar con TI aplicada a la Industria Gastronómica y de Entretención, estos sectores se han quedado un paso atrás del resto y tienen una alta demanda de productos y servicios que deben complementarse con la Tecnología actual (<http://www.lun.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2011-07-11&NewsID=14822&BodyID=0&Paginald=17&SupplementId=3>), Incluso ya se han creado carreras donde se enseña a los alumnos a complementar la industria de la gastronomía y la entretención con la tecnología en países o ciudades donde la principal fuente de ingresos es el turismo (Cancún, Habana, Varadero, Punta Cana).

Desde el punto de vista de nuestros potenciales usuarios (Restaurant, Casinos, Pub, Discoteque), estos sistemas resultan muy atractivos de implementar, ya que podrían generar una diferenciación y valor agregado en la gestión que realizan con sus clientes.

Advice, planteará este producto como WIN-WIN-WIN, donde ganaría nuestro usuario por conceptos de mejora en la gestión y diferenciación, ganaría el cliente final, quien recibiría una mejor atención y ganamos nosotros por la implementación de estos sistemas.

2. OBJETIVO GENERAL

Realizar un Estudio de Factibilidad Técnico Económica, para desarrollar e implementar el producto tecnológico llamado "MOZO VIRTUAL" enfocado a la Industria Gastronómica y de la Entretención en la Empresa ADVICE Ltda.

3. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 ANÁLISIS STAKEHOLDERS

La figura n° 1, nos muestra un resumen de las expectativas, objetivos, poder de influencia, acuerdos y desacuerdos de los Stakeholders.

Figura n°1

Analisis Stakeholders	Expectativas	Objetivos	Poder	Influencia	Coincidencias	Conflictos
Socios	Posicionarse como la principal empresa de Productos y servicios TI orientados a la Industria de la Entretención	Penetración de Mercado, Identificación de Marca, Diversificación de Clientes y Rentabilidad en el Largo Plazo	Sus Participaciones son Iguales (2 socios), las decisiones se toman en conjunto	Sus Participaciones son Iguales (2 socios), las decisiones se toman en conjunto	Los objetivos declarados	Aversidad al Riesgo, uno de los socios es mucho más conservador que el otro, lo que genera conflictos al momento de la toma de decisiones
Proveedores	Contratos a Largo Plazo	Incrementar los ingresos por concepto de ventas a Advice	Bajo poder, ya que los productos tecnológicos tiene una alta gama de oferta	Baja, por la gran oferta que existe	Crecimiento de la Empresa. Significaría más negocios para ellos	Los precios serán un constante conflicto
Clientes	Poder contar con un producto que les permita diferenciarse de sus competidores y mejorar sus operaciones y atención a sus clientes	Incrementar su ingresos y reducir sus costos operacionales	Alto, ya que hay mucha competencia en el mercado que pueda desarrollar productos similares	Alta, ya que son ellos lo que en definitiva tomaran la decisión de comprar nuestros productos	Un producto con una buena relación precio/servicio/calidad	El precio, también será un constante conflicto con los clientes.
Personal	Desarrollo profesional, estabilidad laboral	Lograr una satisfacción con las funciones desempeñadas y un sueldo acorde a sus expectativas salariales	Bajo, ya que es una empresa con una estructura muy pequeña, donde no existen sindicatos ni asociaciones gremiales que puedan interferir con los objetivos declarados	Baja, ya que es una empresa con una estructura muy pequeña y las grandes decisiones las toman los socios	Crecimiento de la empresa y los objetivos declarados	Las remuneraciones pueden ser un conflicto en el futuro, ya que no se les paga como las mejores empresas del rubro, pero tampoco como las peores, podríamos decir que están en la banda de remuneración, situados en el medio. No tienen grandes beneficios, lo que también puede ser objeto de un conflicto más adelante
Entidades Financieras	Financiamientos a Largo Plazo	Que la empresa se posicione y se establezca firme en el mercado, esto le permitiera establecer lazos a largo plazo	Alto, ya que es una empresa pequeña y joven, que no tiene gran patrimonio y aún está bajo un fuerte riesgo, lo que no le permite establecer los términos de los créditos	Alta, ya que dependemos del Financiamiento para llevar a cabo nuestro proyecto	Crecimiento de la empresa y los objetivos declarados	Serán objeto de conflicto las tasas de los créditos, los plazos de amortización y los montos de los créditos

Fuente: Elaboración Propia

3.2 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

3.2.1 Visión

El propósito de Advice, es convertirse en la empresa líder del mercado de aplicaciones tecnológicas para el consumo masivo en empresas de entretenimiento y vinculadas al área gastronómica. Incorporando todo su entusiasmo, creatividad y disposición para que nuestros clientes sientan que cuentan con un aliado en su negocio y de esta forma establecer vínculos a largo plazo que nos permiten aprovechar todas las oportunidades y nuevos negocios que se generen, proyectando un futuro auspicioso y de crecimiento sostenible para nosotros y nuestros clientes.

3.2.2 Misión

Advice, es una empresa orientada a detectar, desarrollar e implementar las necesidades con valor crítico en los negocios de sus clientes, mediante aplicaciones y desarrollos tecnológicos para cada uno de ellos según sus requerimientos. Presentes en el mercado nacional y con cobertura en la Región Metropolitana, nuestro compromiso con los clientes es mejorar continuamente nuestros niveles de servicios y productos, adquiriendo un compromiso real y honesto con ellos.

3.2.3 Objetivos

- Dentro del primer año, queremos fidelizar por lo menos al 80% de nuestros potenciales usuarios de la Región Metropolitana (500 Clientes aprox.) Implementar un modelo de negocio que nos permita flexibilizar los ingresos, dependiendo del crecimiento de nuestros clientes, repartir beneficios

- El margen que esperamos obtener es del 100% por sobre la Inversión.
- Desarrollar un vínculo a largo plazo con nuestra cadena de suministro, para establecer ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

3.3 ESTRATEGIA DE SALIDA DEL NEGOCIO

En caso de desestimación del Proyecto, los Socios podrán recuperar parte de sus inversiones vendiendo todos los activos adquiridos, que son principalmente equipos de alta tecnología que son fácilmente liquidables en el mercado, el resto de los activos como los programas y la marca, si existe la posibilidad se pueden vender las licencias a otras empresas de tecnología que les interese el producto.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

La industria de la Tecnología es un mercado altamente dinámico, principalmente por la competencia y velocidad de desarrollo de las Tecnologías de Información y los avances científicos que contribuyen a ello. La aparición de nuevos participantes en la Industria, las adquisiciones y fusiones de empresas del rubro, las relaciones entre Proveedores, Clientes, Fabricantes y Distribuidores es altamente cambiante en este tipo de negocios.

4.2 ANÁLISIS PEST (POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO)

La idea del análisis PEST, es que nos permita estructurar factores coyunturales que pudiese afectar la capacidad de la empresa para lograr sus Objetivos, ya sea ahora como en el futuro. La Figura n° 2, nos Muestra los factores considerados como incidentes en la Evaluación.

Figura n° 2.



Fuente: Elaboración Propia

4.2.1 Políticos

- Impuesto IVA y a la Utilidad

Podrían afectar a la demanda de implementaciones Tecnológicas y de I&D. En caso de que se incrementen estos impuestos, probablemente los Potenciales clientes priorizarían otras inversiones en sus establecimiento o destinarían gran parte de sus ingresos a pagos de Obligaciones.

➤ Bajas Barreras de Entradas

No existen regulaciones o normativas que interpongan barreras de entradas a negocios orientados a las implementaciones Tecnológicas (Software y Hardware), lo que se traduce en mercados altamente competitivos, obligando a los participantes a ocupar gran parte de sus energías en innovación y desarrollo de nuevos y mejores productos a precios atractivos.

➤ Globalización

Los tratados de libre comercio, la apertura de nuevos mercados y las Tecnologías, han obligado a las empresas nacionales a ser más eficientes. En el caso de nuestra empresa no es la excepción, existe una gran invasión de productos y servicios tecnológicos, principalmente de Asia, EE.UU. y Europa, que han ampliado sin duda la gama de posibilidades a los clientes finales. Esto podríamos considerarlo como una gran amenaza para nuestro proyecto, considerando que hay grandes empresas del área de servicios informáticos y tecnológicos con presencia en nuestro País. Pero a su vez, se puede considerar una importante oportunidad con respecto a potenciales mercados internacionales donde exista una necesidad de nuestros servicios y productos.

➤ Política Internacional

Si Chile sigue por el camino actual de fomentar la inversión extranjera, abrir sus fronteras a mercados y productos internacionales, los beneficiados serán los clientes finales, obtendrán más y mejores alternativas para sus necesidades a precios cada vez más competitivos. Esta situación claramente fomenta a una expansión de la economía, lo que bajo un escenario nacional, es muy bueno para las empresas que mantienen una visión de sustentabilidad en el futuro. Pretendemos ser una empresa que aproveche todas las oportunidades que las políticas internacionales están ofreciendo.

Otro aspecto fundamental, son las posibilidades de crisis internacionales futuras, que en cierta forma frenarían el crecimiento a nivel local

➤ Política Macroeconómica

Chile es visto a nivel internacional como un ejemplo de políticas macroeconómicas, que nos han situado en el escenario internacional como un país serio y que cumple con sus compromisos. Las decisiones de diversificar las inversiones (China y Países Emergentes) han disminuido el riesgo a crisis financieras y económicas internacionales, de esta manera podemos sortear exitosamente posibles desajustes en la economía mundial. Esto nos permite como pequeña empresa, asumir algunos riesgos con respecto a financiamientos e inversiones.

➤ Política Microeconómica

A nivel nacional, podemos hablar de una economía sana pero no exenta de complicaciones. Los escenarios internacionales no son los más favorables, pero nuestra relación con China, es un factor relevante a la hora

de establecer resultados. Las grandes cantidades de cobre que consume el país oriental, nos tranquilizan de cierta forma y se reflejan en la economía nacional, pero existen factores internos relevantes que pueden de alguna manera frenar el crecimiento interno, como la crisis educacional, el descontento social, la distribución de los ingresos, el malestar con los políticos, etc. Que afectan de forma directa a la economía. Esperamos que estas situaciones se vayan solucionando en pro de la economía Chilena.

4.2.2 Económicos

➤ Ciclo Económico

El ciclo económico de la Economía Chilena es bastante extenso y equilibrado, después de periodos de alto crecimiento, viene proceso de contracción de la economía, pero en ni un caso procesos de recesión. Por lo que podemos definirlo como un ciclo normal y estable. Lo que es muy importante mencionar, es que en periodos de contracción de las economías, los sectores más afectados son la construcción, la industria gastronómica y de la entretención por razones obvias, en periodos de crisis la gente deja de invertir menos en entretención, lo que claramente afectaría directamente las aspiraciones de nuestra empresa.

➤ Niveles de Empleo

La última encuesta habla de un incremento en la tasa de empleos, pero principalmente orientados a la reactivación del área construcción, minería y retail, después de la crisis subprime. Con respecto al sector de Entretención y Gastronómico, no existe información relevante. (Más información

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/cifras_trimestrales_MJJ_2011.php)

➤ La Inflación

A pesar de que se prevé un incremento en la inflación para Diciembre del 2011 en comparación con el mismo mes del 2010, se mantendrá controlada y no existen evidencias para creer que se dispare el IPC. Dentro de los factores más relevantes se tiene el incremento del precio de los combustibles y los alimentos no perecibles. Esto podría afectar el precio en la industria gastronómica y de la Entretención, pero consideramos que no será un factor relevante en la decisión de implementar tecnología en los negocios. (Más información

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/chile-banco-central-preve-aumento-en-la-proyeccion-de-inflacion>)

➤ Tasas de Interés

Las tasas se han mantenido estables durante estos últimos años (post crisis subprime), principalmente para incentivar los créditos. Las tasas se están moviendo entre un 7 a 8% fijas anual, para créditos de corto plazo. Este es un factor relevante al momento de decidir qué tipo de financiamiento tomaremos para llevar a cabo el proyecto (Capital propio, Préstamo o mix). (Más Información

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/territorio/iner/2010/pdf/ier10_121_1.pdf)

4.2.3 Sociales

➤ Información demográfica y etaria

El crecimiento demográfico, la migración de otras Regiones y la expansión de los sectores poblados de la R.M. están altamente correlacionados con el crecimiento de los servicios vinculados a la Entretención y la Gastronomía para satisfacer las crecientes necesidades que se están generando. Casos como el barrio Vitacura, Barrio Brasil, Barrio Italia y muchos otros se están transformando en atractivos circuitos Gastronómicos y de Entretención, la alta densidad Poblacional de sectores como Santiago Centro, La Florida, Providencia y Ñuñoa, han hecho explotar servicios como el Delivery de una manera insospechada. La Ley de los casinos también ha tenido una importante relevancia para la Industria de la Entretención, instalando Casinos en las afueras de la R.M de muy fácil accesibilidad y servicios de primera categoría. Todos estos factores, nos generan un aire de esperanza para nuestro negocio y esperamos desarrollar y ejecutar acertadamente nuestras Estrategias para acceder a estos mercados un tanto olvidados por los desarrolladores.

Los rangos etarios, también son una variable relevante al momento de hacer nuestro análisis. Claramente los Jóvenes entre 15 y 30 años, son los más vinculados con las tecnologías y es a ellos a quienes debemos familiarizarlos con los productos y servicios. No será una tarea fácil, ya que existe la percepción de que la tecnología y la Industria de la Entretención y Gastronomía no tiene mucho que aportarse mutuamente. (Más Información http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/demografia/pdf/poblacion_sociedad_enero09.pdf)

- Perfil Sico gráfico y Cambios Culturales Respecto de la Implementación de Tecnologías al Servicio de la Industria Gastronómica y de Entretención
Cada día la Juventud y principalmente los menores de 35 años, están más y mejor relacionados con las Tecnologías, entienden claramente que las innovaciones en sus trabajos, las aplicaciones de nuevas herramientas y servicios como Internet, Google, Cloud Computing, Tablet, Smartphones. Son elementos que complementaran las estrategias de las empresas,

quienes no vean estas opciones como determinantes en sus negocios, probablemente estén condenados a desaparecer. La gran cantidad de información y la velocidad de ella, son factores determinantes al momento de cerrar un acuerdo. Esto ya está incrustado en la mente de los nuevos ejecutivos, por eso creemos que en la industria de la entretención y Gastronomía, no será la excepción. Creemos que existe una necesidad imperiosa de aplicar todas estas herramientas al servicio de estas Industrias y lograr cambiar la percepción de que “el negocio así como esta funciona de maravillas”, por eso vemos en este proyecto una gran alternativa de crecimiento para la Empresa y Nuestros Clientes.

4.2.4 Tecnológicas

➤ Altos índices de adopción de Tecnologías

La velocidad y accesibilidad de la información, sumado a la globalización del Comercio Internacional, nos han permitido acceder a nuevas y mejores tecnologías a precios mucho más convenientes. Esto se traduce en una adopción muy rápida de las nuevas tecnologías y un obsolescencia aún mayor de ellas, son tan cortos los tiempos de la evolución tecnológica, que muchas veces no alcanzas a Manejar completamente un sistema, cuando ya tienes la nueva versión disponible. Esto ha llevado a los consumidores de tecnologías a una carrera contra el tiempo en cuanto a capacitación y utilización de la tecnología, y nos obliga constantemente a adoptarlas de la manera más rápida y más específicas

➤ Apertura de Nuevos y atractivos Mercados

La Globalización nos ha permitido acceder a nuevos mercados tecnológicos, que hace unos años atrás eran inaccesibles. Japón, China y

Asia en General, se han transformados en los gigantes tecnológicos que abastecen al mundo. La especialización de estos países en esta área, han logrado mejorar continuamente sus productos y precios, por lo que hoy en día, para el chileno medio ya no es un imposible acceder a un notebook, a un Tablet o a un Smartphone. Esta facilidad que tenemos hoy, se transforma en una gran oportunidad para aplicar estas herramientas a sectores que no están asociados con la Tecnología y a quienes prestan estos servicios, mantener un nivel de márgenes razonables.

➤ Inversión en Investigación y desarrollo

En Chile no existe una gran inversión en I&D, principalmente porque nos hemos transformado en un país comercializador de bienes y servicios. Pero nuestra empresa quiere asumir una posición de liderazgo con respecto a este tema y aplicar desarrollos de sistemas para la Industria de la Entretención y la Gastronomía, el reto de nuestros profesionales es ir mejorando cada vez más nuestros productos en pro de las necesidades de nuestros clientes. Es un riesgo muy alto el que estamos asumiendo, si consideramos que existen grandes empresas de desarrollo en nuestro país (Sonda, IBM), por otra parte las barreras de ingresos son muy bajas para los competidores nuevos y el nivel de inversión que se requiere no es muy ostentoso, además si consideramos la competencia internacional, el escenario no es muy alentador, pero el compromiso que asumimos es adoptar innovar para alcanzar nuestros objetivos, además de focalizarnos en las necesidades reales de nuestros usuarios y establecer más que solo un vínculo comercial, si no que un compromiso de crecimiento con ellos.

4.3 ANÁLISIS EMPRESA ADVICE LTDA.

4.3.1 Descripción General

Advice Ltda. Es una empresa privada, que se dedica al desarrollo de productos y servicios de tecnología de la información según los requerimientos de sus mandantes, mediante herramientas de desarrollo para distintos sistemas operativos y bases de datos. Sus clientes son muy transversales y van desde empresas sin fin de lucro, universidades, entidades gubernamentales hasta la empresa privada.

Actualmente trabajan 15 personas, que se distribuyen de la según la figura n°3

Figura n°3



Fuente: Advice Ltda.

Las Ventas Netas en el año 2011 alcanzaron los \$57.743.820 y sus gastos operacionales fueron de \$48.810.880. El resultado antes de impuesto es de \$9.332.940.

El producto estrella de Advice Ltda. Es la implementación de sistemas ERP Dynamics GP de Microsoft, orientado a módulos de Contabilidad, Producción, Remuneraciones, RR.HH y CRM. También realizamos desarrollos para sistemas SAP, proyectos especiales de migración de sistemas e interfaces entre ellos.

La propuesta de valor que nos destaca sobre nuestros competidores, es entregar un servicio personalizado y desarrollos ajustados a las reales necesidades de los clientes. Es cierto que comercializamos productos estándar, pero la diferencia son los desarrollos que hacemos en estas plataformas, para adaptar estos productos estándar según el requerimiento de nuestros usuarios. Sin embargo, la empresa no ha mostrado un despegue ni un crecimiento importante en cuanto a sus ventas. Por eso creemos que es necesario dar un giro en nuestra actual estrategia, orientar productos y servicios en segmentos que nos sean atractivos y que no estén atendidos, acoplar el conocimiento de nuestros desarrolladores, la experiencia de nuestro equipo de investigación y desarrollo, con las necesidades de las industrias de la Gastronomía y la Entretención. Además de replantear nuestra Estrategia de Comercialización, que será una piedra fundamental en el futuro de nuestro negocio. También es importante plantear un nuevo modelo de negocio, que este acorde con los ingresos de nuestros potenciales clientes y que los invite a invertir en este tipo de productos, demostrándoles los beneficios que ellos pueden aportar a sus negocios.

Para Advice Ltda. Este cambio será crucial, nos permitirá enfocarnos en un segmento de mercado que es muy atractivo y donde aún existe mucho espacio para participar, nos permitirá diversificar la cartera de

clientes, ya que el potencial de mercado es muy atractivo, al diversificar los clientes, minimizamos los riesgos de ingresos, ya que no concentramos las ventas de la empresa en un par de clientes. Pretendemos incrementar de manera importante las ventas con el producto “MOZO VIRTUAL”, lo que nos otorgará un mejor respaldo financiero para nuevos desarrollos.

Nuestros Potenciales clientes están muy entusiasmados con las propuestas y demos que les hemos mostrado del producto, sin duda tiene una percepción de que les dará mejor funcionalidad operativa, más y mejor eficiencia administrativa, mejorar la rentabilidad y los ingresos de sus negocios y los diferenciara, al menos por un tiempo, de sus competidores, dándoles otro estatus a sus locales.

La gran ventaja que nos entregará el producto frente a nuestros competidores, es la innovación y el modelo de negocio presentado.

4.3.2 Evaluación interna de la Empresa Advice Ltda.

El Objetivo de esta etapa de la evaluación, es identificar los recursos y de qué manera estos pueden aportar a las ventajas competitivas. Las empresas que reasignan y reubican sus recursos de manera más eficaz, probablemente alcancen una rentabilidad mayor sobre la inversión utilizada para desarrollar el proyecto. Este análisis lo basaremos en tres aspectos fundamentales:

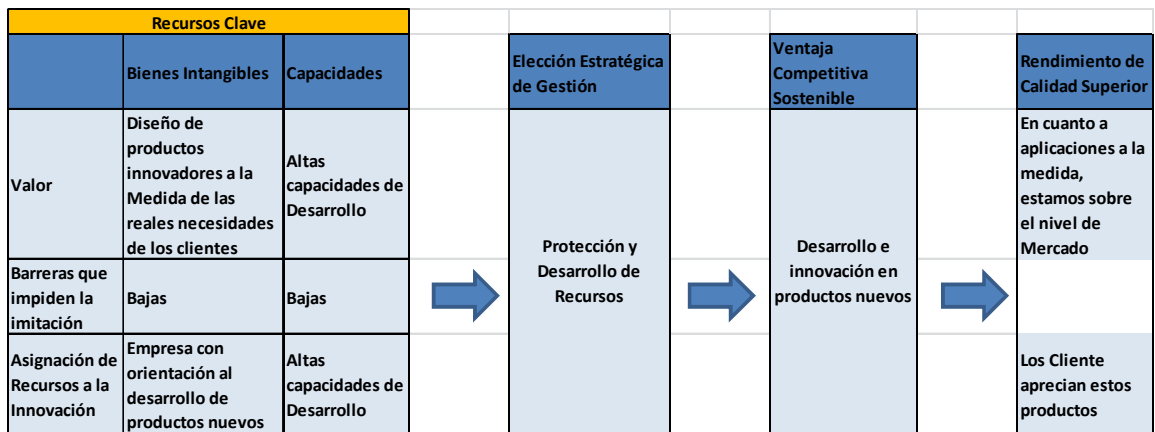
- Visión basada en los recursos
 - Diferenciadores Claves y Propuesta única de venta
 - Análisis VRIO
- La configuración de los recursos
 - Cadena de Valor
- La auditoría de los recursos
 - Recursos Humanos (Utilización de los recursos)

4.3.2.1 Visión basada en los recursos

a) Diferenciación Clave y propuesta única de venta.

La figura 4, nos muestra la Diferencia clave de nuestra empresa y la propuesta estratégica que nos permitirá comercializar nuestra propuesta de Valor.

Figura nº4



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los recursos claves, la propuesta de Valor, son nuestros Productos Innovadores (Software) a la medida y necesidades de nuestros clientes. Tenemos un grupo de especialistas desarrolladores de alto nivel, que son capaces de transformar las necesidades de los clientes en productos funcionales para ellos.

Las barreras para plagiar e imitar este tipo de productos son muy bajas, cualquiera con las herramientas y competencias necesarias podría hacerlos, además que no son desarrollos de alta complejidad y cualquier empresa podrá capacitar a su personal para producirlos.

Es vital para la empresa, direccionar sus esfuerzos para capacitar a su equipo de desarrolladores e invertir en nuevos productos, además de la correcta estrategia de comercialización de ellos. Entendemos que la clave de éxito de nuestra empresa se basa considerablemente en estos dos puntos. Actualmente integran el equipo de desarrolladores, tres importantes Ingenieros informáticos, especialistas en desarrollos Gnexus, lo que nos permite aterrizar todas las necesidades de nuestros clientes y plasmarlas en productos funcionales que le otorgan valor agregado a los servicios de sus negocios. Además, pretendemos integrar un volumen importante en fuerza de venta, lo que esperamos se transforme en un acelerador para la obtención de nuestras metas comerciales, sin dejar de lados los canales de distribución y la estrategia comunicacional.

Nuestra estrategia es desarrollar siempre nuevos productos, actualizar y mejorar versiones ya existentes, con ciclos cortos de creación y comercialización. Esto nos permite atender las cambiantes necesidades de nuestros clientes y mantener a la competencia un paso atrás en los productos. Actualmente hay muchas empresas que desarrollan sistemas a la medida para sus clientes, pero no tienen productos innovadores o nuevos en el mercado, solo “parchan” los sistemas estándares que ofrecen, para adaptarlos en cierto modo a las necesidades del cliente.

Nuestros clientes aprecian mucho estos productos, ya que les da ventajas competitivas y los diferencia de sus competidores.

b) Análisis VRIO

La figura nº 5, nos muestra los recursos que consideramos Valiosos, Raros, Imitables y Propios de la Organización.

Figura n° 5



Fuente: Elaboración Propia

La Matriz VRIO, Figura n° 6, nos ayuda a configurar los recursos mencionados en el resumen y cuáles de ellos tiene implicancias estratégicas en la organización, identificando que recursos aportan valor (Competencias Centrales).

Matriz VRIO (Figura n° 6)

Factores	Explotación de los Recursos				Nivel de Explotación	Implicancias Estratégicas		
	Valioso	Raro	Imitable	Organización		Implicancia Competitiva	Impacto en el Rendimiento Económico	Categoría FODA
Know How	SI	-	-	-		Ventaja	Bajo	Fortaleza y Competencia Central
I+D	SI	-	-	-		Ventaja	Bajo	Fortaleza y Competencia Central
Orientación al Cliente	SI	-	-	-		Ventaja	Alto	Fortaleza y Competencia Central
Costos Operativos	SI	-	-	SI		Ventaja	Alto	Fortaleza
Nivel de Servicio	SI	-	-	SI		Ventaja	Alto	Fortaleza
Integración de la Cadena	NO	-	-	-		Paridad	Bajo	Fortaleza o debilidad
Levantamiento y Ejecución	-	SI	-	-		Ventaja	Bajo	Fortaleza o debilidad
Estructura Organizacional	-	SI	-	SI		Ventaja	Alto	Fortaleza y Competencia Central
Modelo de Negocio	-	NO	-	-		Paridad	Alto	Fortaleza y Competencia Central
Productos	-	-	SI	-		Paridad	Alto	Fortaleza o debilidad
Estrategia	-	-	SI	-		Paridad	Medio	Fortaleza o debilidad
Canal de Distribución	-	-	SI	-		Paridad	Medio	Fortaleza o debilidad
Condiciones Com. Y Financieras	-	-	SI	-	Paridad	Alto	Fortaleza y Competencia Central	
Flexibilidad	-	-	SI	SI	NO	Ventaja	Medio	Fortaleza y Competencia Central

Fuente: Elaboración propia

Podemos Concluir, que los recursos estratégicos dentro de la empresa están Vinculados principalmente con el Conocimiento del equipo de desarrolladores, las habilidades para plasmar las necesidades de los clientes en sistemas operativos, la capacidad de establecer estrategias de comercialización, la inversión en I+D, la estructura Organizacional de la empresa y el modelo de negocio planteado para este producto.

4.3.2.2 Configuración de los Recursos

a) Cadena de Valor (Configuración de los recursos)

Este concepto fue diseñado con el objeto de gestionar eficientemente la cadena de valor de la empresa, para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La Figura n°7, nos muestra este proceso.

Figura n°7



Fuente: Elaboración Propia

Actividades primarias

Logística de Entrada: es relativamente sencilla, ya que los volúmenes por el momento no son de gran importancia, pero en el futuro se transformará en una actividad relevante del negocio

Operaciones: La Operaciones están orientadas a captar nuevos clientes, levantamiento de sus necesidades por partes de nuestros ejecutivos comerciales, planificación del proceso de levantamiento y de implementación del sistema en los establecimientos de nuestros clientes, desarrollos en sistemas según las necesidades de cada uno de nuestros clientes. Si bien es cierto, la base de los productos son estándar, cada negocio es distinto uno del otro y requiere de necesidades distintas. Los recursos que utilizamos son principalmente horas de desarrollo, software y herramientas tecnológicas todos los dispositivos móviles que requiera nuestro usuario.

Marketing y ventas: Actualmente no existe un segmento o nicho de mercado al cual nos enfoquemos, por el contrario, tratamos de atender a todos los potenciales negocios que se nos presentan. Tampoco hay una estrategia comunicacional o de fidelización de clientes, más bien asumimos compromisos con la finalidad de adjudicarnos los proyectos sin mediar consecuencias. El equipo de venta tiene una alta capacidad técnica, no así en la parte de ventas.

Actividades de soporte

Adm. Y finanzas: Se preocupa de la parte contable y las formas de financiamiento de los proyectos, además de todo lo relacionado con la administración general de la oficina, que es bastante simple.

Manejo de los recursos Humanos: Por el momento la empresa no presenta una gran estructura organizacional, lo que implica tener las personas necesarias para llevar a cabo los proyectos. El gran potencial está concentrado en la fuerza de venta y en el área de desarrollo. Otro punto que es relevante, son los profesionales freelance que se contratan, en caso de proyectos en los cuales no tenemos gran manejo.

Desarrollo de Tecnologías: Este también es un factor considerado como crítico, ya que como mencionamos en puntos anteriores, la tecnología, los sistemas y desarrollos son altamente replicable, lo que constituye una amenaza en el corto plazo la aparición de nuevos e importantes competidores.

Abastecimiento: Es bastante simple por el tamaño de nuestra organización, existe una gran cantidad y variedad de proveedores tecnológicos, lo que nos da un alto poder negociador con ellos al momento de cerrar un proyecto importante que involucre altos volúmenes de suministros.

4.3.2.3 Auditoria de recursos

Auditaremos los recursos de la organización y sus utilidades con el objeto de determinar los más importantes para el negocio y cuales nos dan ventajas competitivas .

- ❖ Recursos Operativos
- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Recursos Organizacionales
- ❖ Recursos Financieros

La tabla n°1, nos muestra un resumen de la auditoria de los recursos más relevantes de la organización, con el objeto de identificar cuales nos entregan ventajas competitivas.

Tabla n° 1

Recursos		Síntesis	Utilización	Impacto Estratégico
Operativos	Activos tangibles	Pocos activos tangibles: Computadores laptop, Notebook, Servidor central, Tablet, Smartphone, Muebles	Mediana	Bajo impacto
	Activos intangibles	Patentes de Desarrollos Propios, patentes de Software, demos, Videos Institucionales	Alta utilización	Alto Impacto
	Métodos operativos y sistemas	El principal sistema que utilizamos es Gnexus, que permite montar aplicaciones en plataformas móviles	Mediano	Mediano impacto
Humanos	Gerentes y Personal	Alto nivel Profesional	Alta utilización	Alto impacto
	Volumen de Personal	El volumen es bajo pero de gran nivel, en la medida que crezcamos iremos incorporando más según nuestras necesidades	Alta Utilización	Mediano Impacto
	Nivel de habilidades	Contamos con profesionales de primer nivel en todas nuestras áreas, uno de los principios de la empresa es incorporar profesionales de elite	Alta utilización	Alto impacto
	Lideres	Principalmente , las personas encargadas de Liderar y representar los equipos de trabajos críticos, son el Gerente General, de Desarrollo y Comercial	Alta utilización	Alto impacto
	Estructura	Como es una empresa nueva, su estructura organizacional es bastante Horizontal, donde todos los participantes de un proyecto opinan y son fundamentales en el desarrollo final de producto. Desarrollamos estructuras por Proyectos	Alta utilización	Alto impacto

	Relaciones Laborales	De confianza, respeto y orientada al logro de los objetivos Comunes de la organización	Alta utilización	Alto impacto
	Salarios	Promedio mercado	Baja Utilización	Bajo impacto
	Capacitación	Continua, principalmente en el área de Desarrollo para estar en la vanguardia de las aplicaciones tecnológicas	Alta utilización	Alto impacto
	Rotación Personal	Es una empresa nueva, por lo que no existe gran rotación de personal	Baja Utilización	Bajo Impacto
Organizacionales		Organización Horizontal pequeña, se conforman los equipos según proyectos, donde lidera quien tiene más experiencia en el área que se desarrollara el proyecto. Es una Organización Ad-hoc.	Alta Utilización	Alto Impacto
Financieros		No se cuenta con grandes recursos financiero, es más, se financia con capitales propios que aportan dos socios. Las inversiones no han sido de gran magnitud, pero para poder apostar en grande, tendremos que buscar una fuente de financiamiento externa (Banco u otra entidad financiera)	Baja Utilización	Alto impacto

Fuente: Elaboración Propia

5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y LOS COMPETIDORES

Este proyecto incluye dos grandes industrias que serán objeto de nuestro análisis, la industria Gastronómica y de la Entretención, que es al segmento que apuntaremos nuestros productos y servicios, y la industria de las tecnologías, que nos dará una percepción del consumo de nuevas tecnología e Internet. Comenzaremos con un análisis Macro de cada industria y posteriormente nos iremos enfocando en los segmentos que nos parecen más atractivos, para posteriormente plantear nuestra posición y estrategia.

5.1 INDUSTRIA GASTRONÓMICA

5.1.1 Sector Gastronómico

Nota: Para la descripción del macro entorno económico del mercado se cuenta con estadísticas desde el año 2007 hasta el segundo Trimestre del 2011.

La categoría Comercio, Hoteles y Restaurantes, según cifras del banco central, en términos generales ha mantenido una tendencia alcista en su producción interna, los efectos de la crisis global se hicieron sentir el 2009 con una desaceleración y en el 2010 el terremoto. En el gráfico n° 1 y 2, podemos ver como el efectos exógenos como el terremoto y la crisis subprime afectan los Ingresos de esta industria, principalmente en la Región Metropolitana, considerando que después de cualquier tipo de emergencia climática, social o de otra índole, el grueso de la gente destina sus ingresos a otra necesidades que considera más relévate en esos momentos. Esto hace que la industria gastronómica y de la entretención sea muy sensible a eventos de esta naturaleza.

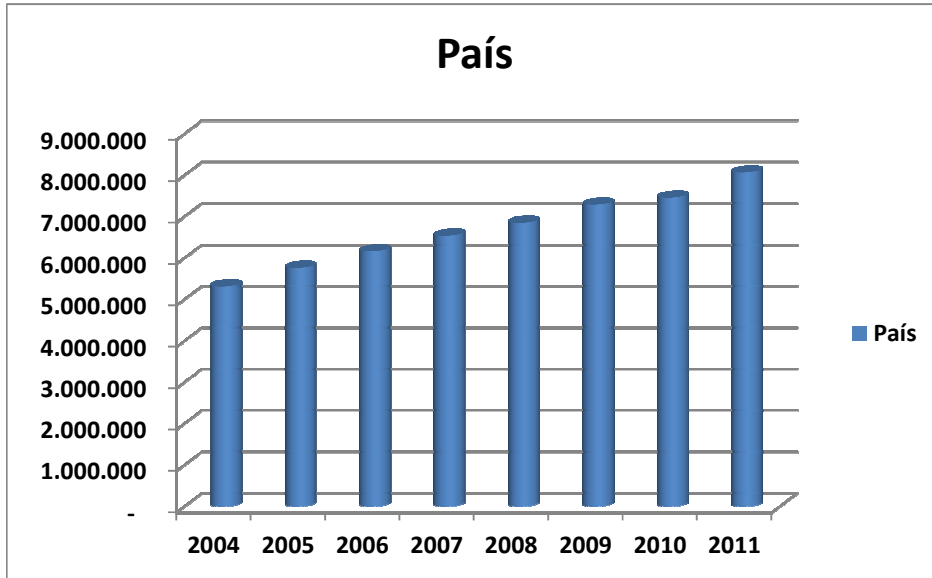
La Tabla n° 2, los gráficos 1 y 2, nos muestra el PIB de la actividad comercial que incluye Hoteles, Restaurant y Comercio, proyectados en millones de pesos para el año 2011 a nivel País y para la Región Metropolitana.

Tabla n°2

Año	País	R.M.
2004	5.313.188	3.392.054
2005	5.764.234	3.711.232
2006	6.161.216	3.982.792
2007	6.540.317	4.218.154
2008	6.852.771	4.419.713
2009	7.289.215	4.731.827
2010	7.460.287	4.730.825
2011	8.065.661	5.260.016

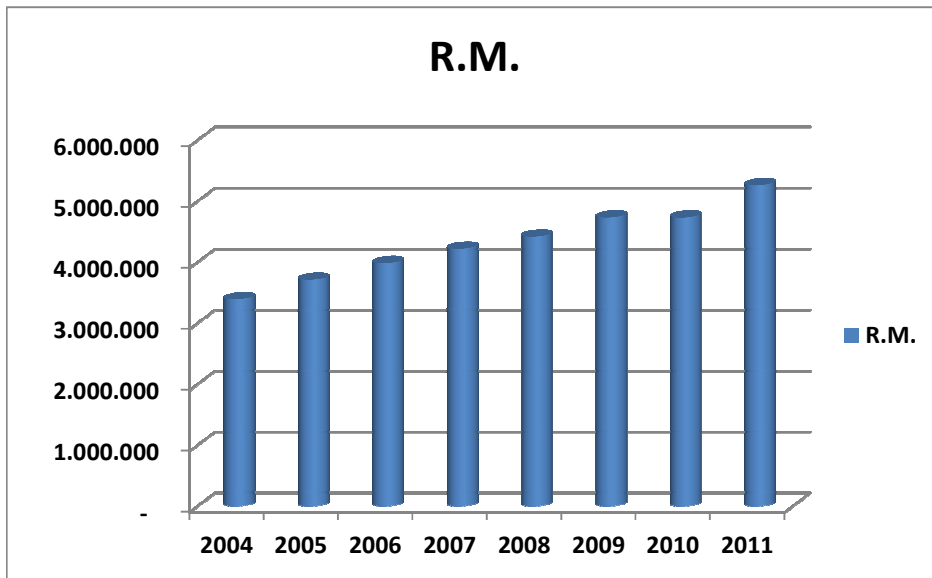
Fuente: Banco Central

Grafico n°1



Fuente: Banco Central

Grafico n°2



Fuente: Banco Central

La variaciones en las tasa de crecimiento, nos puede ratificar lo antes expuestos. La tabla n° 3, nos muestra cómo se desaceleraron las tasas de

crecimiento en los años 2009 y 2010, por la crisis y el terremoto respectivamente.

Tabla n°3

Año	Tasa País	Tasa R.M.
2004	7,3%	8,68%
2005	8,5%	9,41%
2006	6,9%	7,32%
2007	6,2%	5,91%
2008	4,8%	4,78%
2009	6,4%	7,06%
2010	2,3%	-0,02%
2011	8,1%	11,19%

Fuente: Banco Central

Entrando en un análisis más profundo, los niveles de inversión en activo fijo promedian un 43% en el período 2003-2009 sobre los niveles de utilidades y depreciación. Es importante señalar que el 2009 la inversión en activo fijo fue de 35%, dentro de los parámetros de desviación del período, lo que hace suponer que en años de disminución del consumo no decaen los niveles de inversión en activo fijo. En el caso de la inversión en software, los valores son fluctuantes, al parecer luego de realizada la inversión en este activo los niveles decaen hasta la actualización o surgimiento de tecnologías que permitan mejorar el sistema anterior.

Según el informe de la Cámara Nacional de Comercio (CNC), las ventas reales de restaurantes de la Región Metropolitana aumentaron un 7,9% en el primer semestre de 2011, respecto del mismo periodo de año pasado según la muestra que compone el Índice de Ventas de Restaurantes, elaborado por la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile con la colaboración de la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA).

Este positivo desempeño da cuenta del consistente mejoramiento del servicio de restaurantes, impulsado por el dinamismo del consumo que se

sustenta en el mayor nivel de ingresos de la población, producto de un aumento en el empleo y las remuneraciones, los cambios que están experimentando los estilos de vida de los santiaguinos, así como la notoria ampliación y diversificación de la oferta gastronómica.

También contribuyó al positivo resultado del primer trimestre la mayor llegada de turistas extranjeros al país que creció en un 12,8% en los primeros seis meses del año, respecto del mismo periodo del 2010, lo cual fue muy afectado por el terremoto del 27 de febrero.

La moderación en el nivel de crecimiento observada en el segundo trimestre del año estuvo marcada por el efecto estadístico y la significativa expansión del primer Trimestre, que superó la contracción acumulada en ese período en los años 2009 y 2010. Luego del importante aumento de la actividad en febrero (16,9%) y marzo (23,3%), particularmente en el último mes, en los dos siguientes se notó una brusca desaceleración en el ritmo, que implicó una caída de las ventas en mayo (-1,4%), para repuntar nuevamente en junio, con un crecimiento de un 5,2% anual. La base de comparación jugó un rol relevante en esta evolución, considerando que mayo de 2010 fue el que exhibió el mayor incremento en el segundo trimestre del año pasado (8,6%). Sin embargo, cabe destacar que la debilidad constatada en mayo 2011 también se observó en otros indicadores de ventas, lo que podría indicar que existieron características puntuales que afectaron su desempeño, siempre dentro de un contexto más moderado.

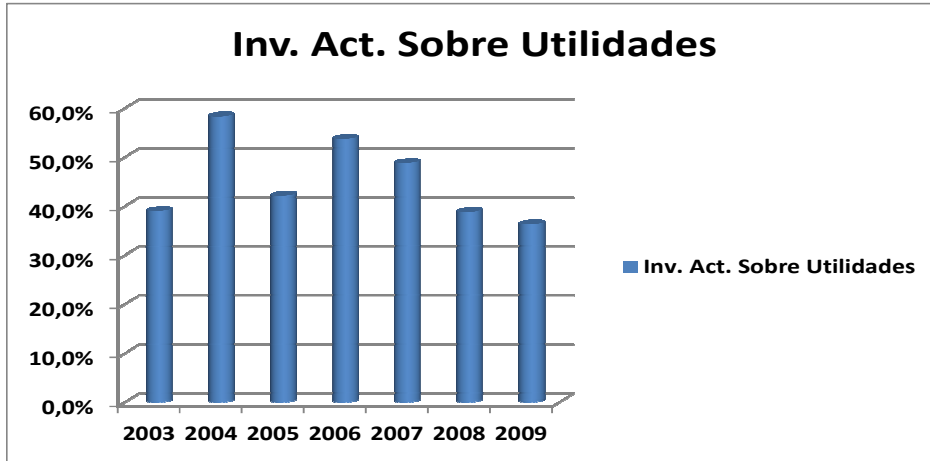
La inversión en activo fijo, tal como se muestra en el gráfico 3, tendió a disminuir en la medida que la crisis se hizo más evidente. Con las expectativas positivas para el 2011 la tendencia debería revertirse.

El promedio de inversión en activo fijo en el período 2003-2009 fue de casi 45 mil millones de pesos en términos reales.

En relación a la inversión en software es relevante mencionar que tuvo un peak el año 2004, que es el momento en que los softwares de

gestión de restaurante entran con fuerza al mercado local. En promedio, la inversión en software representó el 1,2% de la inversión total en activo fijo.

Grafico n°3



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas

5.1.2 Sector Entretenimiento (Casinos)

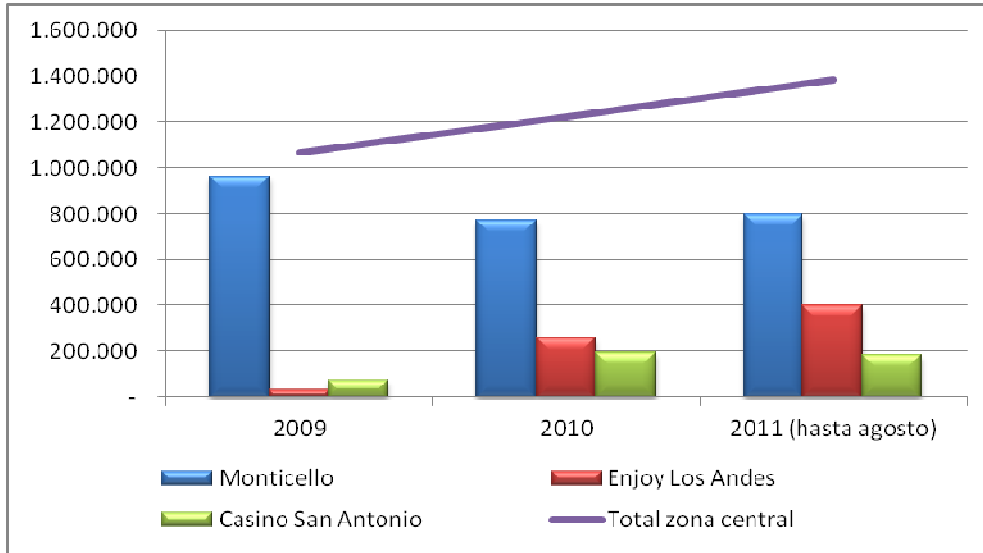
Según datos de la Superintendencia de Casinos de juego hasta agosto del 2011, estos establecimientos han recibido un total de 4,3 millones de visitas, un crecimiento de 55% respecto de igual fecha del año anterior. Un mercado sumamente atractivo, y rentable, si el modelo de negocio implica cobros asociados a las transacciones que se puedan generar. El 2011 hasta agosto ya casi se ha logrado igualar el total anual del 2010.

El año 2009 entran en operación en el mes de agosto los casinos de Los Andes y San Antonio. El número de visitas el año 2010 se vio afectado por el terremoto del mes de febrero.

En el Grafico n°4, muestra el crecimiento en la cantidad de personas que visitan los casinos de la zona central (no se registran datos de Enjoy de Viña del Mar). Es importante ver que hasta agosto de este año ya se superó

el nivel total de visitas de los dos años anteriores, lo que refleja el éxito de este sector y el potencial de crecimiento que poseen.

Grafico n°4

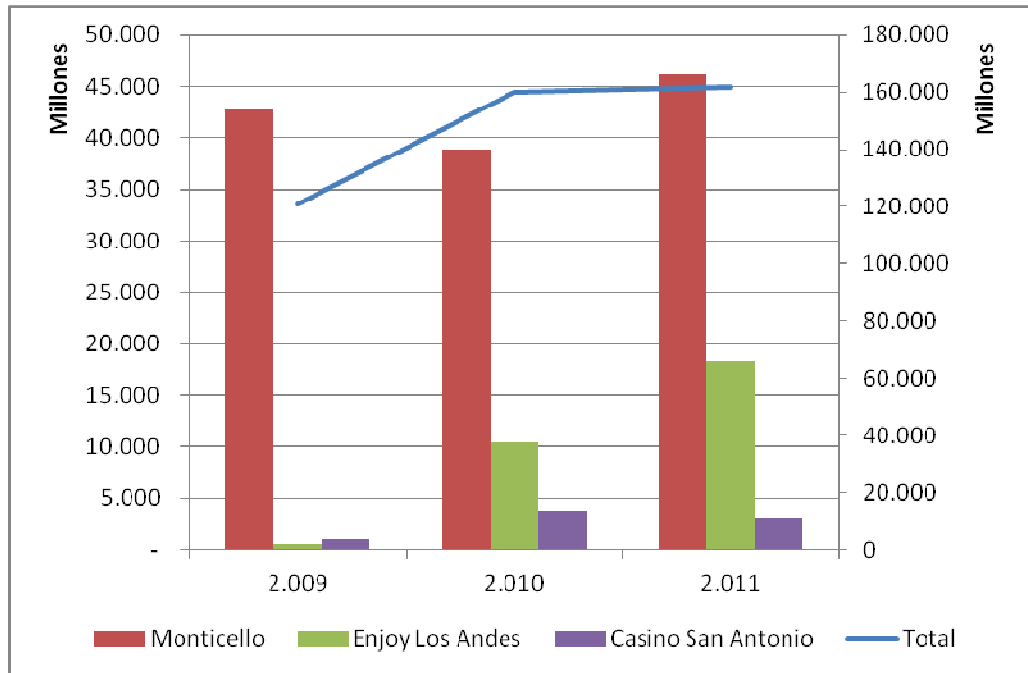


Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según la ley de casinos, además de los impuestos a la renta, los casinos deben entregar un 20% de los ingresos, deducidos los montos de IVA y los pagos provisionales obligatorios. Este escenario es favorable para cualquier proyecto que esté ligado a inversiones en estos establecimientos, pues reduce su carga impositiva.

El Grafico n°5, da cuenta de los niveles actuales de ingresos brutos por concepto de juego en los casinos de la zona central, una fracción de ellas está destinada a impuesto de primera categoría y otra a impuesto específico.

Grafico n°5



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Sin embargo, hay que permanecer en alerta dados los temores de recesión mundial. En ese ámbito es importante monitorear la contingencia pues ante ese panorama existen dudas sobre la estabilidad laboral, factor que incide directamente en el consumo de las personas, afectando a los sectores en estudio, y por tal, cualquier inversión que surja desde ahí, escenario que podría afectar los proyectos de Advice.

5.2 INDUSTRIA TI Y E-COMERCE

5.2.1 Acceso a Computadoras y uso de Internet en Chile

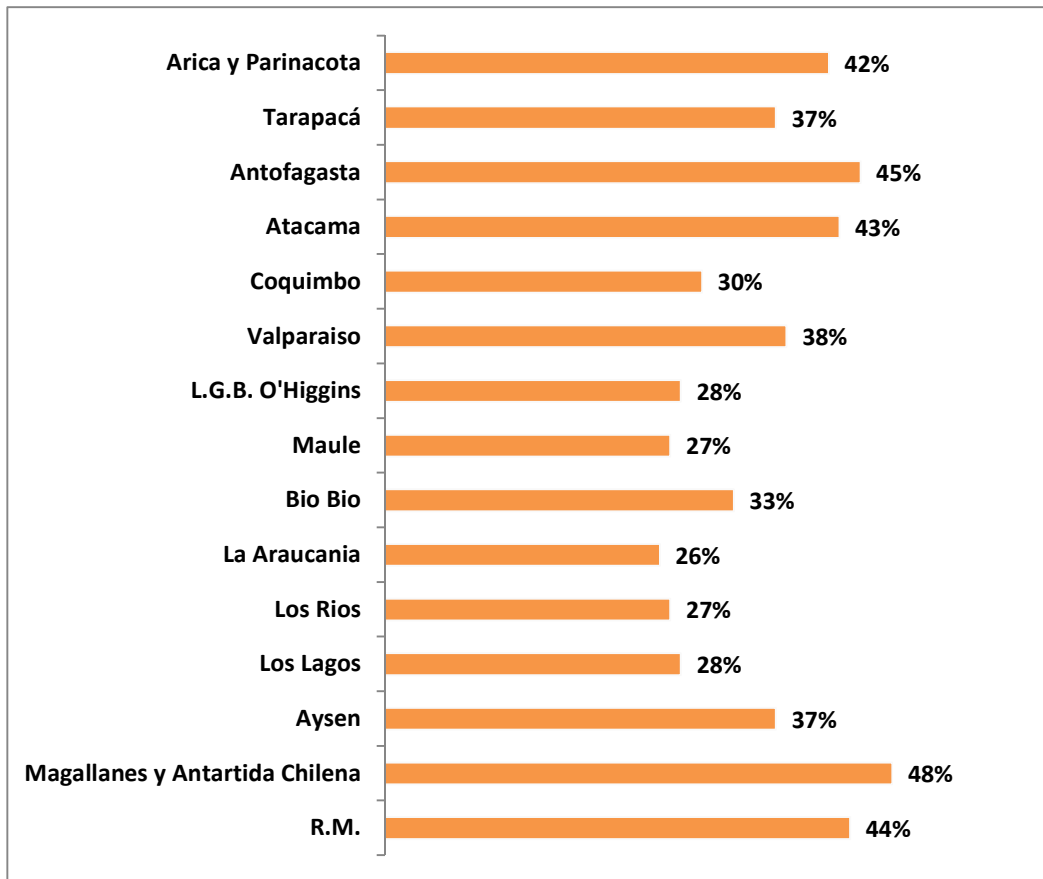
Utilizando la Encuesta Casen 2009, se realiza una revisión de las características de los hogares Chilenos y el comportamiento de las personas respecto al uso de computadoras e Internet.

La cobertura de estos servicios o el acceso a éstos, pasa a ser relevante para las comunicaciones, apoyando las labores educativas, laborales y económicas.

Entre las barreras a la cobertura de los servicios, se encuentra el factor geográfico y el económico, aunque el factor etario y la llamada alfabetización digital, también juegan un rol importante en este aspecto.

El 36% de los hogares de Chile poseen al menos un computador habilitado para su uso. El 7% de ellos posee dos o más computadores. El grafico n°6, nos muestra el porcentaje de hogares con al menos un computador, distribuidos por regiones. El 44% de los hogares en la región Metropolitana, posee un computador, esta cifra está creciendo rápidamente e indica que cada vez son más los Chilenos que se están relacionando con la Tecnologías y sus aplicaciones.

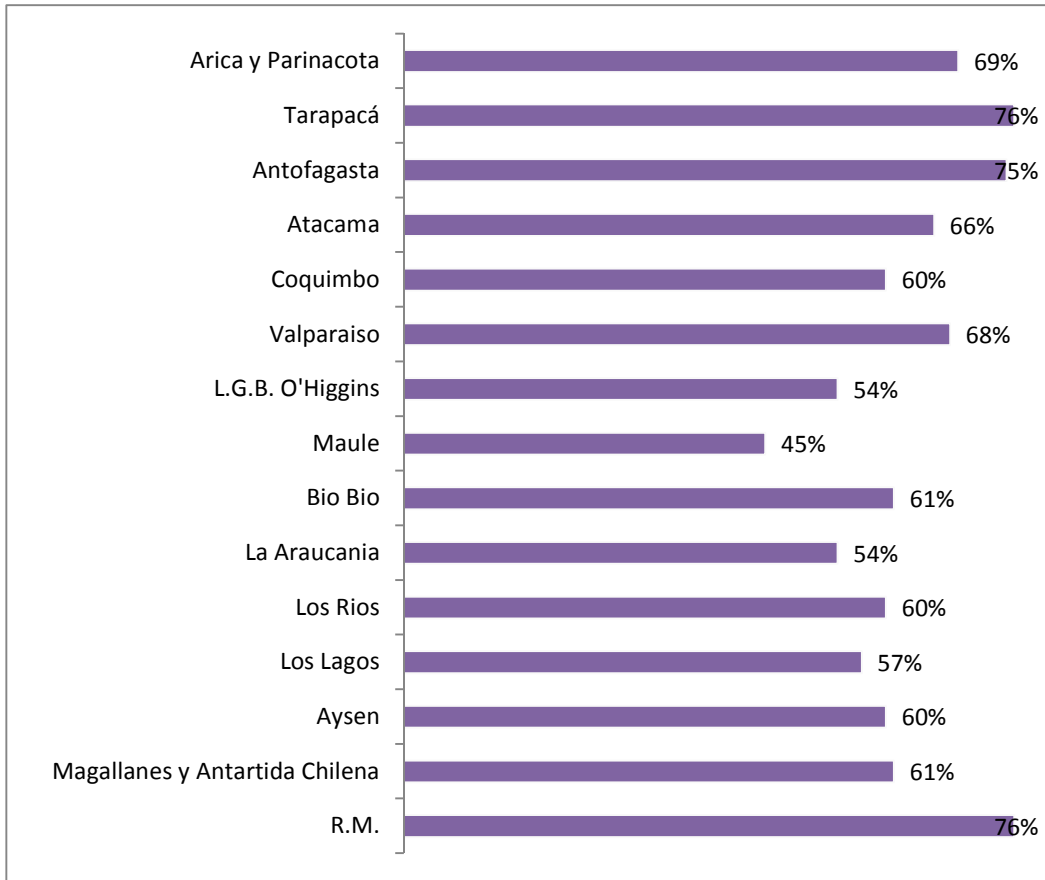
Gráfico n°6



Fuente: Encuesta Casen 2009

El gráfico n° 7, nos muestra el % de conexiones a Internet de los Hogares con Computadores.

Grafico n°7

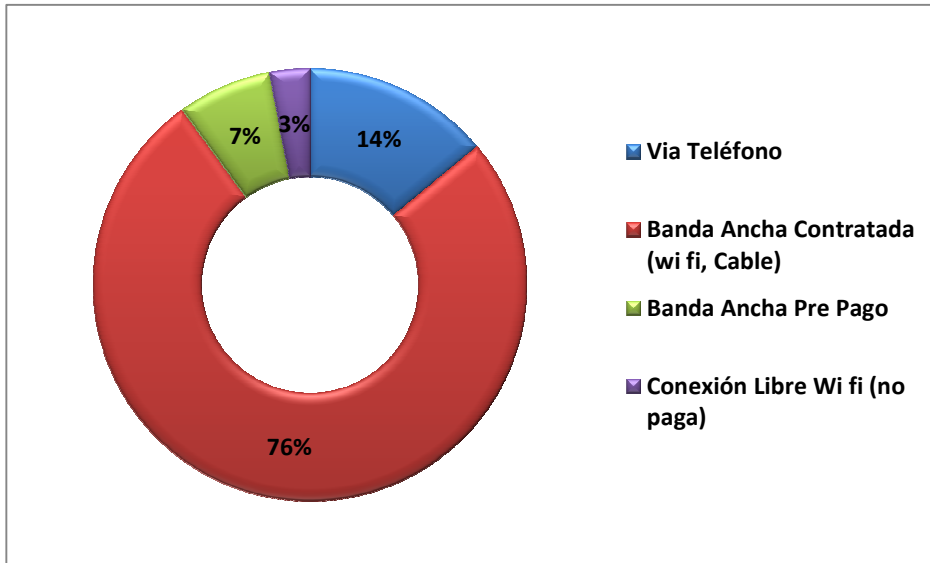


Fuente: Encuesta Casen 2009

El 63% de los hogares que poseen al menos un computador, tiene conexión a Internet y lideran este ranking, las Regiones Metropolitana y de Tarapacá con un 76%. Lo que nos muestra que en la Región Metropolitana, existe una mayor relación con las tecnologías, principalmente Internet y sus aplicaciones con respecto a otras regiones, considerando además que la densidad demográfica es mucho mayor que en el resto de las provincias.

El grafico n° 8, nos muestra los tipos de conexiones a Internet y como se distribuyen entre sus usuarios.

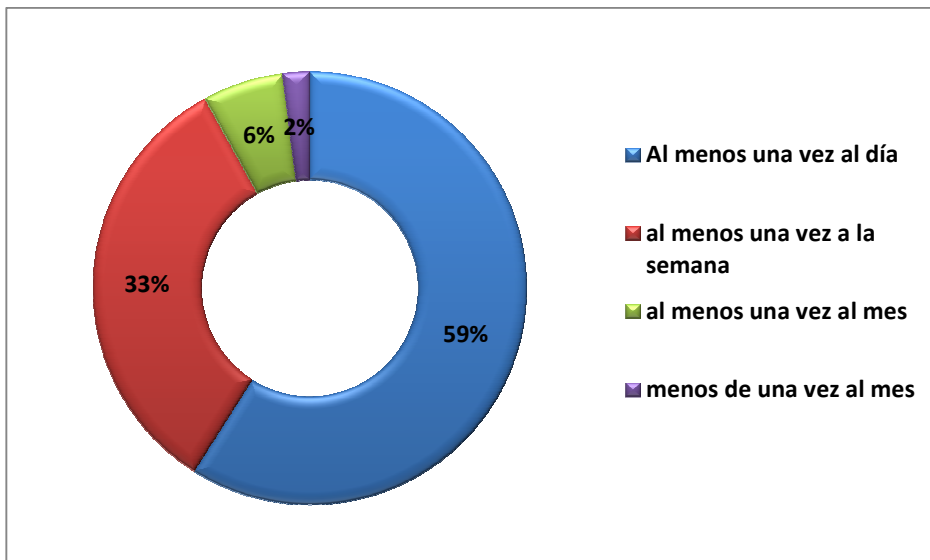
Gráfico n°8



Fuente: Encuesta Casen 2009

El uso de Internet es intensivo. El 59% lo utiliza al menos una vez al día, mientras que el 33%, lo utiliza al menos una vez por semana. Gráfico n°9.

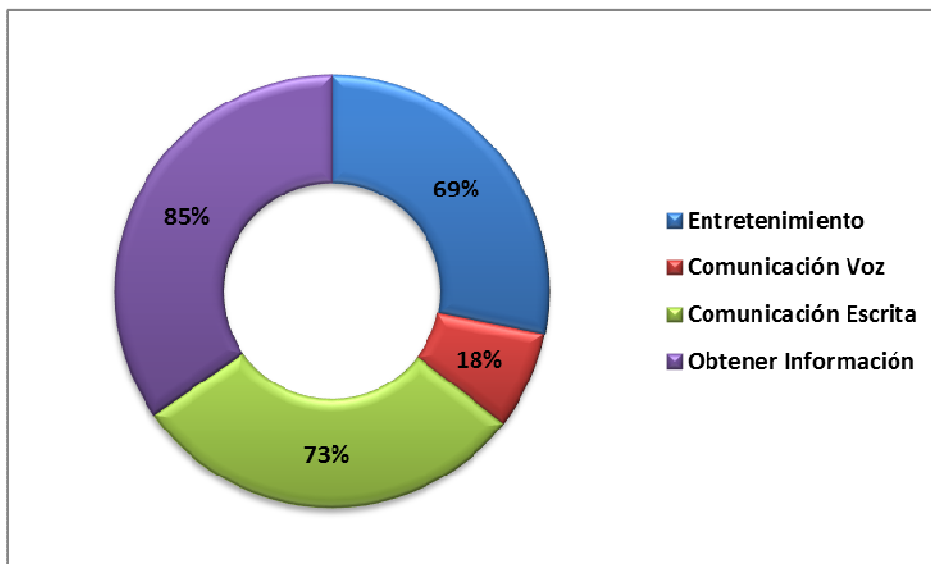
Gráfico n°9



Fuente: Encuesta Casen

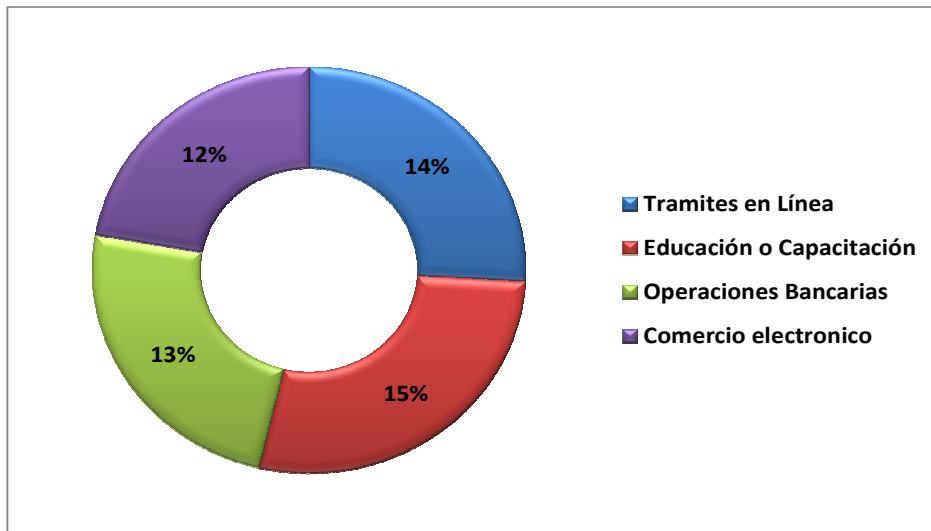
El principal uso de Internet es el de obtener información (85%) y la comunicación escrita (75%). Por otro lado el 69% declara que lo usa como medio de entretenimiento. Servicios de mensajería con voz alcanza 18%. Otro tipo de servicio más esporádico, son realizar trámites en línea con instituciones Públicas (14%) y actividades de Educación (15%). El comercio electrónico y las transacciones bancarias solo llegan a un 12% y 13% respectivamente, lo que indica que aún no existe gran confianza a este tipo de utilizaciones de Internet. Ver Gráfico n° 10 y 11.

Gráfico n° 10



Fuente: Encuesta Casen

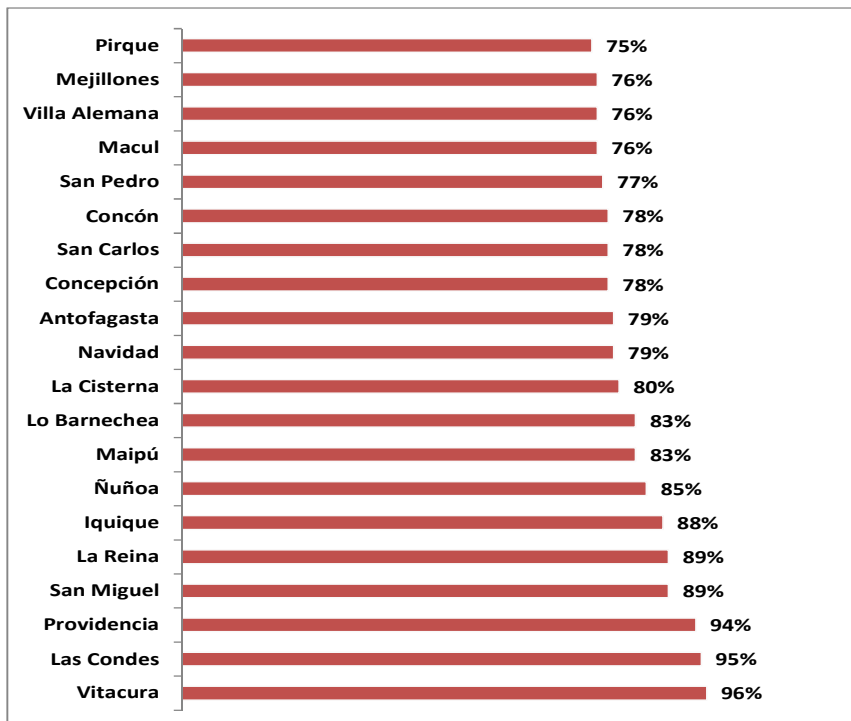
Gráfico n° 11



Fuente: Encuesta Casen

En gráfico n° 12, mostramos las 20 comunas con más conexiones a Internet.

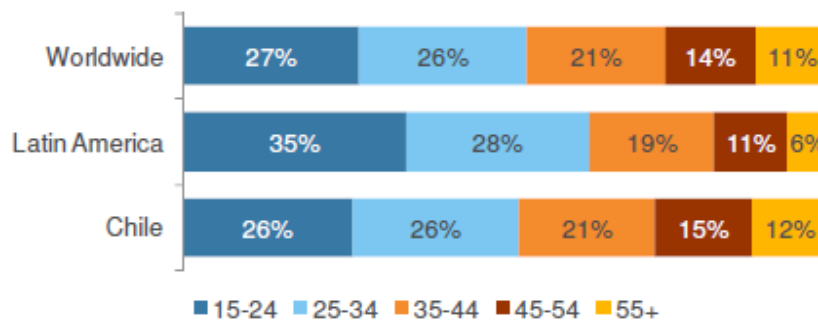
Gráfico n° 12



Fuente: Encuesta Case

Los usuarios web chilenos son en general mayores que en el resto de Latinoamérica. La Distribución de edad en Chile es marcadamente similar al promedio mundial, no así en el resto de Latinoamérica y otros mercados en desarrollo, que se encuentran muy jóvenes. La distribución en género en Chile es también la más igualitaria en Latinoamérica: el 50% de los usuarios son mujeres. El gráfico n°13, nos muestra estos datos.

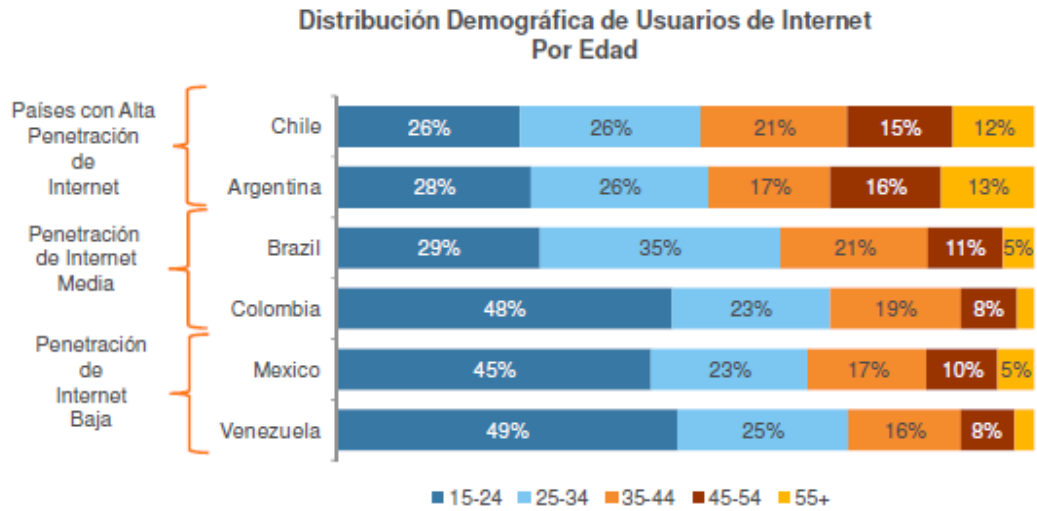
Gráfico n° 13



Fuente: ComScore

La Distribución etaria se correlaciona con la penetración de Internet, y la distribución demográfica se relaciona altamente con los niveles de penetración de Internet y la madurez relativa del mercado de Internet en cada región: Los usuarios jóvenes son tradicionalmente usuarios de adopción temprana como nos indica el gráfico n° 14.

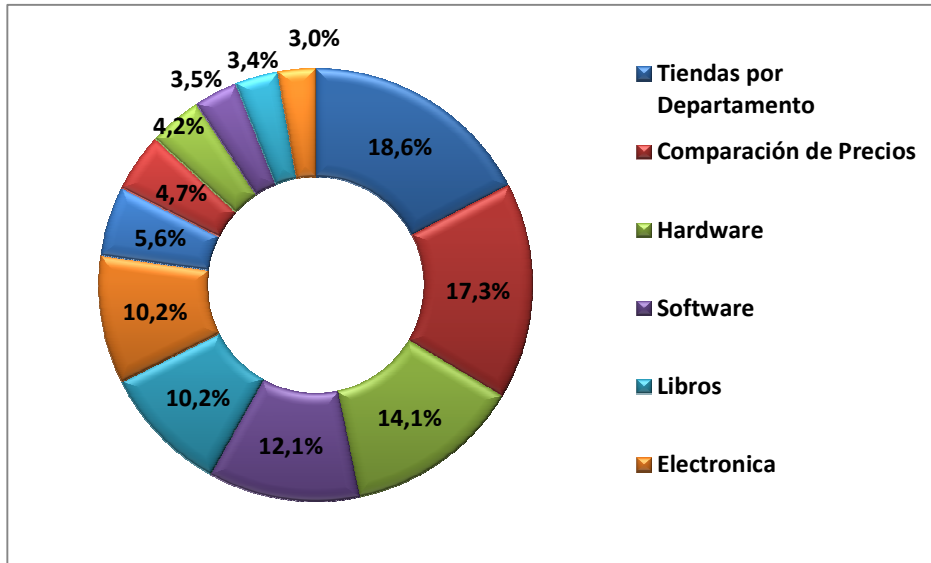
Gráfico n° 14



Fuente: ComScore

El comercio electrónico, que es una pieza vital para comprender la disposición que tienen los Chilenos para realizar transacciones por Internet, aún se encuentra en una etapa de inserción al mercado, pero está muy claro que los consumidores visitan muchos sitios de retail/productos y hacen comparaciones de precio online aun cuando no confían todavía en la seguridad de las transacciones o simplemente prefieren hacer sus compra offline. Entre los países latinoamericanos, la madurez relativa de la audiencia de Internet Chilena no se ha traducido necesariamente en interés por sobre el promedio de compras online como lo muestra el grafico n° 15. Las tiendas por departamento son el principal destino online de Retail para usuarios de la web en Chile. Pese a que los sitios de comparación de precios son también populares, los chilenos no suelen confiar en ellos tan fuertemente como sucede en otros países de América Latina.

Gráfico n° 15



Fuente: ComScore

5.3 TAMAÑO DE MERCADO

Una vez analizadas las Industrias relevantes en el proyecto, aterrizaremos los datos para dimensionar el tamaño de los mercados potenciales a los cuales queremos abordar. Para esto realizaremos una segmentación, para luego determinar nuestro mercado objetivo y su potencialidad.

5.3.1 Tamaño de Mercado para la Industria Gastronómica.

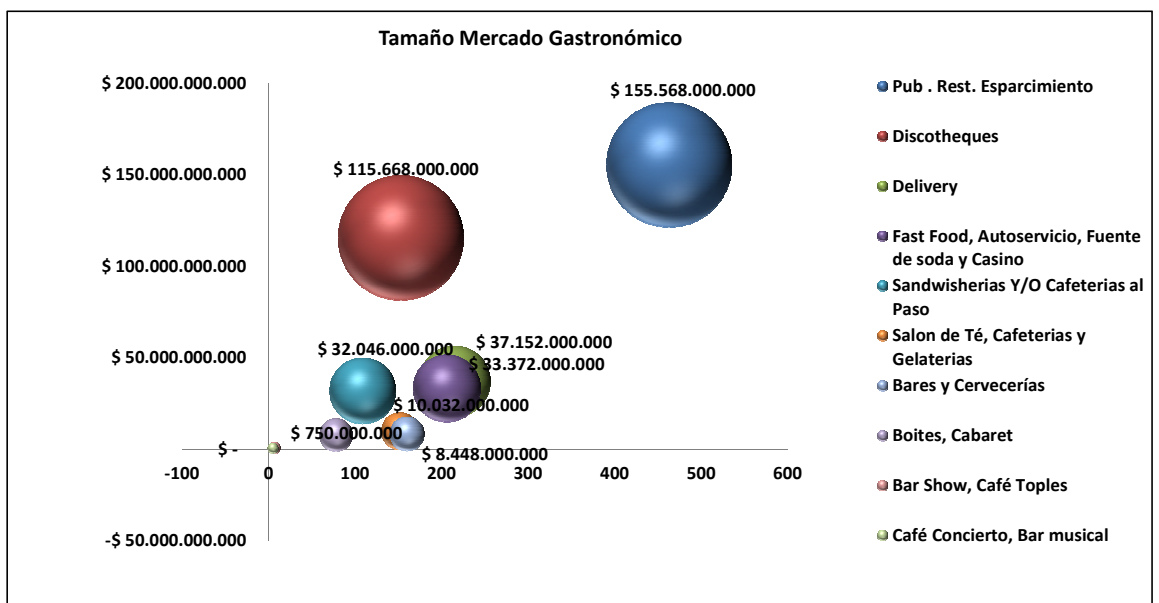
La tabla n° 5 y el gráfico n° 16, nos muestra la cantidad de usuarios potenciales de cada segmento (Base de datos SCD) y los ingresos aproximados (Cantidad de transacciones y monto de ellas, se establecen en la encuesta) que perciben mensualmente en la Región Metropolitana. (Ver detalle en Anexo 2: TAMAÑO DE MERCADO GASTRONÓMICO).

Tabla n°5

Tamaño de Mercado	Gastronómicos R.M Usuarios	Transacciones x Semana	Transacciones x Mes	Monto por Transacción	Ingresos Transacciones x mes	Ingresos por Total de Transacciones x año
Pub . Rest. Esparcimiento	463	200	800	\$ 35.000	\$ 12.964.000.000	\$ 155.568.000.000
Discotheques	153	4500	18000	\$ 3.500	\$ 9.639.000.000	\$ 115.668.000.000
Delivery	215	240	960	\$ 15.000	\$ 3.096.000.000	\$ 37.152.000.000
Fast Food, Autoservicio, Sandwisherias Y/O Cafeterias al Paso	206	450	1800	\$ 7.500	\$ 2.781.000.000	\$ 33.372.000.000
Salon de Té, Cafeterias y Bares y Cervecerías	109	1750	7000	\$ 3.500	\$ 2.670.500.000	\$ 32.046.000.000
Boites, Cabaret	152	250	1000	\$ 5.500	\$ 836.000.000	\$ 10.032.000.000
Bar Show, Café Toples	160	200	800	\$ 5.500	\$ 704.000.000	\$ 8.448.000.000
Café Concierto, Bar musical	78	60	240	\$ 35.000	\$ 655.200.000	\$ 7.862.400.000
	7	60	240	\$ 45.000	\$ 75.600.000	\$ 907.200.000
	5	125	500	\$ 25.000	\$ 62.500.000	\$ 750.000.000
Total	1548	7835	31340	\$ 180.500	\$ 33.483.800.000	\$ 401.805.600.000

Fuente: Encuesta y SCD

Gráfico n° 16



Fuente: SCD

La Tabla n° 6, nos muestra un ABC según ingresos y número de usuarios. Esta figura nos permitirá determinar quiénes son los segmentos que nos determinan el 80% de los Ingresos y que cantidad de usuarios representa este porcentaje.

Tabla n°6

Tamaño de Mercado	Gastronómicos R.M N Usuarios	Peso % de Usuario	% Acumulado	ABC
Pub . Rest. Esparcimiento	463	39%	39%	A
Discotheques	153	29%	68%	A
Delivery	215	9%	77%	A
Fast Food, Autoservicio, Fuente de soda y Casino	206	8%	85%	A
Sandwisherías Y/O Cafeterías al Paso	109	8%	93%	B
Salon de Té, Cafeterías y Gelaterías	152	2%	96%	B
Bares y Cervcerías	160	2%	98%	C
Boites, Cabaret	78	2%	100%	C
Bar Show, Café Toples	7	0%	100%	C
Café Concierto, Bar musical	5	0%	100%	C
Total	1548	100%		

Fuente: SCD

Podemos ver que son 3 segmentos de la Industria Gastronómica (Pub. Restaurant. Esparcimiento, Discotheques y Delivery) que representan casi el 80% del total de los Ingresos en la Región Metropolitana. Este 77% representa 831 usuarios potenciales. (Ver detalle en Anexo 2: TAMAÑO DE MERCADO GASTRONÓMICO)

5.3.2 Tamaño de Mercado para Casino y Salones de Juego

El segmento de los casinos lo trataremos de una forma diferenciada, debido al nivel de crecimiento que ha experimentado en estos últimos años y lo atractivo de este negocio. La tabla n°7, nos muestra los ingresos y la tasa de crecimiento por concepto de juego de los casinos cercanos a la Región Metropolitana, desde el año 2009 a la Fecha. El 2011 solo tiene información hasta Agosto de este año, se anualizo para realizar una proyección simple de los ingresos hasta Diciembre del 2011. También nos muestra el crecimiento de la Industria de los Casinos (Solo los que están suscritos a la Superintendencia, se excluyen de este estudio los Casinos que son Administrados por Municipalidades y que están muy alejados de la Región Metropolitana).

Tabla n°7

Casino	Ingresos Juego			Ingresos Gastronómicos
	2009	2010	2011	2011
Monticello	\$ 42.500.000.000	\$ 38.000.000.000	\$ 43.000.000.000	\$ 10.750.000.000
Enjoy Los Andes	\$ 900.000.000	\$ 10.300.000.000	\$ 18.000.000.000	\$ 4.500.000.000
San Antonio	\$ 1.000.000.000	\$ 4.000.000.000	\$ 3.000.000.000	\$ 750.000.000
Total	\$ 44.400.000.000	\$ 52.300.000.000	\$ 64.000.000.000	\$ 16.000.000.000
Total Proyectado	\$ 44.400.000.000	\$ 52.300.000.000	\$ 96.000.000.000	\$ 24.000.000.000
Servicios Gastronomicos (25%)	\$ 11.100.000.000	\$ 13.075.000.000	\$ 24.000.000.000	
Tasa de Crecimiento		18%	84%	

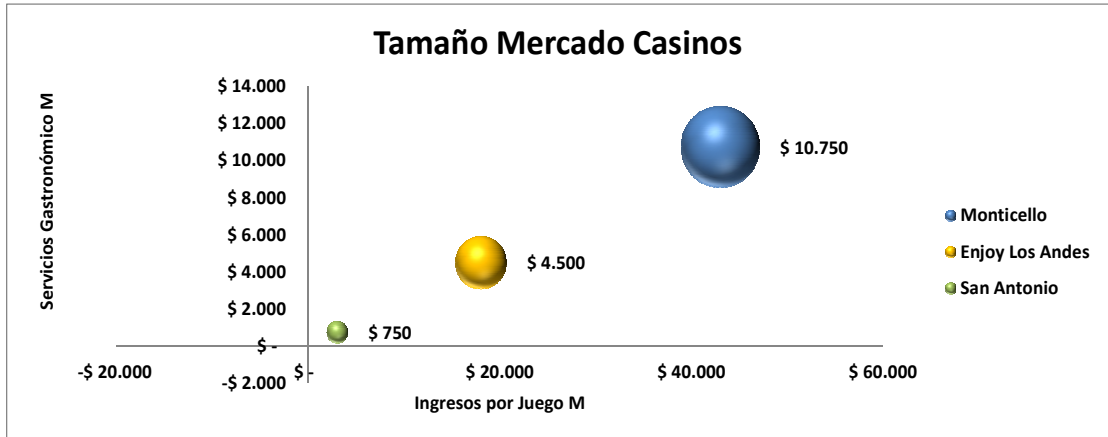
Fuente: Banco Central

La misma tabla n° 7, nos muestra los ingresos por concepto de Gastronomía y Bebidas, que representan el 25% aprox. de los ingresos por concepto de Juego. Este porcentaje fue ratificado por el Chef Ejecutivo del Casino Enjoy Los Andes, Pablo Olivares Urbina, en entrevista realizada en Agosto del 2011. (Ver detalle en Anexo 2: TAMAÑO DE MERCADO CASINOS)

Los Ingresos del año 2010, se vieron ampliamente afectados por el terremoto que estremeció a Chile. Para proyectar el año 2011, anualizamos la información de los ingresos obtenidos hasta Agosto de este año.

Lo complejo de este segmento es que son pocos Clientes Potenciales, pero la cantidad de dinero y transacciones que mueven es muy interesante para el negocio como lo muestra el gráfico n° 17.

Gráfico n° 17



Fuente: Banco Central

5.4 CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

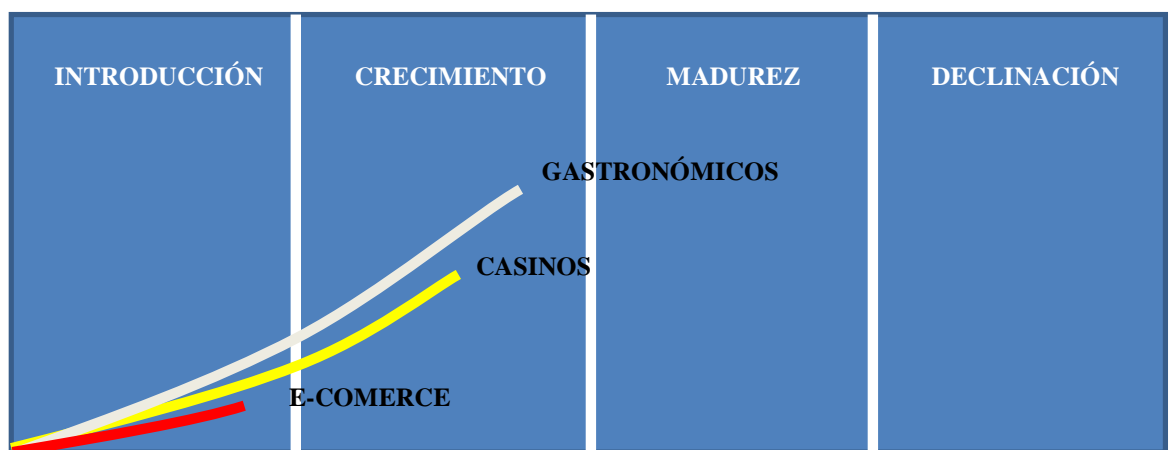
La industria Gastronómica se encuentra en una etapa de crecimiento, como lo demuestran las cifras que mostramos anteriormente con respecto a sus ventas anuales, pero es importante mencionar que es un sector muy vulnerable frente a crisis económicas, las repercusiones se sienten inmediatamente, los consumidores priorizan otras necesidades frente a situaciones de emergencia. Dentro del escenario económico Internacional, Chile está en un muy buen pie frente a inminentes crisis en Europa. Después de la crisis Subprime y posteriormente el terremoto de Febrero, la industria Gastronómica y de la Entretención experimentó una baja, pero nada que no se pudiese remediar en un corto plazo.

Para el caso de los Casinos de Juego, que son otro de nuestros objetivos claves, podríamos mencionar que la Industria está en su primera etapa de introducción y que obviamente le queda mucho por crecer. El incremento de esta industria también está muy correlacionado con la situación económica del país, entre mejor está la economía interna, los

indicadores globales, el nivel de ingresos, las tasas de desempleo, probablemente la gente destinara más recursos a la entretención.

Con respecto a las inversiones en nuevas tecnologías y desarrollos en esta Industria, la inversión es bastante baja, considerando que la mayoría de nuestros potenciales clientes si tienen Software que los apoyan con la gestión backoffice, pero ni uno tiene sistemas CRM orientados a la fidelización, captación, mejora en el nivel de servicio, etc. Lo que indica que la industria frente a estas nuevas aplicaciones y tecnologías, tiene un grado de inserción prácticamente nulo. La Figura n° 8, nos muestra en qué situación se encuentran nuestras industrias relevantes para el análisis con respecto a su ciclo vital.

Figura n° 8



Fuente: Elaboración Propia

5.5 ANÁLISIS FUERZAS COMPETITIVAS PARA CADA INDUSTRIA

Analizaremos las estructuras de cada Industria y las fuerzas competitivas que dan forma al entorno en que opera la empresa, relacionando el ciclo de vida de la industria con las 5 fuerzas competitivas.

La tabla n°8, nos muestra el ciclo de vida en el que se encuentra en la Actualidad la Industria Gastronómica y sus fuerzas competitivas.

Tabla n°8

Gastronómica	Introducción	Crecimiento
Nuevos Participantes		Gran aparición de oferta gastronómica, fast food, Comida extranjera (China y Peruana), nuevos barrios como Vitacura, Brasil, Italia, Lastarria, etc.
Poder de los Compradores		Es bajo, ya que la Oferta aún esta por debajo de la Demanda
Poder de los Proveedores		Alto, la Oferta es quien en estos momento mueve el mercado
Productos Sustitutos		Altos, ya que no existen grandes barreras de entradas a la industria Gastronómica.
Rivalidad entre Empresas		Alta, ya que aún no se produce una cobertura total en la demanda, aún existe mercado para crecer, la demanda es alta.
Casinos	Introducción	Crecimiento
Nuevos Participantes		Alto, debido al cambio de ley en el juego, la cantidad de casinos que se han instalado en el País es importante, solo en los Alrededores de la Región Metropolitana hay 4
Poder de los Compradores		Bajo, la oferta aún controla el Mercado
Poder de los Proveedores		Alto, la Oferta es quien en estos momento mueve el mercado
Productos Sustitutos		Bajos, no existe la posibilidad de surgimiento de muchas alternativas de entretención que ya no existan, principalmente en la R.M.
Rivalidad entre Empresas		Media, aun hay mercado para crecer en esta Industria.
e-Comerce	Introducción	Crecimiento
Nuevos Participantes	Alto, ya que la mayoría de las empresas estan adaptando sistemas de ventas vía Internet, lo que no implica altos niveles de transacciones.	
Poder de los Compradores	Alto, son ellos los que deciden finalmente si optan por esta alternativa de compra	
Poder de los Proveedores	Bajo, no ha explotado esta alternativa en Chile, el mercado es comandado por los Compradores	
Productos Sustitutos	Bajo, no ha surgido muchas alternativas al e-commerce dentro de las ventas por Internet	
Rivalidad entre Empresas	Bajo, por estar en una etapa de introducción, las empresas solo lo ven como una manera alternativa de ventas, pero no es su fuerte	

Fuente: Elaboración Propia

5.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Haremos un análisis por segmento, cada uno de ellos tiene realidades distintas con respecto a la competencia.

Para efectos del análisis, describiremos los siguientes elementos de la competencia, con el objeto de poder forjarnos una mejor idea de ellos.

- a) Definición de Competidores Relevantes
- b) Estrategia Actual o Posicionamiento
- c) FODA
- d) Posibles Cambios a la Estrategia
- e) Reacción de la Estrategia Comercial a los Cambios de Mercado
- f) Fortaleza Financiera
- g) Fortaleza Operativa
- h) Ranking FEC (Factores de Éxitos Claves)
- i) Estimación de Facturación

5.6.1 Casinos

- a) La Tabla n°9, nos muestra al competidor en el segmento de los casinos

Tabla n°9

Sistemas Actuales	Participación
Micros	100%

Fuente: Encuesta

La Tabla n° 10, nos muestra la descripción de los elementos de los puntos b) a g) señalados anteriormente.

Tabla n° 10

Competidores	Posicionamiento	Estrategia	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Cambios de Estrategia	Reacción a los cambios	Fortaleza financiera	Fortaleza Operativa
Micros (http://www.micros.com/)	Mantiene presencia en todos los Casinos que estan dentro de los potenciales clientes (100%)	Estrategia del lider, asume riesgos, buen nivel de cobertura a nivel nacional con canales de distribución en las principales ciudades del país	Marca con presencia a Nivel Mundial. Con más de 15 años en el Mercado nacional. Respaldo para desarrollar cualquier tipo de complemento a su sistema. Diversificación de productos y usuarios.	Comercialización de su sistema CRM, Mercado en crecimiento, Adopción de nuevas tecnologías	Nula promoción de su producto CRM, Bajo Nivel de servicio, Producto Estandar, Enfoque a venta puntual, no a servicios post venta. Altos precios de implementación y puesta en marcha y servicios post venta. Software en Inglés	Nuevos modelos de negocios orientados a la implementación de tecnología en la gastronomía (CRM). Modelos flexibles y amoldables a las necesidades de los clientes	No experimentan cambio de estrategia, principalmente por que con sus sistemas backoffice sienten que tienen fidelizados a sus clientes	Bajo nivel servicio con sus clientes y hasta el momento no han reaccionado al los cambios que se estan manifestando en el mercado, a pesar de tener un sistema ya desarrollado, pero no comercializado	Por ser una empresa multinacional poseen un gran respaldo financiero	La fortaleza operativa no es una de sus mejores virtudes, ya que tiene muchas dificultades para atender los requerimientos de fallas y servicios solicitados por los clientes, son ellos quienes deben adoptar el sistema y adaptar sus operaciones al sistema

Fuente: Elaboración Propia

- h) La Tabla n° 11 y el gráfico n° 18, nos muestran un Ranking de los factores críticos de éxito que a juicio de los clientes potenciales, son relevantes al momento de elegir un sistema, y como sus usuarios clasifican a su actual proveedor. Para este caso Micros, que es el único proveedor de los Casinos.

Tabla n°11

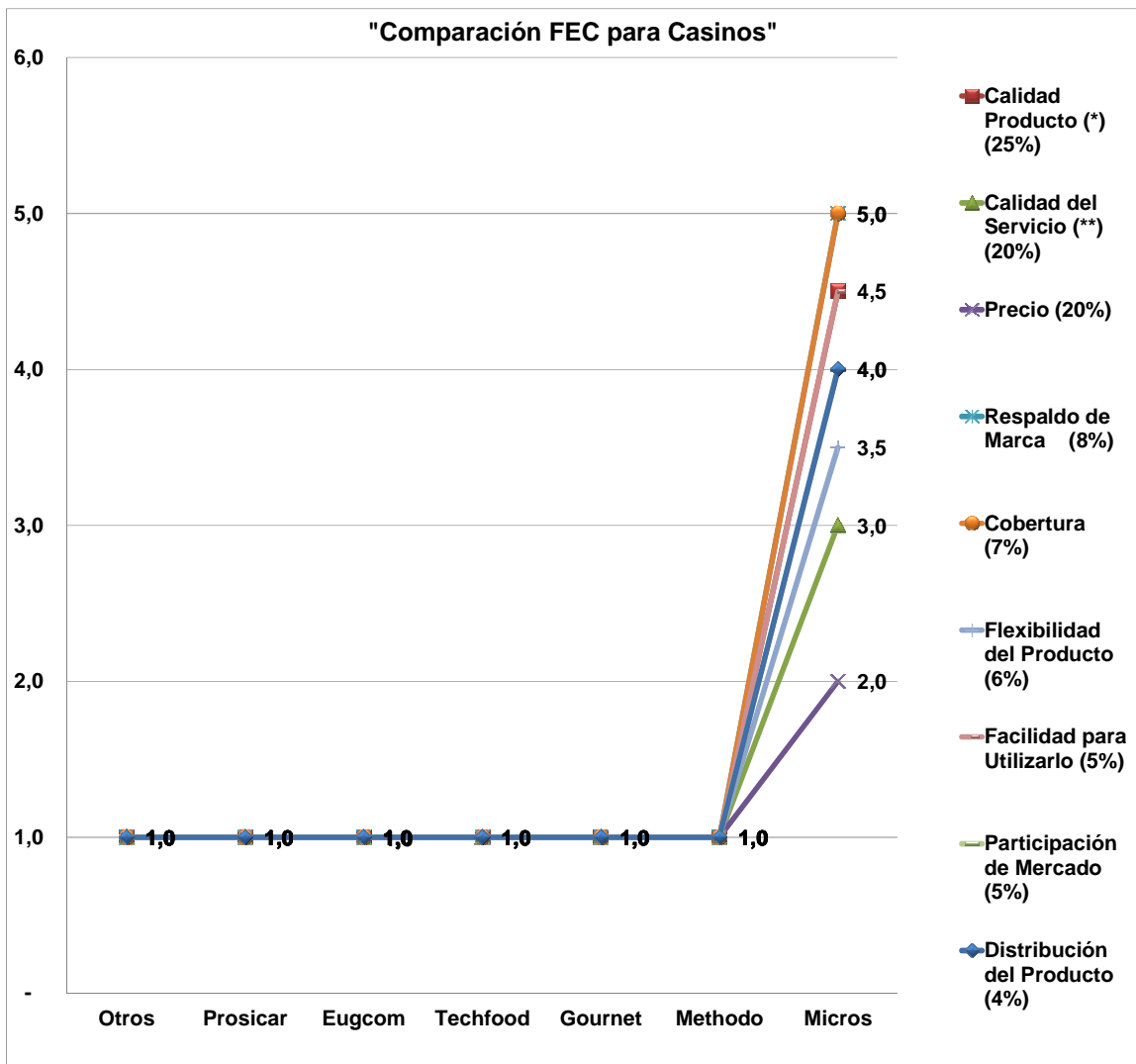
Peso Ponderado (%)	FEC	Micros
25%	Calidad Producto (*) (25%)	4,5
20%	Calidad del Servicio (**) (20%)	3,0
20%	Precio (20%)	2,0
8%	Respaldo de Marca (8%)	5,0
7%	Cobertura (7%)	5,0
6%	Flexibilidad del Producto (6%)	3,5
5%	Facilidad para Utilizarlo (5%)	4,5
5%	Participación de Mercado (5%)	4,0
4%	Distribución del Producto (4%)	4,0
Total	Puntaje Final	3,7

Fuente: Encuesta

Nota: Calidad de producto (*): Velocidad de Respuesta, Tasa de Fallas y Confiabilidad de la Información que entrega.

Calidad del servicio (**): Velocidad de Respuesta, Tiempo de Solución del Problema, Disponibilidad del Servicio.

Grafico n° 18



Fuente: Encuesta

Podemos ver que actualmente Micros es dueño absoluto del Segmento de los casinos y que a pesar de no prestar un buen servicio, no tener un producto flexible y ser los más caros del mercado, está muy posicionado en este segmento. En los tres casos, tiene contratos de servicio por al menos 3 años más, lo que se transforma en una importante barrera de entrada a este segmento. Los Factores mejor evaluados fueron el respaldo de la marca y la cobertura de servicio.

i) Estimación de Facturación

No tuvimos acceso a la información de facturación de la competencia, pero consultamos en la encuesta los costos que le significaron sus actuales sistemas. La encuesta, nos proporciona el porcentaje de participación de mercado en cada uno de los segmentos por competidor. Por otra parte, tenemos información de la cantidad de usuarios aproximados de los distintos segmentos que tienen presencia en la Región Metropolitana. La Tabla n° 12, nos muestra un estimado de facturación anual de Micros, solo para el Segmento de los Casinos.

Tabla n° 12

Competencia	Costo por Licencia	Costo Mensual	Casinos	Facturación Neta
Micros	3.200.000	45.000	3	11.220.000

Fuente: Encuesta

5.6.2 Restaurant, Pub y Delivery's (Gastronómicos)

- a) La tabla n° 13, nos muestra a los principales competidores en este Segmento.

Tabla n°13

Competencia	% Participación Mcdo.
Resto	34%
Methodo	21%
Gourmet	18%
Micros	8%
Techfood	8%
Eugcom	5%
Prosicar	5%

Fuente: Encuesta

b-g) La Tabla n°13, nos muestra la descripción de los elementos de los puntos b) a g) señalados anteriormente.

Tabla n° 13

Competidores	Posicionamiento	Estrategia	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Cambios de Estrategia	Reacción a los cambios	Fortaleza financiera	Fortaleza Operativa
Methodo (http://www.methodo.cl/)	Se ubica segundo en el mercado con una participación del 23%	Siempre esta a la siga del Líder del Mercado (Micros), adopta una estrategia de seguidor y precios más bajos	Teien experiencia en el mercado local, con más de 10 años en Chile, software muy usado por su facilidad de funcionamiento, permite integrar información de ventas con modulos de contabilidad	Desarrollar un sistema CMR orientado a la Industria Gastronómica, sin incurrir en altos costos. La Industria Gastronómica no ha integrado demasiada Tecnología. Mercado en crecimiento	Poca promoción de sus productos y servicios, baja cobertura a nivel nacional (Practicamente R.M.). No posee en buen servicio Post Venta. Nivel de servicio bajo para las pretenciones de sus usuarios, Falta de flexibilidad del producto, es estandar	Nuevos modelos de negocios orientados a la implementación de tecnología en la gastronomía (CRM). Modelos flexibles y amoldables a las necesidades de los clientes	Experimenta cambios en la medida que el líder del mercado los hace, por lo que no realizan grandes cambios de estrategia	Bajo nivel de reacción a los cambios. Mientras no lo haga el líder del mercado, probablemente ellos no lo haran	Posee cierto respaldo financiero, es una empresa Nacional. Pero tiene posibilidad de invertir en nuevos desarrollos	La fortaleza operativa no es una de sus mejores virtudes, ya que tiene muchas dificultades para atender los requerimientos de fallas y servicios solicitados por los clientes, son ellos quienes deben adoptar el sistema y adaptar sus operaciones al sistema
Gourmet (http://www.chileansoftware.cl/gourmet_pos.html)	Se ubica en tercer lugar con una participación de 20% del mercado nacional	Tambien adopta la estrategia del seguidor con respecto a Micros y precios bajos	Teien experiencia en el mercado local, con más de 10 años en Chile, software muy usado por su facilidad de funcionamiento, permite integrar información de ventas con modulos de contabilidad. Es muy similar con lo que ofrece Methodo (La Matriz). Fuerza de Venta	Desarrollar un sistema CMR orientado a la Industria Gastronómica, sin incurrir en altos costos. La Industria Gastronómica no ha integrado demasiada Tecnología. Mercado en crecimiento	Poca promoción de sus productos y servicios, baja cobertura a nivel nacional (Practicamente R.M.). No posee en buen servicio Post Venta. Nivel de servicio bajo para las pretenciones de sus usuarios, Falta de flexibilidad del producto, es estandar	Nuevos modelos de negocios orientados a la implementación de tecnología en la gastronomía (CRM). Modelos flexibles y amoldables a las necesidades de los clientes	Experimenta cambios en la medida que el líder del mercado los hace, por lo que no realizan grandes cambios de estrategia	Bajo nivel de reacción a los cambios. Mientras no lo haga el líder del mercado, probablemente ellos no lo haran	Posee cierto respaldo financiero, es una empresa Nacional. Pero tiene posibilidad de invertir en nuevos desarrollos	La fortaleza operativa no es una de sus mejores virtudes, ya que tiene muchas dificultades para atender los requerimientos de fallas y servicios solicitados por los clientes, son ellos quienes deben adoptar el sistema y adaptar sus operaciones al sistema

<p>Techfood (http://www.ngrcomputacion.cl)</p>	<p>Se ubica en 4º con una presencia de 9% en el mercado nacional</p>	<p>Su estrategia, principalmente se basa en precios Bajos, esta orientado a un segmento más limitado en cuanto a recursos económicos</p> <p>Se asimila mucho a los productos ofrecidos por Methodo y Gournet, pero su mix es mucho más limitado y sus aplicaciones también</p>	<p>Tiene pocas oportunidades, ya que es una empresa relativamente chica y en una etapa de retirada del negocio.</p>	<p>Nulo desarrollo de nuevos productos, escasa fuerza de venta, malos niveles de servicios, prácticamente nulo servicios post venta, incumplimiento de entregas, cobertura limitada. Producto limitado en cuanto a funcionalidad y flexibilidad</p>	<p>Nuevos modelos de negocios orientados a la implementación de tecnología en la gastronomía (CRM). Modelos flexibles y amoldables a las necesidades de los clientes</p>	<p>Experimenta cambios en la estrategia, principalmente e orientados a la optimización de los costos, minimizando los recursos a un nivel de aceptación básico</p> <p>Nula reacción a cambios en el mercado</p>	<p>Muy baja fortaleza financiera, lo que le impide invertir en nuevos desarrollos</p>	<p>Muy baja eficiencia operativa, funcionando al límite de su capacidad</p>
<p>Eugcom (http://www.eugcom.cl/restaurant.html)</p>	<p>Se ubica en 5º lugar con un porcentaje de participación del 3%</p>	<p>También adopta la estrategia del seguidor con respecto a Micros y precios más altos que los seguidores pero más baratos que el líder del mercado</p> <p>Tienen experiencia en el mercado local, con más de 10 años en Chile, software muy usado por su facilidad de funcionamiento, permite integrar información de ventas con módulos de contabilidad. Es muy similar con lo que ofrece Methodo (La Matriz). Ofrece mejor servicio post venta que sus competidores. tiene un buen nivel de servicio. Diversificación de productos enfocados a otros clientes</p>	<p>Desarrollar un sistema CMR orientado a la Industria Gastronómica, sin incurrir en altos costos. La Industria Gastronómica no ha integrado demasiada Tecnología. Mercado en crecimiento</p>	<p>Falta de Flexibilidad de su producto, no tiene elementos diferenciadores con los de Methodo y Gournet. Tiene poca promoción de sus productos</p>	<p>Nuevos modelos de negocios orientados a la implementación de tecnología en la gastronomía (CRM). Modelos flexibles y amoldables a las necesidades de los clientes</p>	<p>Experimenta cambios en la medida que el líder del mercado los hace, por lo que no realizan grandes cambios de estrategia</p> <p>Bajo nivel de reacción a los cambios. Mientras no lo haga el líder del mercado, probablemente ellos no lo harán</p>	<p>Posee cierto respaldo financiero, es una empresa Nacional. Pero tiene posibilidad de invertir en nuevos desarrollos</p>	<p>Operativamente, podríamos decir que funciona mucho mejor que sus competencia, teniendo una orientación al cliente</p>

Prosicar	Posee el 3% del mercado	No tiene, es un producto gratis que se puede bajar por internet	La gratuidad de software	No tiene oportunidad ya que no existe gestión ni estructura detrás de este sistema	No cuenta con cobertura nacional, no tiene servicio ni pre ni post venta, no tiene fuerza de venta presente en el país, es un producto estandar, no tiene demasiada diferencia con los otros productos que ofrece el mercado, no tiene promoción ni distribución. el mix de producto es muy acotado	Nuevos modelos de negocios orientados a la implementación de tecnología en la gastronomía (CRM). Modelos flexibles y amoldables a las necesidades de los clientes	No tiene	No tiene	No tiene	No tiene
Otros	Posee el 3% del mercado	Son productos similares a Proscar, que se pueden encontrar en la web de manera gratuita	La gratuidad de software	No tiene oportunidad ya que no existe gestión ni estructura detrás de este sistema	No cuenta con cobertura nacional, no tiene servicio ni pre ni post venta, no tiene fuerza de venta presente en el país, es un producto estandar, no tiene demasiada diferencia con los otros productos que ofrece el mercado, no tiene promoción ni distribución. el mix de producto es muy acotado	Nuevos modelos de negocios orientados a la implementación de tecnología en la gastronomía (CRM). Modelos flexibles y amoldables a las necesidades de los clientes	No tiene	No tiene	No tiene	No tiene

Fuente: Elaboración Propia

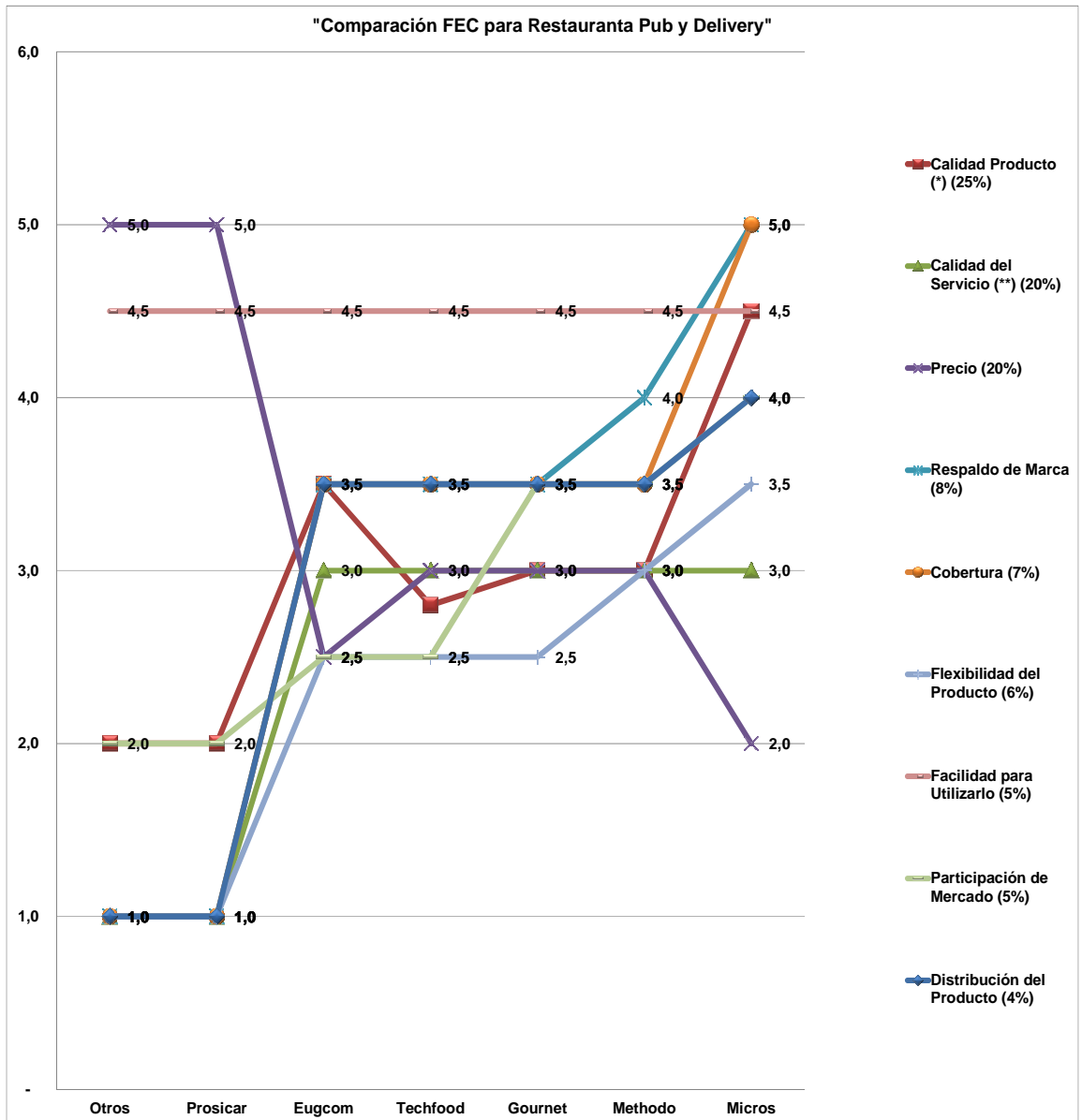
- h) La Tabla n° 14 y el gráfico n° 19, nos muestran un Ranking de los factores críticos de éxito que a juicio de los potenciales clientes son relevantes al momento de elegir un sistema y como ellos clasifican a su actual proveedor.

Tabla n° 14

Peso (%)	FEC	Otros	Prosicar	Eugcom	Techfood	Gourmet	Methodo	Micros
25%	Calidad Producto (*)	2,0	2,0	3,5	2,8	3,0	3,0	4,5
20%	Calidad del Servicio (**)	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
20%	Precio	5,0	5,0	2,5	3,0	3,0	3,0	2,0
8%	Respaldo de Marca	1,0	1,0	3,5	3,5	3,5	4,0	5,0
7%	Cobertura	1,0	1,0	3,5	3,5	3,5	3,5	5,0
6%	Flexibilidad del Producto	1,0	1,0	2,5	2,5	2,5	3,0	3,5
5%	Facilidad para Utilizarlo	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
5%	Participación de Mercado	2,0	2,0	2,5	2,5	3,5	3,5	4,0
4%	Distribución del Producto	1,0	1,0	3,5	3,5	3,5	3,5	4,0
Total	Puntaje Final	2,3	2,3	3,1	3,1	3,2	3,2	3,7

Fuente: Encuesta

Gráfico n° 19



Fuente: Encuesta

i) Estimación de Facturación

Hacemos el mismo ejercicio que para los casinos, con el objeto de poder estimar la facturación del año de cada uno de los competidores en el segmento Gastronómico. La tabla n° 15, nos muestra esta estimación, considerando que el número aproximado de usuarios potenciales de este rubro es de 1.548 en la Región Metropolitana (fuente SCD).

Tabla n° 15

Competencia	Costo por Licencia	Costo Mensual	% Participación Mcd.	Gastronomicos	Facturación Neta
Resto	2.000.000	21.000	34%	530	1.192.611.789
Methodo	1.800.000	25.000	21%	326	684.378.947
Gournet	2.000.000	-	18%	285	570.315.789
Micros	3.200.000	45.000	8%	122	457.067.368
Techfood	500.000	-	8%	122	61.105.263
Eugcom	500.000		5%	81	40.736.842
Proscar	-	-	5%	81	-
Total				1548	3.006.216.000

Fuente: Encuesta

En este Segmento se amplía la gama de competidores y se reparte la participación de mercado, Resto mantiene una posición de liderazgo con un 34% del mercado, mientras que Methodo, Gournet tienen 21 y 18% respectivamente. Podemos destacar que en este segmento se valora mucho el precio de los sistemas y su funcionalidad. Surgen competidores de bajo precio e incluso aplicaciones gratis que se pueden bajar desde Internet, pero que carecen de servicio pre y post venta. Tampoco cuentan con presencia en el país, tienen un nulo respaldo, pero son bastante prácticos para los clientes. Es importante destacar que todos los productos ofrecidos por la competencia son exclusivamente para aplicaciones Backoffice como control de ventas, inventario, proyección de ventas, etc.

Los potenciales clientes que se eligieron son Restaurantes, Pub y Delivery's de primera y segunda categoría, la encuesta nos revelo que otro tipo de clientes (3 y 4° Categoría) no tienen disponibilidad para invertir en este tipo de productos. Ver Anexo n° 1, encuesta.

5.6.3 Discoteques

- a) La tabla n° 16, nos muestra los principales competidores en este segmento y su participación de Mercado.

Tabla n° 16

Competencia	% Participación Mcd.
Methodo	55%
Gourmet	28%
Techfood	10%
Proscar	7%

Fuente: Encuesta

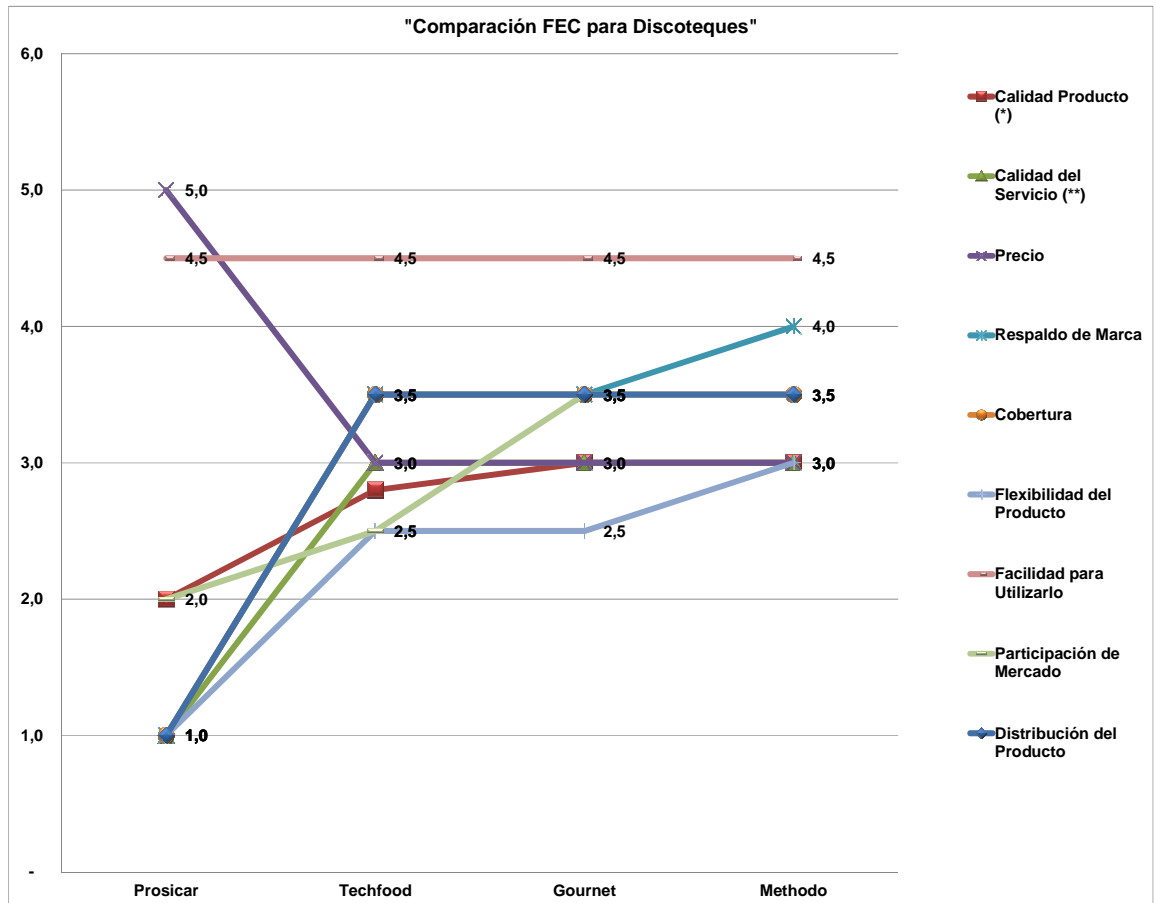
- b-g) Se repiten para estos competidores (ver tabla n° 13)
- h) La tabla n° 17 y el gráfico n° 20, nos muestran un Ranking de los factores críticos de éxito que a juicio de los potenciales clientes son relevantes al momento de elegir un sistema y como ellos clasifican a su actual proveedor.

Tabla n°17

Peso (%)	FEC	Prosicar	Techfood	Gourmet	Methodo
25%	Calidad Producto (*)	2,0	2,8	3,0	3,0
20%	Calidad del Servicio (**)	1,0	3,0	3,0	3,0
20%	Precio	5,0	3,0	3,0	3,0
8%	Respaldo de Marca	1,0	3,5	3,5	4,0
7%	Cobertura	1,0	3,5	3,5	3,5
6%	Flexibilidad del Producto	1,0	2,5	2,5	3,0
5%	Facilidad para Utilizarlo	4,5	4,5	4,5	4,5
5%	Participación de Mercado	2,0	2,5	3,5	3,5
4%	Distribución del Producto	1,0	3,5	3,5	3,5
Total	Puntaje Final	2,3	3,1	3,2	3,2

Fuente: Encuesta

Gráfico n° 20



Fuente: Encuesta

En este segmento se reduce la cantidad de competidores relevantes, con una participación de Methodo de un 55%, Gournet con un 28%, Techfood con un 10 y Proscar con un 7% de mercado. En este segmento vuelve a predominar el tema del precio, pero también se consideran importante la facilidad para utilizarlo, principalmente por el volumen de transacciones que se llevan a cabo en las Discoteques. El servicio pre y post venta también es valorado, principalmente por los horarios y días que operan estos usuarios.

i) Estimación de facturación

La tabla n° 18, nos muestra esta estimación, considerando que el número aproximado de usuarios potenciales de este rubro es de 153 en la Región Metropolitana (fuente SCD).

Tabla n° 18

Competencia	Costo por Licencia	Costo Mensual	% Participación Mcd.	Discoteques	Facturación Neta
Methodo	500.000	-	55%	84	42.075.000
Gournet	3.200.000	45.000	28%	43	160.221.600
Techfood	2.000.000	-	10%	15	30.600.000
Prosicar	2.000.000	21.000	7%	11	24.118.920
Total				153	2.965.479.158

Fuente: Encuesta

6. DIAGNÓSTICO INTERNO

Después del análisis interno de la empresa, corresponde realizar un diagnóstico de ella, para determinar qué factores podrían ser una ventaja competitiva frente a nuestros competidores y que factores podrían influir negativamente.

6.1 ELEMENTOS DIFERENCIADORES

- Know-how
- Estructura organizacional Ad-hoc

- Desarrollo de Productos flexibles, innovadores y adecuados a las necesidades del cliente
- Modelo de Negocio

6.2 VENTAJAS COMPETITIVAS

- Patentes de Desarrollos propios
- Orientación al Cliente
- Inversión en I+D
- Capacitación Continua
- Excelente nivel de servicio Pre y Post venta
- Estructura organizacional simple y flexible
- Bajos costos operativos
- Desarrollo de productos flexibles e innovadores
- Respuestas rápidas a las necesidades del mercado

6.3 ELEMENTOS LIMITANTES

- Baja participación de Mercado
- Bajo posicionamiento entre los potenciales clientes
- Canales de distribución limitados
- Baja cobertura
- Capacidad operativa limitada

- Baja inversión en estrategia de comunicación
- Productos altamente imitables
- Modelo de negocio altamente imitable

7. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

Hacemos el mismo ejercicio para el entorno en el que se desenvolverá. Claramente el entorno de los distintos segmentos tiene realidades en común y otras muy distintas, por este motivo las analizaremos por separado.

7.1 CASINOS

7.1.1 Factores Impulsadores

- Crecimiento del Mercado
- Bajo nivel de competencia
- Cambio cultural, asimilación rápida de tecnología
- Incremento en las transacciones por Internet
- Disponibilidad por Invertir en nuevas tecnologías
- Leyes que permitan presencia de casinos en Región Metropolitana
- Necesidad de sistemas flexibles
- Necesidad de contratos a cargo clazo
- Ausencia de productos Front office y de fidelización

7.1.2 Barreras

- Contratos a largo plazo con sus actuales proveedores
- Productos sustitutos en corto plazo
- Exigencia de respaldo de marca
- Rápida obsolescencia tecnológica
- Ubicación geográfica (Fuera de Santiago)
- Atomización de los participantes de mercado
- Decisiones corporativas centralizadas
- Servicios 24/7
- Horarios de funcionamiento
- Niveles altos de servicio
- Servicios técnicos presenciales
- Eminente crisis Europea
- Costos operativos altos
- Alto poder de negociación
- Radios de cobertura en el casino (Espacio físico)

7.2 RESTAURANT, PUB Y DELIVERY'S

7.2.1 Factores Impulsadores

- Crecimiento del mercado

- Desatomización del mercado (menos riesgo)
- Cambio cultural, asimilación rápida de tecnología
- Ausencia de productos Front Office
- Incremento en las transacciones por Internet
- Necesidad de diferenciación
- Operaciones similares (economías de escala)
- Elementos fidelizadores
- Contratos a corto plazo con actuales proveedores
- Nivel de servicio ad-hoc con lo ofrecido por Advice
- Horarios de atención
- Bajos costos operativos

7.2.2 Barreras

- Menor disposición a invertir en tecnología
- Productos sustitutos a corto plazo
- Eminente crisis Europea
- Precio de los productos
- Menor poder de negociación (mayor cantidad de potenciales usuarios)
-

7.3 DISCOTEQUES

7.3.1 Factores Impulsadores

- Crecimiento de mercado
- Mediana atomización del mercado
- Ausencia de productos Innovadores
- Necesidad de diferenciación
- Cambio cultural, asimilación rápida de tecnología
- Incremento en las transacciones por Internet
- Operaciones similares (economías de escala)
- Elementos Fidelizadores
- Bajos costos operativos

7.3.2 Barreras

- Baja Disponibilidad a Invertir en tecnología
- Precios (Factor relevante)
- Productos sustitutos a corto plazo
- Eminente crisis Europea
- Radios de cobertura Internos más amplios
- Horarios de funcionamiento
- Informalidad del rubro
- Servicio técnico presencial
- Mediano poder de negociación

8. ANÁLISIS FODA

Como realizamos análisis de los entornos para cada segmento, también corresponde realizar análisis FODA para cada uno de ellos.

8.1 ANÁLISIS FODA CASINOS

La Figura n°9, resume el análisis FODA para el Segmento Casinos.

Figura n°9



Fuente: Elaboración Propia

8.2 ANÁLISIS FODA RESTAURANT-PUB-DELIVERY'S

La Figura nº10, Nos muestra un resumen del Análisis FODA para este segmento

Figura nº 10



Fuente: Elaboración Propia

8.3 ANÁLISIS FODA DISCOTEQUES

La figura nº11, nos muestra un resumen de FODA, p ara el segmento Discoteques.

Figura nº 11



Fuente: Elaboración Propia

9. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

9.1 CASINOS

El casino es un segmento muy atractivo, por la cantidad de transacciones que se realizan anualmente y por los montos de cada una de ellas.

Nuestras Fortalezas tienen una baja vinculación con las Oportunidades que nos ofrece este mercado. Más bien están estrechamente ligadas con nuestras debilidades. Difícilmente podremos en el tiempo de duración del proyecto convertir las amenazas y debilidades en Fortalezas y Oportunidades. Por ejemplo, ellos requieren de una capacidad de servicio 24/7 y nosotros aún tenemos una capacidad limitada de servicio, más bien vinculada a empresas con horarios de funcionamiento “Normal” de Lunes a Viernes. Tenemos un posicionamiento muy débil en el mercado y ellos requieren de marcas conocidas, idealmente con respaldo Internacional. La ubicación geográfica también es una dificultad, ya que todos los casinos se encuentran fuera de la Región Metropolitana, lo que nos significaría un esfuerzo adicional atenderlos. Es un mercado muy concentrado con pocos actores, lo que les da un gran poder de negociación que probablemente terminaría mermando nuestras posiciones comerciales con respecto a nuestro producto, además de constituir un alto riesgo para la empresa por la falta de diversificación de la cartera. Difícilmente podemos ingresar como proveedores ya que no tenemos la suficiente experiencia en el mercado que ellos requieren, mantienen contratos con sus actuales proveedores por lo menos por tres años más, las negociaciones se hacen de manera centralizada y para todas las sucursales. Por lo tanto el Segmento de los Casinos lo descartaremos por el momento.

9.2 RESTAURANT-PUB-DELIVERY'S

Este segmento se nos hace bastante atractivo, no solo el volumen de dinero que mueve y la cantidad de transacciones que se realizan, sino que también tiene muy alineadas las Oportunidades con nuestras Fortalezas y las Amenazas y Debilidades podemos transformarlas en Oportunidades y Fortalezas en el tiempo de implementación del Proyecto. Por ejemplo ellos requieren de sistemas y herramientas que se ajusten a sus necesidades y que les permitan fidelizar a potenciales clientes, requieren de un sistema que les sea útil y que el nivel de servicio este acorde con su expectativas. Podríamos decir que mantienen una posición más bien neutra con respecto a la inversión en tecnologías, pero esto se puede cambiar rápidamente con una estrategia de comunicación eficiente. Actualmente tenemos la capacidad de atenderlos sin problema, existe una des atomización en este mercado lo que nos permitirá diversificar la cartera y por ende disminuir el riesgo inherente a ellos. Podemos ir posicionándonos en mercado en la medida que vayamos creciendo, destinando más recursos a los canales de distribución y ampliando la cobertura si es necesario. Los productos sustitutos los podemos ir desplazando principalmente con las fortalezas que posee la empresa que es ir creando continuamente productos nuevos y mejorando las versiones anteriores con tiempos de reacción altísimos en el mercado, de esta manera los imitadores quedaría obsoletos inmediatamente al momento de generar nuevos productos y actualizaciones. También es fundamental los acuerdos que actualmente mantienen los potenciales clientes con sus proveedores, son generalmente a un año lo que nos permite en el corto plazo transformarnos en una real opción para ellos. Podemos establecer contratos a mediano plazo (3 años) para evitar perder participación de mercado frente a los productos sustitutos. Podemos decir que este segmento es muy atractivo para nuestro proyecto.

9.3 DISCOTEQUES

Si bien las fortalezas están alineadas con las Oportunidades que nos presenta este segmento, las Amenazas son difícilmente transformables en el plazo de duración de proyectos en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Existe casi una nula disposición por invertir en tecnología, buscadores insaciables de precios bajos, mediano poder de negociación, tiene horarios de funcionamiento que nos obligaría a realizar un esfuerzo adicional, prefieren productos sustitutos gratis, no les importa en demasía los servicios pre y post venta. Es un rubro bastante informal en cuanto a acuerdos y contratos t se sienten bastante cómodos con lo que actualmente les ofrece el mercado. Necesitan diferenciarse pero estiman que la tecnología no les ayuda en este sentido. Tiene mecanismos de fidelización de clientes, más bien vinculados con las comunicaciones. Es un mercado atractivo, pero por el momento lo descartaremos.

En definitiva, tenemos una capacidad limitada de atención y cobertura, nuestra fuerza de venta no es relevante y necesitamos apuntar toda nuestra energía a un segmento que nos permita crecer y posicionarnos en el mercado. De esta forma nos enfocaremos en el Segmento Gastronómicos de los Restaurant-Pub y Delivery's por las razones mencionadas anteriormente.

10. GENERACIÓN DEL ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

La figura nº12, nos muestra la Propuesta de la Alternativa Estratégica

Figura nº 12



Fuente: Elaboración Propia

Nuestra Estrategia Genérica será:

“Enfocarse en la Diferenciación y Comercialización”

Para Desarrollar esta Estrategia debemos alinear las habilidades y recursos necesarios y los requerimientos de la Organización. La tabla nº19, nos muestra este lineamiento.

Tabla n° 19

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos	Requerimientos de Organización
Diferenciación	Amplio conocimiento de comercialización	Coordinación entre investigación, desarrollo y comercialización
	Creatividad	Integración de mano de Obra calificada en sistemas de desarrollo
	Ingeniería de Productos	Mediciones de los resultados de los productos en el mercado
	Capacidad de Investigación de Necesidades	
	Calidad y tecnología aplicada	
	Integración de la Cadena de suministro	

Fuente: Elaboración Propia

Con esta estrategia pretendemos tener una importante penetración de mercado posicionándonos como los principales proveedores de Sistemas Front-office en la Industria Gastronómica y específicamente en los Restaurant-Pub y Delivery's de primera categoría y segunda categoría (ABC1). La idea es tener una Estrategia comunicacional potente y enfocar toda la fuerza de venta en estos productos.

Desarrollar nuevos productos, este es un elemento diferenciador y que nos otorgará una ventaja competitiva sustentable con respecto a nuestros competidores actuales y futuros, gran parte de los ingresos se destinan a capacitaciones, desarrollos de nuevos productos, investigación de necesidades, con el objeto de entender mejor a nuestros clientes y desarrollarles productos acorde a sus necesidades. Es fundamental en esta etapa los ciclos vitales de nuestros productos, la tecnología tiene una rápida

obsolescencia, lo que nos obliga estar año a año en la vanguardia de la innovación.

Desarrollo de nuevos mercados, esta etapa podríamos mencionarla como una segunda derivada de este proyecto, ya que este tipo de productos no solo son demandados en los segmentos que definimos en este proyecto, tiene muchas aplicaciones, como sistema de venta en terreno para cualquier empresa, desarrollo de sistemas de cobranzas in situ, etc.

Diversificación, es importante distinguir el tipo de diversificación que queremos realizar en este proyecto, actualmente tenemos concentrados nuestras operaciones en 4 empresas a las cuales prestamos servicios, lo que implica un importante riesgo al momento de las licitaciones de los proyectos, no tenemos una diversificación de la cartera de clientes y esto es uno de los objetivos primordiales para la empresa. Necesitamos diversificar la cartera de clientes, para evitar posibles riesgos de pérdidas de contratos o simplemente default de parte de ellos.

Por lo tanto nuestra estrategia con apellido sería:

***“Diferenciación, mediante la continua
Innovación y propuesta de Negocio”***

11. ANÁLISIS DE MERCADO Y DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

11.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO (MERCADO OBJETIVO)

Segmentación Multi-variable

Geográfica: Locales ubicados en la Región Metropolitana por capacidad de Cobertura

Demográfica: Restaurant-Pub-Delivery's de primera, segunda y tercera categoría (ABC1, C2, C3), donde sus clientes tienen disponibilidad para gastar dinero en este tipo de productos.

11.2 MERCADO

Para entender el mercado Advice debe aclarar algunos Aspectos y tomar algunas decisiones que cambiaran radicalmente el actual funcionamiento.

- ¿A qué necesidad de Mercado se dirige el Negocio?
 - Actualmente los usuarios Gastronómicos y principalmente los definidos en el target, necesitan elementos que les permitan diferenciarse de sus competidores, no basta con caer en una guerra de precios que termine mermando los ingresos de la industria. Ellos requiere mejorar sus niveles de servicio al cliente, necesitan aumentar sus ofertas, mejorar en la parte administrativa y operativa y por sobre todo fidelizar a los clientes en el largo plazo y hacer sustentable sus negocios en el tiempo. La idea de nuestros potenciales usuarios es posicionar sus locales como algo distinto, innovador, llamativo para sus clientes y que mantenga estándares de servicios de alto nivel, como el tiempo de atención, velocidad de

respuestas a sus clientes, calidad de sus productos. Advice debe cambiar radicalmente el core de su negocio y atreverse a dejar lo que ya todos hacen por arriesgarse a hacer lo que nadie está haciendo. Es complicado hacer este quiebre de paradigma, pensando que uno de los socios es muy averso al riesgo y que le costará asumir esta nueva etapa de la Empresa.

- ¿Qué producto sirve para dicha necesidad?
 - Productos innovadores, que puedan cumplir con la mayor parte de las expectativas de los potenciales usuarios. En este aspecto, Advice debe destinar mucho tiempo al desarrollo de nuevos productos, y orientar sus energías en posicionar estos nuevos productos, si bien es cierto hoy damos un muy buen servicio, no ofrecemos nada que nos diferencie y destaque del resto.
- ¿Quién compra los Productos?
 - Potenciales usuarios que entienden que la única manera de tener un negocio sustentable, es incorporando valor agregado a sus productos y servicios. Advice nunca trabajo con un Mercado Objetivo, nunca se especializo en ninguna industria, aceptaba cualquier trabajo que le pudiese significar ingresos, incluso castigando por sobre manera los precios. Terminamos desvalorizando nuestro trabajo, con el objeto de ganar proyectos.
- ¿Por qué compran los clientes?
 - Por la necesidad de diferenciarse y que el negocio sea sustentable en el largo plazo. Acá es fundamental que Advice realice constantemente estudios del mercado y que maneje muy bien que es lo que requieren nuestros potenciales clientes, por eso dentro del área comercial, debemos darle más desarrollo al departamento de Marketing, contratando a un especialista en el tema.

- ¿Quién toma la decisión de Compra?
 - Principalmente los dueños de los locales o Administradores. Es fundamental tener claro quiénes son los que toman las decisiones en cada uno de los sub segmentos definidos, de esta manera, seremos más eficientes en la búsqueda de negocios y no nos disiparemos en gestiones infructuosas
- ¿Dónde Compran los clientes?
 - Generalmente lo hacen en sus locales. Ahí es donde se generaron las compras con sus actuales proveedores, por medio de agentes comerciales que se acercaron en su momento a ofrecer una solución. Advice debe ampliar esta opción, generando nuevos canales de distribución para sus usuarios, que sean más cómodos, rápidos y accesibles, como por ejemplo por medio de la web, e.commerce, descargas temporales, demos, etc. Esto complementado con la fuerza de venta presencial.

11.3 MIX COMERCIAL

11.3.1 Productos

Distinguiremos dos tipos de productos para el Mercado Objetivo:

- a. Restaurant y pub: Sus operaciones son idénticas, solo se realizarán modificaciones de diseño. Consiste en un sistema de atención Integral, que permite a los mozos hacer sus pedidos desde cualquier parte del Restaurant o Pub mediante cualquier dispositivo móvil (Smartphone, IPod, Tablet) que tenga conexión a Internet y pueda bajar la aplicación desde el servidor. Incluso tiene la opción de que

los propios clientes interactúen con el pedido, mediante un dispositivo fijo en cada mesa, ellos serán sus propios mozos.

La figura n° 13, nos muestra como opera el proces o de obtención del producto, previo acuerdo y desarrollo con Advice Lda.

Del producto

Figura n° 13

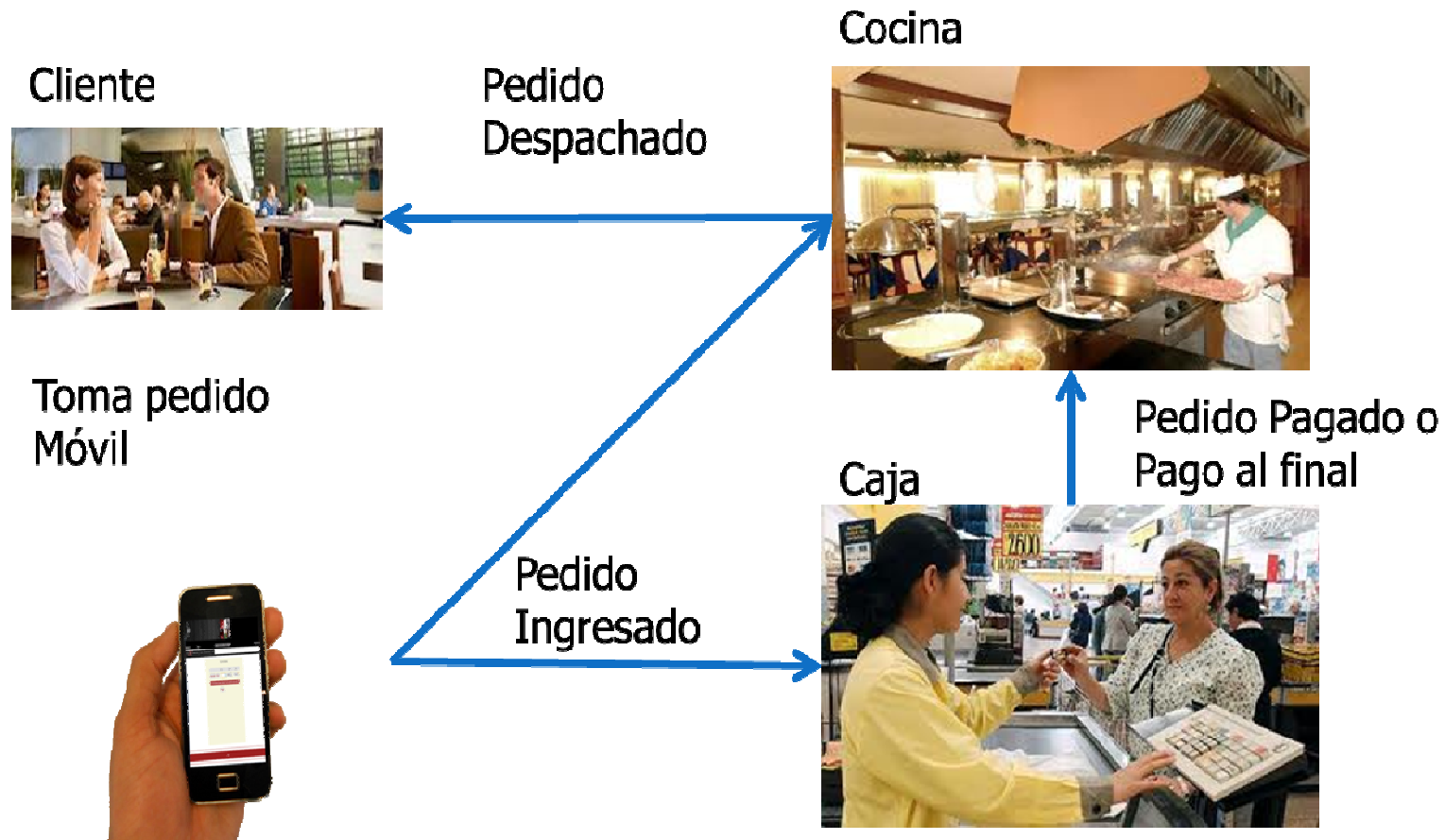


La aplicación se puede dejar cargada en cualquier dispositivo, notebook, Pc, smartphone, tablet, mediante un icono que conecta de forma instantánea la aplicación.

La aplicación integra la información de las solicitudes en las Cajas, la Cocina, Bares y los dispositivos móviles, de esta manera la información se transmite en línea y todos los integrantes del proceso que están involucrados. El pedido, mientras vayan evolucionando y pasando por las distintas etapas de la operación, cada actor en su etapa de desarrollo, ira cambiando el estado según corresponda a sus responsabilidades. Ejemplo: Un pedido es tomado por el móvil 1, al momento de ingresarlo queda en estado [Ingresado], lo que es visible por las cajas, la cocina o los bares del restaurant. El sistema de pago es in situ con tarjeta o efectivo, el móvil tiene la capacidad de ingresar el monto con el cual está pagando el cliente en caso de que sea efectivo, y así la caja le tenga listo el vuelto al momento del pago. El sistema integra modalidades como: propinas, ofertas como happy hours, además de una encuesta de satisfacción al cliente donde se realizan consultas claves como si le agrado la atención, que le pareció el local, la calidad del producto, la velocidad de atención etc. Esta encuesta claramente es optativa y nos permitirá ir obteniendo feedback del servicio que están prestando los restaurant. Por otra parte, también se diseñó un sistema de fidelización de clientes, donde se incluye un formulario donde los clientes podrán ingresar su información como nombre, correo, teléfono celular etc. La idea de esto es que el restaurant o pub, este enviando continuamente ofertas, promociones y descuentos a sus clientes con el objeto de fidelizarlos.

La figura nº14, nos muestra como operaria el producto al interior de un restaurant

Figura nº14



- b. Delivery's: Básicamente la operación es la misma, cualquier cliente puede realizar su pedido por medio de una aplicación que está disponible en las páginas web de nuestros clientes. Por ejemplo si alguien quiere solicitar una Pizza cuando va camino a su casa, solo debe meterse a la página web de la pizzería, pinchar el icono de pedidos móviles y seleccionar la promoción que quiere o simplemente armar su pizza, este pedido llegara en línea a la caja y a la cocina. Para ingresar sus pedidos, previamente deben ingresar datos de contacto como mail y teléfono celular, para realizar inmediatamente la confirmación del pedido por medio de un correo o llamada, donde se les enviará el tiempo de preparación del pedido y el monto que deben pagar, el cliente debe responder la notificación ratificando el pedido, de esta manera se procederá a procesar su requerimiento. Cuando llegue a la Pizzería, probablemente su Pizza ya esté lista para retirar. Tiene una importante limitante que es la capacidad operativa de cada local, por eso es indispensable definir estos límites para que automáticamente se responda a los clientes que no pueden recibir más pedidos por el momento.

11.3.2 Precios

Desglosaremos el Precio del producto" MOZO VIRTUAL" en dos ítems:

a) Pre venta

- Desarrollo de la aplicación
- Factibilidad técnica
- Instalación
- Puesta en marcha
- Capacitación

b) Post venta

- Mantenimiento hardware
- Soporte
- Arriendo servidor
- Actualizaciones
- Modificaciones (Incorporación de otros elementos)
- Transacciones (Ingresos potenciales usuarios)

Por el desarrollo de software se estimó un valor de \$1,5 millones, los cuáles se obviarán como parte de la promoción.

El costo de análisis de factibilidad técnica, instalación y puesta en marcha, se estima en 1 UF, que serán pagados por una sola vez por el cliente. En caso de considerarse que el establecimiento no cuenta con los requerimientos mínimos para la instalación del servicio, no se ejecutará el cobro.

Las capacitaciones serán efectuadas sin cobro mientras se realice a un grupo máximo de 15 personas y por una sola vez, en caso de sobrepasar dicho número de personas se realizará un cobro de acuerdo a la tabla n°20.

Tabla n°20

Número de personas	Valor en UF
Capacitaciones	
1 a 15	0
16 a 30	4,5
Más de 30	4,5 + 0,3*cada persona adicional

Fuente: Elaboración Propia

Capacitaciones adicionales durante el período del contrato, se cobrarán de acuerdo a la tabla n°21

Tabla n°21

Número de personas	Valor (UF)
Capacitaciones Adicionales	
1 a 15	4,5
Más de 16	4,5 + 0,3*cada persona adicional

Fuente: Elaboración Propia

Se estima un costo de 0,35 UF/Trimestrales por mantención de hardware. El soporte se valoriza en 1,65 UF/mensual, en este caso se considera que cada tres establecimientos se financie el costo de mantener una persona en soporte. Se consideran los horarios punta de los establecimientos de la industria gastronómica para contratar personal part-time. Por concepto de arriendo de servidor, se considera una inversión de \$500 mil en el equipo, depreciado en 2 años y considerando 3 contratos en el inicio de las operaciones, resulta un costo de 0,3 UF por concepto de arriendo.

La tabla n° 22, nos muestra un resumen de los precios por los servicios pre y post venta.

Tabla n°22

ÍTEM	VALOR (UF)
Preventa	
Desarrollo de la Aplicación	0,00
Capacitación	0,00
Factibilidad técnica, instalación y puesta en marcha (Solo el mes inicial)	1,00
TOTAL NETO PREVENTA	1,00

ÍTEM	VALOR TRIMESTRAL (UF)
Postventa	
Mantenimiento	0,35
Soporte	1,65
Arriendo servidor	0,30
Actualización Software	0,00
Modificaciones	0,00
TOTAL NETO POSTVENTA	2,30
TOTAL NETO	3,30

Fuente: Elaboración propia

La Modificaciones las cuantificamos en 0,00 UF, ya que dependerá exclusivamente de la carga laboral y la complejidad del desarrollo solicitado por el usuario.

El Item Transacciones se analizará por separado, ya que este es la principal variación con respecto a todos los competidores del mercado

11.3.3 Cobro por ingreso de los clientes (Transacciones)

En la actualidad y como lo mencionamos antes, la mayoría de los sistemas que existen en el mercado, están orientados a un servicio Backoffice, solo Micros, presenta un sistema de interacción con el cliente similar al nuestro y que no se comercializa en Chile. Por otra parte, todos los sistemas del mercado, venden el software y su sistema de ingresos se orienta principalmente a la renovación de las licencias que están a punto de expirar o a las mantenciones y servicios de soporte que necesite el usuario.

Advice Ltda. Plantea un modelo de negocio completamente nuevo y revolucionario para esta industria y que tiene como filosofía, "Si a nuestro cliente le va bien, a nosotros también". Este modelo consiste en cobrar a los potenciales clientes por la real utilización del software MOZO VIRTUAL y no pagar demás por aplicaciones o funciones que de nada le sirven y que están incluidas en los paquetes básicos de los otros sistemas.

El sistema cobra un porcentaje de las ventas que se realizan efectivamente con el MOZO VIRTUAL, por ejemplo: Si un restaurant realiza una transacción de un monto neto de \$100.000 con el MOZO VIRTUAL, nosotros aplicamos un porcentaje sobre esa venta y esos es lo que nos tiene que pagar el usuario al finalizar el periodo de venta acordado (Mensual). Si fijáramos el porcentaje en un 1% de la venta neta, entonces por esa transacción el usuario debe pagarnos \$1.000

Entonces cada transacción que realicen nuestros usuarios con el MOZO VIRTUAL, se transformara en una venta para nosotros. A diferencia de los otros actores del mercado, ellos solo realizan una venta puntual del software, apelando a que finalizado el contrato, el cliente vuelva a comprar la licencia. Esto implica muchas insatisfacciones de parte de los usuarios como por ejemplo que el ejecutivo aparece solo cuando va a expirar el

contrato, lo que genera una sensación de una relación interesada y unilateral, que el cobro por el sistema es excesivo con respecto a la utilidad que les brinda, que implica un desembolso importante de capital para renovar la licencia, que el software es subutilizado, etc.

Con el MOZO VIRTUAL, pretendemos eliminar todas estas percepciones que tienen nuestros potenciales clientes, cobrando proporcional a sus ventas, entregándoles el sistema de manera gratuita, comprometiéndose a renovar todos los años la aplicación incorporando nuevos elementos que sean realmente útiles y que mediante el feedback de nuestros potenciales clientes podremos ir mejorando. Mantener una línea de comunicación periódica y expedita por cualquier inconveniente, mantenciones trimestrales, etc.

La Tabla n°23, nos muestra el número de transacciones mensuales, el ingreso promedio por transacción y el número de usuarios potenciales del Segmento Gastronómico de primera, segunda y tercera categoría de la Región Metropolitana (Fuente SCD)

Tabla n°23

Tamaño de Mercado	Gastrónomos R.M Usuarios	Transacciones x Semana	Transacciones x Mes	Monto por Transacción	Ingresos Transacciones x mes	Ingresos por Total de Transacciones x año
Pub . Rest. Esparcimiento	463	200	800	\$ 35.000	\$ 12.964.000.000	\$ 155.568.000.000
Delivery	215	240	960	\$ 15.000	\$ 3.096.000.000	\$ 37.152.000.000

Fuente: Encuesta y Base de Datos SCD

Podemos ver que las realidades son bastante distintas entre los distintos usuarios que componen el mercado objetivo, los restaurant y pubs, tienen un nivel bajo de transacciones, pero el monto promedio por transacción es mayor que para las discoteques y los delivery's. En cambio

las discoteques tienen altos volúmenes de transacciones, pero de bajos montos.

Tendremos que diferenciar los porcentajes por ventas para cada uno de las subcategorías.

Para esto definiremos dos variables altamente relevantes como son los montos de ventas y el número de transacciones. Dentro de las condiciones comerciales para nuestros potenciales usuarios, contemplaremos tramos de descuento asociados a estas categorías.

Usaremos la técnica de dos puntas y un medio para definir los porcentajes y sus descuentos por montos de venta y cantidad de transacciones. Fijaremos en el 67%, el valor promedio de los ingresos de esta subcategoría y lo mismo para su volumen de transacciones como lo indica la tabla n°24 . (Ver detalle en Anexo 4: TAMAÑO DE MERCADO GASTRONÓMICO)

Tabla n°24

Subcategoría	Percentil	Transacciones/mes	Monto/mes
Restaurant y pub´s	33%	400	\$ 13.979.010
	67%	800	\$ 28.000.000
	100%	1200	\$ 41.979.010
Delivery´s	33%	475	\$ 7.189.205
	67%	960	\$ 14.400.000
	100%	1439	\$ 21.589.205

Fuente: Elaboración propia

La Tabla n° 25, nos muestra los descuentos por tramos, tanto para Volumen de transacciones como para montos de Ingresos.

Tabla n°25

Subcategoría	Percentil	Transacciones/ mes	Ventas / mes	% Cobro por Venta Neta
Restaurant y pub's	33%	0 - 400	0 - 14.000.000	1,5%
	67%	401 - 800	14.000.001 - 28.000.000	1%
	100%	Más de 800	Más de 28.000.000	0,5%
Delivery's	33%	0 - 480	0 - 1.600.000	1,5%
	67%	481 - 960	1.600.001 - 3.200.000	1%
	100%	Más de 960	Más de 3.200.000	0,5%

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla nos permitirá realizar nuestra proyección de ingresos en la evaluación económica

11.3.4 Promoción

Dentro de la estrategia comunicacional, incorporaremos las acciones de promoción que describimos a continuación:

- Marketing Viral (Voz – Oreja)
- Ofertas por Correo (Base de datos)
- Promociones por Internet
- Contactos Telefónico
- Fuerza de Venta (La más relevante para los potenciales clientes)
- Redes Sociales (Facebook, Grupon, etc.)
- Página web (<http://www.advice.cl/advice.html>)

11.3.4 Canales de Distribución

Los canales de distribución para este tipo de productos, deben escapar a lo tradicional que es la venta directa a través de ejecutivos comerciales, debe ser fácil de adquirir, fácil de descargar, fácil de pagar. Por eso damos las siguientes alternativas a nuestros potenciales usuarios:

- Venta Directa en oficinas (Drivers)
- Venta in Situ (Ejecutivos de Ventas, Drivers)
- Venta por Internet (Pagina Web, descargas)
- Venta Telefónica (Operadoras, descargas)

12. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

12.1 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

No existen antecedentes históricos sobre la comercialización de productos de este tipo para estos sub-segmentos definidos, por lo tanto haremos las proyecciones basados en las variables más sensibles que afectan a la Industria.

a) Variables Macroeconómicas:

Sabemos que nuestro mercado objetivo está muy correlacionado con la actividad Macroeconómica del país y que repercusiones internacionales podrían impactar considerablemente a la industria, entonces definimos como variables Macroeconómicas sensibles para el proyecto:

Coyuntura Internacional principalmente Crisis de la Unión Europea: En caso de entrar en crisis Europa, visualizamos un impacto de mediana envergadura, como lo Muestra la [tabla n° 3](#) del Punto 5. Análisis de la Industria y los Competidores. Podemos ver que el año 2008, cuando fue la Crisis Subprime, la industria se contrajo pero no de manera importante. En caso de que la Unión Europea entre en Crisis, esperamos un efecto muy similar incluso menor que el que se dio para la crisis del 2008

Diversificación de inversiones nacionales en Países Emergentes: la Diversificación de las inversiones nacionales en el extranjero, se han e enfocado principalmente en los Países emergentes como Rusia, China y Brasil. Lo que permite minimizar los riesgos en caso de una crisis en Europa, de esta manera el efecto sería incluso menor de lo esperado, pero claramente el consumidor de estos sub-segmentos especula demasiado y probablemente termine siendo cauto al momento de Invertir en tecnologías con una crisis inminente.

b) Variables Microeconómicas:

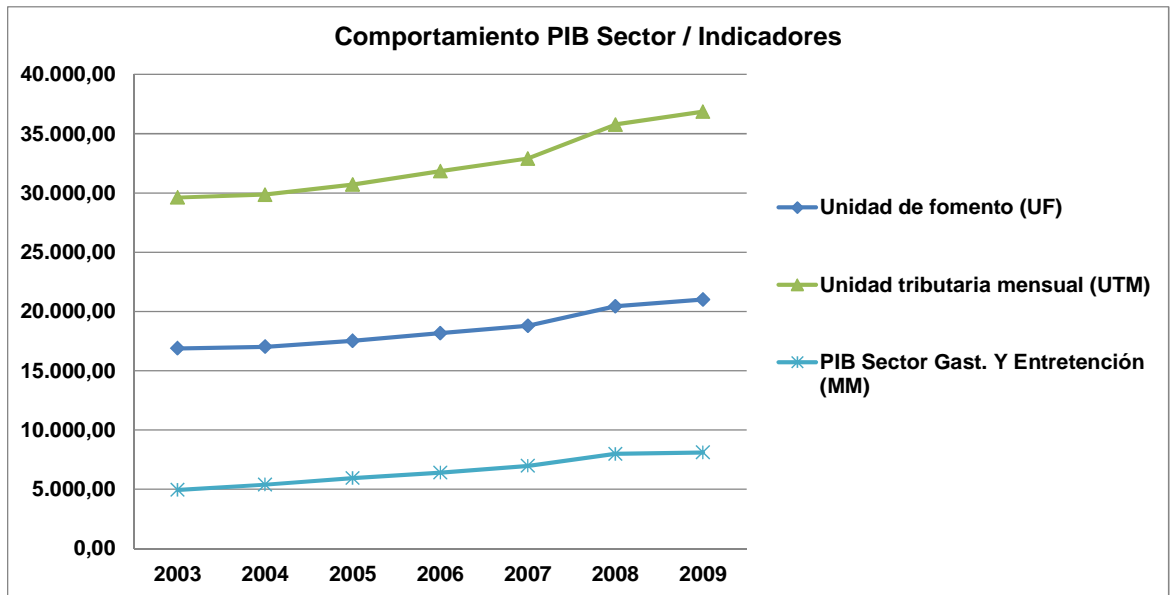
Precios de las tecnologías: Los precios y la accesibilidad a tecnologías de punta son cada vez mayor, por lo que se espera que en un corto plazo aparezcan productos sustitutos al MOZO VIRTUAL, lo que nos acortan los ciclos económicos y nos obliga a invertir en Investigación y Desarrollo, capacitación e implementación de nuevas tecnologías. Pero a su vez nos permite acceder a más y mejores productos a precios bajos, reduciendo considerablemente nuestros costos de activos.

Crecimiento de la industria Gastronómica: Aún tiene mucho para crecer es una industria que está en etapa de crecimiento.

12.1.1 Tamaño de Mercado

La Industria se comporta de manera muy similar a la curva de la UF y de la UTM, como lo muestra el gráfico n°21.

Grafico n°21



Fuente: Banco Central

Entonces podemos hacer una extrapolación de la proyección del comportamiento de la UF a la Industria Gastronómica y posteriormente aterrizarla a los mercados objetivos.

La Tabla n° 26, nos muestra una proyección de la UF para el Año 2012.

Tabla n°26

Año	UF	Tasa
2007	18.789,30	
2008	20.429,09	8,7%
2009	21.007,40	2,8%
2010	21.171,80	0,8%
2011	21.846,38	3,2%
2012	22.705,85	3,9%

Fuente: Banco Central

Entonces esperamos para el año 2012, un crecimiento de la Industria Gastronómica y de la entretención en un 3,9% y esto podemos extrapolarlo a nuestros Sub-segmentos, como lo muestra la tabla n°27.

Tabla n°27

Año	Tasa	Subsegmentos	
		Restaurant	Delivery's
2007			
2008	8,7%		
2009	2,8%		
2010	0,8%		
2011	3,2%	155.568.000.000	37.152.000.000
2012	3,9%	161.688.320.112	38.613.625.352
Total		317.256.320.112	75.765.625.352

Fuente: Elaboración Propia

El Tamaño de Mercado de los Restaurant para el año 2012 asciende a los 161.688 Millones de pesos, mientras que para los Delivery's la cifra alcanza los 38.613 Millones. (Ver más Detalles en Anexo 3: VARIACIÓN DE IPC).

12.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

12.2.1 Análisis de Sensibilidad

En el análisis de sensibilidad, identificaremos los posibles escenarios que se puede presentar en el futuro en caso de variaciones de nuestras variables claves, tanto macro como microeconómicas.

a) Escenarios Pesimista:

Macroeconómicas: Crisis económica en Europa, como vimos anteriormente las crisis internacionales afectan a la Industria Gastronómica, en caso de una crisis podríamos esperar un comportamiento muy similar a lo que fue la industria en la crisis Subprime, con el aliciente de que Chile ha diversificado sus Inversiones en los Países emergentes y de esta manera amortigua de alguna manera los efectos económicos. La Tabla n°28, nos muestra cómo se contraería el mercado.

Tabla n°28

Año	Tasa	Subsegmentos	
		Restaurant	Delivery's
2007			
2008	8,7%	Mauricio Ortiz: Solo se esperaría un crecimiento de un 2.8%	
2009	2,8%		
2010	0,8%		
2011	3,2%		
2012	2,8%	159.923.904.000	37.152.000.000
Total		315.491.904.000	75.344.256.000

Fuente: Elaboración Propia

Microeconómicas: Frente a una crisis europea, los precios de las tecnologías tenderían a disminuir de manera considerable, ya existiría una posición muy conservadora a invertir en este tipo de

bienes y priorizar bienes de consumo básicos. Esto generaría un sobre stock de productos tecnológicos y por ende una sobre oferta. Esta oferta superaría con creces la demanda, por lo que los comercializadores y productores de estos bienes, se verían en la obligación de disminuir los precios para motivar los movimientos de stock. Esto por un lado es beneficioso para Advice, ya que tendría la posibilidad de adquirir los activos (Tablet, Smartphone, Notebook, Servidores) a menores precios. Pero a su vez existiría una menor disposición de parte de los potenciales usuarios a invertir en aplicaciones como el MOZO VIRTUAL y nos veríamos en la obligación de mejorar las condiciones comerciales o simplemente disminuir los precios de nuestros productos. La tabla n° 29, nos muestra cual es nuestra propuesta en caso de Crisis para los precios de Advice.

Tabla n°29

Subcategoría	Percentil	Transacciones/mes	Ventas / mes	% Cobro x Venta Neta
Restaurant y pubs	33%	0 - 270	0 - 9.400.000	1,0%
	67%	271 - 540	9.400.001- 18.800.000	0,5%
	100%	Más de 540	Más de 18.800.000	0,25%
Delivery's	33%	0 - 320	0 - 1.100.000	1,0%
	67%	321 - 650	1.100.001 - 2.200.000	1%
	100%	Más de 650	Más de 2.200.000	0,3%

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, la encuesta nos revela que solo un tercio de los potenciales usuarios del MOZO VIRTUAL, estarían dispuestos a invertir en el producto en caso de una crisis o la contracción del mercado y que las ventas pueden llegar a caer en un 40% (Ver detalle en Anexo 1: ENCUESTA).

b) Escenario Optimista:

Macroeconómicas: No hay crisis europea, por lo tanto esperamos un crecimiento normal (3,9%) de la industria como lo muestra la tabla n°27.

Microeconómicas: Se mantendrán los precios de las tecnologías y la industria gastronómica presentara un crecimiento normal. Aplicaremos las condiciones comerciales establecidas en la tabla n°25.

En este caso el 80% de los usuarios se muestra disponible a invertir en nuevas tecnologías que los ayuden en sus negocios y el nivel de ventas se mantiene normal (Ver detalle en Anexo 1: ENCUESTA).

12.2.2 Identificación de Ingresos y Costos del Proyecto

Identificaremos dos tipos de Ingresos, Fijos y Variables:

a) Ingresos Fijos: La tabla n° 32, nos muestra los ingresos fijos para un usuario proyectado para el año 2012.

Tabla n°32

Ingresos Fijos	Monto Anual
Factibilidad Técnica	4,00
Mantenimiento	1,40
Soporte	6,60
Arriendo Servidor	1,20
Total UF	13,20
Total pesos (UF día)	348.590

Fuente: Elaboración Propia

UF del día 31 de Enero 2012, con valor de \$22.408,36

b) Ingresos variables: Para efectos de la proyección de los ingresos, suponemos que todos los usuarios de los sub-segmentos se comportan

normal y que sus transacciones mensuales y los montos de ellas son iguales a los promedios obtenidos en la encuesta (Ver Tabla n° 24, percentil 67)

12.2.3 Inversión Inicial

La Tabla n° 31, nos muestra la Inversión Inicial en activos fijos, para comprar los equipos y herramientas necesarias para activar el proyecto.

Tabla n°31

Inversión Inicial (lo)	Cantidad	Precio	Total
Tablet	8	\$ 300.000	\$ 2.400.000
Smartphone	8	\$ 120.000	\$ 960.000
Servidor	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Notebook	8	\$ 450.000	\$ 3.600.000
Pagina Web	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Total	26	\$ 2.170.000	\$ 8.260.000

Fuente: Elaboración Propia

12.2.4 Ingresos y en los distintos escenarios

a) Pesimista

La tabla n°33, nos muestra un resumen de la proyección de los ingresos de Advice para el año 2011 y 2012. (Ver detalle de los ingresos en archivo Anexo n°4: EVALUACIONES ECONÓMICAS).

Tabla n°33

Año	2011	2012
Ingresos		
Fijos	\$ 158.350.493	\$ 162.784.307
Variables	\$ 387.367.200	\$ 238.928.089
Total	\$ 545.717.693	\$ 401.712.396

Fuente: Elaboración Propia

b) Optimista

La tabla n° 34, nos muestra un resumen de la proyección de los ingresos para Advice para el año 2011 y 2012. (Ver detalle de los ingresos en Anexo n°4: EVALUACIONES ECONÓMICAS).

Tabla n°34

Año	2011	2012
Ingresos		
Fijos	\$ 189.075.216	\$ 196.449.149
Variables	\$ 770.880.000	\$ 832.181.148
Total	\$ 959.955.216	\$ 1.028.630.298

Fuente: Elaboración Propia

12.2.5 Costos para los distintos escenarios

a) Pesimista

La tabla n° 35, nos muestra un resumen estimado de los costos fijos y variables de la empresa Advice para los años 2011 y 2012, si se ejecuta el proyecto. (Para ver el detalle de los costos ver Anexo 4: EVALUACIONES ECONÓMICAS)

Tabla n°35

Costos	2011	2012	
Arrinendo Inmueble	\$ 800.000	\$ 828.000	Mauricio Ortiz: Compuesto por Rentas fijas y variables (Ver Anexo 2)
Remuneraciones	\$ 239.220.900	\$ 227.344.011	
Gastos Comunes	\$ 80.000	\$ 82.800	
Internet	\$ 45.000	\$ 46.575	
Planes de telefonía	\$ 500.000	\$ 517.500	
Imprevistos (5%)	\$ 12.032.295	\$ 11.440.944	
Total	\$ 252.678.195	\$ 228.818.886	

Fuente: Elaboración propia

b) Optimista

La tabla n° 36, nos muestra un resumen estimado de los costos fijos y variables de la Empresa advide para los años 2011 y 2012, si se ejecuta el proyecto. (Para ver el detalle de los costos ver Anexo 4: EVALUACIONES ECONÓMICAS)

Tabla n°36

Costos	2011	2012	
Arriendo Inmueble	\$ 800.000	\$ 828.000	Mauricio Ortiz: Compuesto por Rentas fijas y variables (Ver Anexo 2)
Remuneraciones	\$ 287.160.000	\$ 294.822.644	
Gastos Comunes	\$ 80.000	\$ 82.800	
Internet	\$ 45.000	\$ 46.575	
Planes de telefonía	\$ 500.000	\$ 517.500	
Imprevistos (5%)	\$ 14.429.250	\$ 14.814.876	
Total	\$ 303.014.250	\$ 311.112.394	

Fuente: Elaboración propia

12.3 DEPRECIACIÓN

La tabla n°37, nos muestra la depreciación de los equipos en los cuales se invirtió al inicio del proyecto, el horizonte de tiempo es de dos años, lo que dura la implementación del proyecto y costo residual de los equipos se estima en \$0.

Tabla n°37

Depreciación	2011	2012
	\$ 4.130.000	\$ 4.130.000

Fuente: Elaboración Propia

12.4 FINANCIAMIENTO

Pretendemos financiar el proyecto por medio de un préstamo a mediano plazo con alguna entidad bancaria, la inversión inicial será aporte del 50% de cada socio. La tasa de Interés aplicada para un préstamo es de un 8,4% anual (Fuente BCI)

La Tabla n° 38, nos muestra los gastos financieros que nos significará este crédito.

Tabla n°38

Financiamiento	Pesimista	Optimista
Capital	\$ 252.678.195	\$ 303.014.250
Interés (8,4% anual)	\$ 42.449.937	\$ 50.906.394
Total	\$ 295.128.132	\$ 353.920.644
Amortización	\$ 147.564.066	\$ 176.960.322

Fuente: Elaboración propia

12.5 ESTADO DE RESULTADO

a) Escenario Pesimista

La tabla n° 37, nos muestra el estado de resultado de la empresa Advice, tras la ejecución del proyecto en un escenario pesimista.

Tabla n°39

EE.RR (Pesimista)	Año 1	Año 2
Ingresos de Explotación	\$ 545.717.693	\$ 401.712.396
Costos de Explotación	-\$ 204.257.295	-\$ 210.393.819
Margen de Explotación	\$ 341.460.398	\$ 191.318.577
Gastos de Administración y Depreciación	-\$ 48.420.900	-\$ 29.866.011
Resultado Operacional	\$ 288.909.498	\$ 157.322.566
Otros Ingresos no Operacionales	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	-\$ 147.564.066	-\$ 147.564.066
Resultado no Operacional	-\$ 147.564.066	-\$ 147.564.066
Resultado antes de impuestos	\$ 141.345.433	\$ 9.758.500
Impuesto a la Renta (17%)	-\$ 24.028.724	-\$ 1.658.945
Resultado Neto	\$ 117.316.709	\$ 8.099.555

Fuente: Elaboración Propia

- b) La Tabla n° 40, nos muestra el Estado de Resultado frente a un escenario optimista.

Tabla n° 40

EE.RR (Optimista)	Año 1	Año 2
Ingresos de Explotación	\$ 959.955.216	\$ 1.028.630.298
Costos de Explotación	-\$ 213.332.250	-\$ 214.101.651
Margen de Explotación	\$ 746.622.966	\$ 814.528.647
Gastos de Administración y Depreciación	-\$ 96.360.000	-\$ 104.022.644
Resultado Operacional	\$ 502.698.900	\$ 562.941.938
Otros Ingresos no Operacionales	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	-\$ 147.564.066	-\$ 147.564.066
Resultado no Operacional	-\$ 147.564.066	-\$ 147.564.066
Resultado antes de impuestos	\$ 355.134.834	\$ 415.377.872
Impuesto a la Renta (17%)	-\$ 60.372.922	-\$ 70.614.238
Resultado Neto	\$ 294.761.912	\$ 344.763.633

Fuente: Elaboración propia

12.6 FLUJOS DE CAJA

a) Escenario Pesimista

La tabla n° 41, nos muestra el flujo de caja con proyecto.

Tabla n° 41

Pesimista	Año 1	Año 2
Ingresos	\$ 545.717.693	\$ 401.712.396
Costos	-\$ 252.678.195	-\$ 228.818.886
Margen Bruto	\$ 293.039.498	\$ 172.893.510
Depreciación	-\$ 4.130.000	-\$ 4.130.000
Gastos Financieros	-\$ 42.449.937	-\$ 42.449.937
Amortización Creditos	-\$ 126.339.098	\$ 126.339.098
Utilidades Antes del Impuesto	\$ 120.120.464	\$ 252.652.671
Impuestos (17%)	-\$ 20.420.479	-\$ 42.950.954
Utilidades post del Impuesto	\$ 99.699.985	\$ 209.701.717
Depreciación	\$ 4.130.000	\$ 4.130.000
FLUJO DE CAJA	\$ 103.829.985	\$ 213.831.717

Fuente: Elaboración Propia

b) Escenario Optimista

La Tabla n° 42, nos muestra el Flujo de caja del p proyecto en un escenario optimista.

Tabla n°42

Pesimista	Año 1	Año 2
Ingresos	\$ 959.955.216	\$ 1.028.630.298
Costos	-\$ 303.014.250	-\$ 318.124.294
Margen Bruto	\$ 656.940.966	\$ 710.506.003
Depreciación	-\$ 4.130.000	-\$ 4.130.000
Gastos Financieros	-\$ 42.449.937	-\$ 42.449.937
Amortización Creditos	-\$ 126.339.098	\$ 126.339.098
Utilidades Antes del Impuesto	\$ 484.021.932	\$ 790.265.164
Impuestos (17%)	-\$ 82.283.728	-\$ 134.345.078
Utilidades post Impuesto	\$ 401.738.203	\$ 655.920.086
Depreciación	\$ 4.130.000	\$ 4.130.000
FLUJO DE CAJA	\$ 405.868.203	\$ 660.050.086

Fuente: Elaboración propia

12.7 INDICADORES

Utilizaremos el Indicador VAN para determinar el valor actual neto de nuestro proyecto, dicho de otra forma, el VAN representa la riqueza actual del proyecto sobre la mejor alternativa de inversión para el capital utilizado. La Tasa Interna de Retorno que utilizaremos, es la utilizada por el inversionista (12% para Advice)

La Tabla n°43, resume los VAN en los dos escenarios propuestos.

Tabla n°43

Escenarios	Tasa	VAN
Pesimista	12%	\$ 254.910.679
Optimista	12%	\$ 880.310.212

Fuente: Elaboración Propia

13. CONCLUSIÓN

Después del extenso análisis realizado, podemos determinar que el proyecto es factible de implementar tanto económica como técnicamente para ambos escenarios propuestos.

Existe un mercado poco explotado que nos presenta una importante oportunidad de negocio y que le permitiría a Advice Ltda. Posicionarse como la empresa especialista en el desarrollo de productos para la industria gastronómica, diferenciándose de sus en aspectos como la innovación, el servicio y el modelo de negocio propuesto.

Las expectativas económicas proyectadas superan cualquier meta establecida en un comienzo del proyecto. Actualmente las ventas de Advice no superan los 60 Millones y los Ingresos antes de Impuesto son aproximadamente 9 millones. Con este proyecto estamos pensando dar un salto gigante con respecto a Ventas y pasar de niveles de facturación bajísimos a cientos de millones por año. Pero para esto debemos estar dispuestos a invertir y a correr riesgo que nos permitan cumplir las expectativas, modificando la actual estructura empresarial que involucra tanto conceptos organizacionales, culturales y mentales. Reforzando las áreas principalmente involucradas, logrando un cambio de comportamiento y rompiendo con los paradigmas de austeridad que se pueden presentar actualmente.

Con “MOZO VIRTUAL” y el modelo de negocio que estamos proponiendo, creemos que nos ganaremos un importante espacio en el mercado Gastronómico y que la confianza y la calidad de nuestros productos y servicios nos permitirán establecer fuerte lazos con nuestros potenciales usuarios y hacer de Advice una empresa, impulsadora de la innovación y la sustentabilidad en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Carlo Cutropía, “Plan de Marketing”, 2º Edición, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing
- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., “Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización”, 7ª Edición en español (International Thomson Editores). ISBN: 978-0324405361.
- Kotler P., Amstrong G., “Fundamentos de Marketing”, 8º Edición, Editorial Pearson
- Graham Friend & Stefan Zehle, “ Cómo diseñar un Plan de Negocios” (The Economist)

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA POTENCIALES USUARIOS



ANEXO 2: TAMAÑO DE MERCADO GASTRONÓMICO Y CASINOS



ANEXO 3: VARIACIÓN DEL IPC



ANEXO 4: EVALUACIONES ECONÓMICAS

