



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

PLAN DE MARKETING

FONZO'S KITCHEN & GRILL

Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Administración de Empresas

Participantes:
Antonia Valdivieso Osorio

Roberto Álvarez

Santiago, Chile – 2018

Tabla de contenidos

Agradecimientos.....	2
Resumen ejecutivo.....	3
Definición del mercado	5
Productos.....	5
Mercados.....	7
Determinación del mercado objetivo	10
Análisis situacional.....	12
Análisis externo: la industria	12
Análisis interno: La empresa	18
Determinación de la estrategia de marketing.....	22
Estrategia de marketing	24
Objetivos de marketing.....	24
Selección de empresas.....	25
Modelos base de convenios	29
Proyecciones de la estrategia de marketing.....	33
Encuesta aplicada al segmento objetivo.....	33
Estimación de las ganancias.....	35
Análisis del convenio.....	42
Conclusiones generales.....	43
Anexos	44
Bibliografía	47

Agradecimientos

Terminar mi carrera universitaria ha sido un proceso largo, más de lo que pensé. He pasado por altos y bajos como estudiante y persona, cambios de los cuales hoy en día me siento orgullosa y, creo, me han hecho ser una persona más integral. Claramente en este proceso ha habido personas fundamentales que me han guiado y ayudado, tanto en temas académicos como personales, a los cuales no puedo dejar de agradecer.

Primero que nada, agradecer a mi familia; mis padres, hermanas y abuela, quienes han sido un pilar fundamental durante toda mi vida y en especial en estos años de estudio. Cada consejo, aliento y reto me han llevado a ser la mujer (casi) profesional que hoy soy, dándome un ejemplo a seguir en muchos aspectos de mi vida.

También, quiero agradecer a mis compañeros, a cada uno de los cuales fui “compañera”. La universidad es una instancia preciosa la cual te permite compartir con personas iguales y diferentes a uno, o a lo que uno cree ser. Esto es precisamente lo que nos ayuda a definirnos como seres humanos, a reafirmar ideas y repensar otras. Gracias por cada intercambio de opinión, cada conversación y aprendizaje.

Agradecer también a la Facultad de Economía y Negocios, la escuela, la FEN... haber sido parte de la Universidad de Chile es todo un logro, siempre quise estudiar esta carrera y en esta facultad y me siento orgullosa de haber podido hacerlo. Sin duda me enseñó más que materias ya que en ella aprendí a ser una persona íntegra y a poder enfrentar un mundo laboral cada vez más diverso y dinámico.

Por último, agradecer a los dueños de Fonzo's Kitchen & Grill; Nicolás Donoso, Andrés Respaldiza, Alberto Allende y Carlos Figueroa. Ellos fueron quienes me dieron la oportunidad de trabajar en este proyecto desde sus inicios, pudiendo aportar a la formación y desarrollo de un negocio y siempre abiertos a recibir nuevas ideas.

Resumen ejecutivo

Fonzo's Kitchen Grill abre a público el 1 de febrero de 2017, luego de 6 años ideando el proyecto, como un restaurante de comida rápida, de alta calidad y saludable cuyo menú está basado en la carne de pollo grillado. El local está ubicado en Ricardo Lyon #57 Providencia, en pleno barrio de oficinas, comercio y turismo, posee una ambientación innovadora y moderna y tiene como pilar fundamental el entregar una excelente experiencia de consumo para sus clientes. Actualmente cuenta con la opción de delivery a través de una aplicación web llamada Dxpress o comunicándose directamente con el local.

Fonzo's se ubica en la categoría de comida *fast-good*, un concepto poco conocido y explotado en Chile que combina la rapidez en preparación y servicio de la comida rápida y la calidad, comodidad y cuidado de un restaurante tradicional. Este tipo de restaurantes nace en Estados Unidos y cada vez gana más territorio en países como México y España.

Este es un proyecto ambicioso en cuál busca llegar a formar una cadena de restaurantes Fonzo's Kitchen & Grill mediante el modelo de franquicias, por lo que el primer local es un piloto ubicado en un lugar de alta densidad poblacional que mezcla tanto zonas residenciales como comerciales, permitiendo resguardar el flujo constante de público y de potenciales clientes, e implementando una estrategia de publicidad agresiva y focalizada en el mismo sector para poder alcanzar el posicionamiento deseado en la mente de nuestros consumidores de tal forma de obtener retornos positivos en un periodo de no más de 8 meses de funcionamiento.

Fonzo's Kitchen & Grill tuvo una inversión inicial de \$142.000.000 y cuenta con la participación de 6 socios, con diferentes aportes de capital, bajo la razón social Servicios Gastronómicos Fonzo's Limitada. Uno de los socios, Nicolás Donoso Allende, se encuentra ejerciendo como administrador de local.

La misión de Fonzo's es la siguiente: *Alimentar de manera sana, rica y entretenida el cuerpo y el espíritu de nuestros clientes y nuestra comunidad.* Como objetivos de corto y largo plazo, la empresa se ha establecido los siguientes:

Tabla 1. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
<p align="center">Elaborar un pollo de altísima calidad y excelente sabor, complementado con distintas salsas provenientes de diferentes lugares del mundo.</p> <p align="center">Desarrollar un concepto distinto sobre la comida rápida, demostrando que la rapidez no es sinónimo de mala alimentación y que la comida sana no es sinónimo de insípido.</p>	<p align="center">Convertirse en la cadena de comida rápida saludable más grande de Chile, alcanzando un 10% de la participación total del mercado fast-food.</p> <p align="center">Establecer y desarrollar una cadena de sustentabilidad y compromiso con el medioambiente, no sólo cumpliendo las normas, sino que apuntando a imponer metas muy superiores.</p> <p align="center">Evolucionar al negocio de Franquicia.</p>

Fuente: Plan de negocios de Fonzo's Kitchen & Grill

Actualmente, Fonzo's lleva 4 meses abierto al público y no ha logrado generar ganancias por cuenta propia, es decir que los socios han tenido que aportar capital extra durante estos meses dado que su funcionamiento ha registrado pérdidas. Si bien este es un escenario normal para cualquier negocio nuevo de este tamaño de inversión, es necesario concentrar sus esfuerzos en marketing y publicidad ya que se debe lograr penetrar con mayor fuerza en el mercado, atrayendo a un mayor número de consumidores lo que se traducirá, claramente, en mayores ingresos para el local.

El presente plan de marketing comenzará definiendo el mercado objetivo al cual se quiere apuntar, haciendo un cruce entre los productos que se ofrecen y los diferentes mercados a los cuales se llega. Lugo de esto, se realizará un análisis situacional tanto del entorno e industria como de la propia empresa, definiendo fortalezas y oportunidades de crecimiento. Se definirá también la estrategia de marketing a utilizar en cuanto a objetivos y modelos de convenios. Finalmente, se realizará un análisis de proyección de ventas para estimar el impacto de la estrategia de marketing planteada, lo que dará paso a conclusiones finales.

Definición del mercado

El primer paso para poder elaborar un plan de marketing efectivo es definir los diferentes segmentos que se abarcan actualmente, o que se pretende cubrir, según el producto que se ofrece y los mercados que se comprenden para así poder ver concretamente cómo penetrar en ellos.

Productos

Si bien Fonzo's cuenta con una gran gama de productos, estos se clasificarán en dos grupos según su fuente de elaboración. Actualmente el mayor porcentaje de las ventas lo reportan los productos elaborados en el restaurante y, además, son los que poseen mayor margen de ganancias.

Productos elaborados en el local

Todos los productos que son elaborados en Fonzo's cuentan con dos características en común y que son, sin duda, su sello distintivo: materia prima de primera calidad y técnicas de cocción saludable.

En primer lugar, el pollo que se usa como base para su menú proviene en un 40% de lo que se conoce como "gallinas libres", es decir alimentadas netamente con grano. Las frutas y verduras que se emplean en las diversas preparaciones son frescas y de proveedores que cumplen con estándares de calidad certificados.

En segundo lugar, las técnicas de cocción que se utilizan en la elaboración de todos los platos no contemplan la fritura, por lo que el resultado final es una comida saludable, baja en calorías y que logra que el cliente se sienta almorzando en su casa.

Las variedades de comida que se manejan en Fonzo's son clásicas; cuenta con 3 variedades de ensaladas, 3 tipos de wraps o sándwiches y 3 tipos de hamburguesas. Además, se manejan dos opciones "al plato"; la primera es una presa de pollo grillado junto con alguno de los 5 acompañamientos que se ofrecen y la segunda opción es el "plato del día", el cual cambia a diario en base a recetas internacionales sobre diferentes preparaciones de la carne de pollo. La cocina elabora también jugos prensados en frío, los

cuales son 100% frutas y no contienen agua ni aditivos. Además, se preparan 6 variedades de salsas las cuales se ofrecen para acompañar los diversos platos.

Figura 1. PRODUCTOS DE ELABORACIÓN PROPIA

Plato del Día \$3.990				
Presa de Pollo Grillado \$3.990		Acompañamiento \$990		Salsa \$190
Sandwich \$3.490	Wrap \$3.490	Ensalada \$3.490	Hamburguesa \$3.990	Jugos \$1.490

Fuente: Elaboración propia según menú de Fonzo's

Productos comprados a terceros

Además de lo que se elabora en el propio restaurante, Fonzo's también compra varios de sus productos a proveedores externos. Los productos comprados son más bien bebestibles y bollerías varias ya que por el poco espacio disponible en la cocina, además de la actual estructura de costos, resulta más conveniente externalizar la elaboración de estos últimos.

Actualmente, se comercializan bebidas en formato lata de 350 cc y agua embotellada de 500 cc., ambas compradas a Embotelladora Andina S.A., jugos naturales de fruta en botella de 250 cc. de Valle las Chilcas e infusiones de yerba mate en botella de 500 cc. de la marca Caá Yarí. Además, los muffins, brownies y postres individuales son comprados a Panesco Chile S.A y el café de grano es proveído por la propia marca Supply.

Figura 2. PRODUCTOS DE PROVEEDORES EXTERNOS

Postre Individual \$1.590	Muffin \$1.490	Brownie \$1.190	Café \$990 - \$1.190
Bebida \$990	Agua \$990	Mate \$2.490	Jugo Natural \$1.990

Fuente: Elaboración propia según menú de Fonzo's

Como se puede deducir, estos son productos secundarios en el funcionamiento e ingreso de Fonzo's ya que el margen que se obtiene por comercializarlos es mínimo. Sin embargo, representa un *plus* para los consumidores y es necesario tenerlos para poder ofrecer mayor variedad de productos a los clientes y, además, para poder cubrir la demanda de alimentos en horarios diferentes al de almuerzo, como lo son los desayunos.

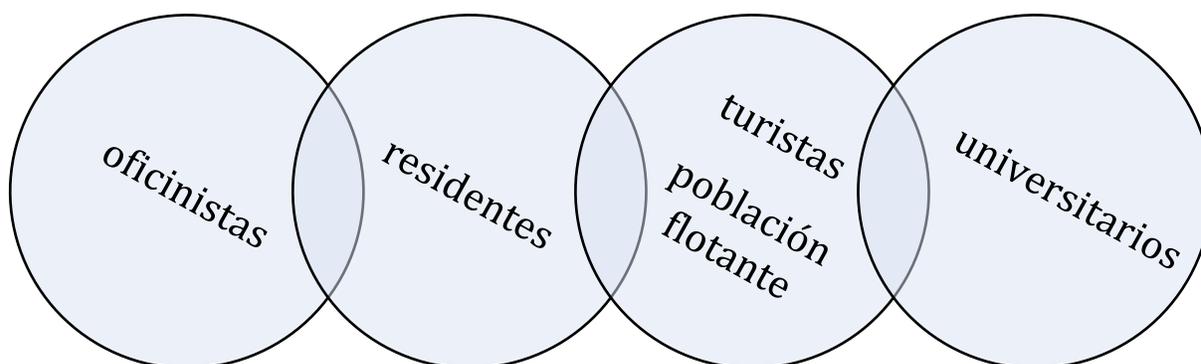
Mercados

Dado que Fonzo's está ubicado en el corazón de Providencia, existe un gran afluente diario de personas que transitan por el lugar, de hecho, se estima que posee una población flotante de 1.800.000 personas diarias. Ahora bien, para poder analizar de mejor manera el mercado al cual se enfrenta, se dividirá este en cuatro segmentos principales; los oficinistas que trabajan por el sector, los residentes que viven a la redonda, los turistas y población flotante que andan de paso y los universitarios y escolares.

Si bien es difícil diferencial el porcentaje de ventas que actualmente entrega cada uno de los segmentos, podemos caracterizar a cada uno de ellos por otras características relevantes a la hora de tomar decisiones para un plan de marketing directo.

Como rasgos comunes de los clientes de Fonzo's podemos mencionar que son personas que buscan una alta relación precio – calidad y que apuestan por una cocina tradicional con preparaciones saludables y una dieta balanceada, lo cual se traduce en una sensación de comida hogareña. Otro aspecto relevante es que la compra en restaurantes es una decisión de consumo limitada ya que conlleva un bajo nivel de involucramiento por parte del consumidor, pero que, con el tiempo, puede permitir desarrollar una marcada preferencia por el lugar basándose en la primera experiencia que tenga el cliente.

Figura 3. SEGMENTOS DE MERCADO



Fuente: Elaboración propia según análisis del mercado

Oficinistas del sector

Providencia concentra el 24% de las oficinas de todo Santiago y para el año 2015 contemplaba el 42% de los proyectos inmobiliarios de oficinas tipo A y el 59% de oficinas tipo B. Claro está que la ubicación de Fonzo's en un punto estratégico a la hora de almuerzo ya que existe una gran variedad de opciones cercanas, lo que puede resultar perjudicial respecto a la competencia, pero al mismo tiempo una oportunidad interesante de potenciar en cuanto a la facilidad de captar nuevos clientes.

Es importante establecer que este segmento de mercado acude al restaurante generalmente entre 13:00 y 15:00 y que, además de la relación precio - calidad, priorizan la rapidez en el servicio a la hora de elegir su lugar de almuerzo. Un alto porcentaje de ellos paga con vales de almuerzo entregado por sus empleadores y su decisión de consumo es una necesidad y se produce a diario.

Por último, se puede derivar que esta es la fracción de mercado que actualmente representa casi la totalidad de los ingresos diarios de Fonzo's ya que el 90% de las ventas se concentran en el horario en que concurre este público. Sin embargo, es necesario comenzar a realizar marketing dirigido a este segmento ya que, si bien cada vez se conoce más, la competencia es muy fuerte y debe lograr fidelizar a los consumidores y alcanzar nuevos potenciales.

Residentes del sector

Providencia está compuesta también por una gran cantidad de edificios residenciales, con una población de aproximadamente 130.000 personas de las cuales el 65% se encuentra en el rango etario de entre 15 y 60 años. El 50% de sus habitantes poseen educación universitaria y el 75% se encuentran en los estratos económicos ABC1 Y C2. Todas estas estadísticas reflejan que Providencia posee un segmento residencial el cual es un buen mercado objetivo para Fonzo's.

Además, el tener servicio de *delivery* y *take out* hace que sea una propuesta atractiva a la hora de pedir comida para compartir entre la familia o amigos. Durante los últimos años, la tendencia en Chile por el *delivery* de alimentos se ha incrementado en más de un 10%, donde el grupo que utiliza este servicio con mayor frecuencia son mujeres de entre 25 y 40 años. Por otro lado, alrededor del 60% de las ventas mediante este servicio se producen entre viernes y domingo y los *peak* de demanda se generan ante eventos deportivos o fechas conmemorativas.

A pesar de que los residentes de Providencia poseen ideales características demográficas, este segmento del mercado no representa un alto porcentaje de las ventas ya que no se ha logrado penetrar fuertemente en él. Esto se puede deber principalmente a que, en primer lugar, el restaurante no abre los fines de semana restringiendo la venta los días que existe mayor demanda por parte de este público y, en segundo lugar, no se ha hecho un esfuerzo de marketing importante dirigido a este segmento.

Turistas y población flotante

El turismo de extranjeros en Chile creció un 26% en 2016 respecto al año anterior y se proyecta que, dado la reactivación que ha tenido la economía mundial y los esfuerzos que ha hecho nuestro país por potenciar el turismo, este siga en aumento. Santiago es destino obligatorio para los viajeros, donde Providencia destaca por la gran oferta hotelera, actualmente existen 83 hoteles, y el activo y atractivo comercio de la comuna, destacando por sobre todo el mall Costanera Center.

También este segmento lo compone la población flotante que no frecuenta a diario el sector, sino que anda de paso, haciendo compras o trámites y buscan una opción de almuerzo que cuente con un estándar deseable.

Fonzo's posee un importante segmento a explotar debido principalmente a su ubicación estratégica y a lo anteriormente descrito. Además, la infraestructura y ambientación del local resulta atractiva para quienes buscan relajarse en un lugar acogedor durante su almuerzo. A pesar de esto, no se han destinado esfuerzos reales a la captarlos de turistas o población flotante más que atraerlos en la entrada del local, por lo que las ventas que reporta este mercado son bajas.

Universitarios

En providencia existen 40 instituciones de educación superior entre universidades, institutos y centros de formación técnica. Este es un mercado que debe cubrir la necesidad de almuerzo a diario y que priorizan generalmente el precio. Mediante la Tarjeta Junaeb el gobierno asigna una beca de alimentación a los estudiantes de educación superior, quienes pueden utilizar este beneficio en ciertos comercios asociados que ofrecen un menú Junaeb por \$1.600 o \$1.900.

Debido a que Fonzo's está ubicado en un sector donde existe gran cantidad de comercios afiliados a la Tarjeta Junaeb, en su mayoría locales de comida rápida, existe un gran afluente de estudiantes de educación superior. Esto representa una fuerte oportunidad de mercado dado que es un público relativamente fácil de captar. Sin embargo, actualmente el restaurante no se encuentra afiliado a ese sistema ya que lograr vender un menú al monto que se exige el algo imposible por el momento.

Determinación del mercado objetivo

Dado que el mayor porcentaje de las ventas lo genera el segmento de los oficinistas que trabajan en las cercanías de Fonzo's, se escogerá este mercado puntual para desarrollar una estrategia de marketing. Además, dado que actualmente no se posee un gran presupuesto para la realización de grandes campañas publicitarias, atacar a este público resulta sencillo mediante la implementación de convenios entre las oficinas y el

restaurante. Cabe mencionar que para el desarrollo del plan de marketing se tomarán ambas clasificaciones de productos ya que se busca potenciar el restaurante como un todo.

Tabla 2. MATRIZ MERCADO – PRODUCTO

MERCADO PRODUCTO	Oficinistas del sector	Residentes del sector	Turistas y público flotante	Escolares y universitarios
Elaboración propia	✕			
Compra a terceros	✕			

Fuente: Elaboración propia según análisis de mercado y productos

Análisis situacional

Luego de haber identificado el mercado y producto objetivo para idear un plan de marketing, es necesario analizar la situación actual que enfrenta la empresa. Mediante un análisis externo, se tendrá una visión global respecto a la industria gastronómica y lo que hoy en día acontece en ella. Además, mediante un análisis interno, se identificarán la relación que tiene Fonzo's con su entorno y cómo se posiciona frente a este.

Análisis externo: la industria

Es de gran importancia conocer el estado actual de los principales ejes influyentes en la industria gastronómica al igual que las el impacto fuerzas del mercado sobre este rubro. A través de un análisis PES y un análisis Porter se clarificará el panorama que hoy en día el rubro gastronómico.

Análisis PES

El análisis PES establece las principales características del ambiente político, económico y sociocultural que se experimentan actualmente y que tiene influencia sobre la industria evaluada.

Político

Actualmente existe una gran preocupación por parte de las autoridades políticas en clarificar el contenido de los alimentos que consumimos a diario. A partir de junio de 2016 entró en vigencia la Ley 20.606, más conocida como la "Ley Super 8", en la que se estipula que los alimentos envasados deben contener un rótulo que advierte a los usuarios sobre los altos niveles de azúcares, calorías, sodio y grasas saturadas. Esta ley tiene como objetivo mejorar y simplificar la información nutricional para así contribuir a una mejor alimentación de la población, disminuyendo las altas tasa de obesidad que padece la población de nuestro país.

Actualmente, esta ley restringe principalmente la venta de productos con sellos al interior de los colegios, para así fomentar la alimentación sana en las nuevas generaciones. Si bien esta ley solo rige actualmente para los alimentos envasados, el Ministerio de

Educación anunció que a partir del 2018 los estudiantes de educación superior beneficiarios de la tarjeta Junaeb, solo podrán comprar en restaurantes que cumplan con la aprobación nutricional entregada por la misma institución. Si bien la restricción de venta está dirigida a estudiantes, esto marca un precedente sobre los paradigmas que enfrenta hoy nuestra sociedad.

Esta ley ha sido ampliamente criticada respecto a su real impacto en la modificación de la mala alimentación que hoy en día enfrenta la población nacional, tanto por el sector político como por expertos en la salud. Sin embargo, lo cierto es que existe una creciente preocupación por parte de los consumidores a cerca de lo que comen y dicho interés se traduce en un alza en la oferta y demanda de productos saludables.

Por último, existen una gran cantidad de programas de gobierno que promueven la sana alimentación, tal como “Elige Vivir Sano” el cual propone una política de estado que promueve la vida saludable en cuanto a alimentación y deporte. Todos estos proyectos marcan una tendencia hacia contribuir con el desarrollo integro de la población nacional y darle importancia al impacto que los hábitos saludables tiene en niños y adultos.

Económico

Los empleadores destinan un valor promedio de \$3.285 por ticket entregado a sus trabajadores, lo cual se traduce en que sean estos quienes deban pagar la diferencia que existe en comparación con precios reales a la hora de almorzar, considerando que un menú económico cuesta \$3.717 y un menú ejecutivo tiene un valor de \$5.185. Además, para el año 2016 se registró un alza del 17% en el precio de los menús ofrecidos por lo restaurantes afiliados a Ticket Restaurante respecto al 2015.

Por otro lado, el 30% de los chilenos asegura no almorzar en su hora de colación ya sea por falta de tiempo o de ingresos. Además, el 80% de la población chilena que trabaja prefiere maximizar su tiempo comiendo de manera rápida y cercana al lugar de trabajo.

Las empresas que ofrecen tickets de alimentación, tales como Edenred, Sodexo y Amipass, cada vez logran penetrar con mayor fuerza ya que, por un lado, son una solución efectiva al problema de asignación alimenticia para los empleadores y, por otro lado, las empresas logran reducir impuestos tributarios. Esto refleja una ventaja para la industria

gastronómica ya que son más los clientes que se ven obligados a gastar estos tickets almorzando en restaurantes.

Otro aspecto económico relevante es la alta concentración de oficinas que registra Providencia ya que, tal como se mencionó en el análisis de mercado, el 24% de las oficinas de todo Santiago se ubicaban en esta comuna para el año 2015. Además, Providencia registró un índice de vacancia del 1% para las oficinas del sector en 2015, muy bajo respecto al 8% promedio. La creciente oferta de proyectos inmobiliarios de oficinas se explica en gran medida gracias a la privilegiada red de metro con que cuenta la comuna, lo que facilita la conectividad que posee Providencia con otros puntos estratégicos de Santiago.

Por último, como datos económicos relevantes para cualquier negocio, cabe mencionar que el producto bruto nacional aumentó un 1,6% entre 2015 y 2016 y que el PIB per cápita de la población chilena registró un alza del 1,2% para el mismo periodo, lo que se traduce en mayor gasto y consumo. Además, el crecimiento del sector de comercio, restaurantes y hoteles entre 2015 y 2016 fue de un 2,8%.

Sociocultural

De los 78,7 kilogramos de carne per cápita que consumieron los chilenos el año 2016, un 42% fue carne de pollo y en los últimos 20 años el consumo de esta proteína se ha más que triplicado. Esto se explica, en gran parte, por la incorporación del pollo en la dieta de los estratos socioeconómicos medios – bajos (C2, C3) y el alto precio relativo de los otros tipos de carne, como las carnes rojas o mariscos.

En la actualidad, prácticamente todos los chilenos incluyen la carne de pollo en su dieta alimenticia, convirtiéndose en un alimento transversal a toda nuestra sociedad. Su bajo precio, fácil y rápida preparación y cualidades nutritivas permiten que esta proteína sea una buena materia prima a la hora de buscar ofrecer comida saludable a un bajo precio y obtener mayores márgenes de ganancia.

Como se mencionó anteriormente, cada vez crece más la preocupación de la población chilena por una vida y alimentación equilibrada, lo que se traduce en que el 67% de los locales afiliados a Ticket Restaurante declaren tener la opción de “menú saludable”. Por

otra parte, las políticas de gobierno orientadas a una vida saludable han instaurado en las personas una preferencia por el consumo de estos menús.

Además, entre el 80% de los trabajadores prefiere maximizar su tiempo comiendo de manera rápida y cercana al lugar de trabajo. Nuestra sociedad ha transformado la hora de almuerzo prácticamente en un estorbo para el día laboral, muchos trabajadores almuerzan en sus puestos de trabajo o incluso algunos dejan de hacerlo. Esto se debe en parte a que actualmente la oferta gastronómica que se enfoca a satisfacer la necesidad de almuerzo a los trabajadores, son principalmente restaurantes de comida rápida que no ofrecen un lugar cómodo y agradable para distraerse.

Tabla 3. ANÁLISIS PES

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIOCULTURAL
Regulaciones a la comida chatarra Programas que promueven una alimentación saludable	Precio de los menús ejecutivos Pago con tickets de almuerzo Oficinas ubicadas en Providencia Crecimiento del rubro gastronómico	Consumo de la carne de pollo Interés por una alimentación saludable Utilidad real del horario de colación

Fuente: Elaboración propia según análisis PES

Análisis Porter

El análisis Porter evalúa 5 fuerzas ejercidas por actores del mercado sobre la empresa, estableciendo un marco para analizar el nivel de competencia que se vive dentro de una industria y desarrollar una estrategia de negocio.

Poder de negociación de los proveedores

Existen una gran cantidad de empresas que abastecen a restaurantes ofreciendo despacho al local y descuentos por cantidad, lo cual resulta beneficioso a la hora de querer cambiar de proveedor o bien probar uno nuevo. Además, para Fonzo's, y para la mayoría de las empresas del rubro, resulta difícil lograr una integración vertical hacia atrás por lo que los proveedores son un punto clave en la cadena de operación.

A pesar de esto, es clave establecer buenas relaciones comerciales con ellos ya que esto facilitará las operaciones diarias del restaurante, por ejemplo, siendo uno de los primeros puntos en la ruta de reparto y podría traducirse también en negociaciones respecto a precios y facilidades de pago. Entonces, los proveedores tienen un poder de negociación medio – bajo ya que, si bien pueden llegar a ser un aliado estratégico, existe una gran oferta de ellos.

Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores están expuestos a una gran oferta de restaurantes en cuanto a cantidad y variedad y pueden cambiar sus preferencias sin costo alguno por lo que resulta de gran importancia lograr retener y fidelizar a los clientes. Además, estos son sensibles al precio por lo que se debe ofrecer un menú acorde a los valores que se manejan en el sector.

Las opiniones en redes sociales y el “boca en boca” ejercen un gran poder a la hora de querer publicitar y dar a conocer un nuevo restaurante, por lo que los comentarios y calificaciones de los consumidores en la etapa inicial son claves para atraer nuevos clientes. Entonces, resulta fundamental resguardar la buena comunicación y relación con ellos ya que, a cambio de eso, se recibe publicidad gratuita.

El poder de negociación de los consumidores es actualmente medio – alto y este disminuirá en cuanto Fonzo’s logre penetrar una mayor proporción del mercado, haciéndose altamente conocido y posicionándose como uno de los restaurantes preferidos por los oficinistas que deben escoger dónde almorzar, logrando atraer a un público fiel y constante.

Amenaza de nuevos competidores

Dado que el rubro gastronómico es altamente explotado, la amenaza de nuevos competidores es algo latente. Además, el concepto de restaurantes *fast – casual* cada vez toma más fuerza, por lo que es muy probable que comiencen a haber cada vez más locales que funcionen bajo este concepto.

Sin embargo, crear un restaurante conlleva una gran inversión, varios trámites legales y sanitarios y una curva de aprendizaje que reduce los costos a diario, por lo que existen importantes barreras de entrada a la hora de querer entrar a competir en esta industria. Además, existen también barreras de salida que dificultan, claramente en menor grado, la fuga de competidores que quisieran retirarse del rubro ya que se deben liquidar activos, finalizar un contrato de arriendo de local e indemnizar a los trabajadores, entre otros.

Todo lo mencionado anteriormente hace que la amenaza de nuevos entrantes sea media ya que, a pesar de ser un mercado un tanto saturado, siempre existen nuevas apuestas gastronómicas que intentan posicionarse y mantenerse en el mercado, tal como Fonzo's.

Amenaza de productos sustitutos

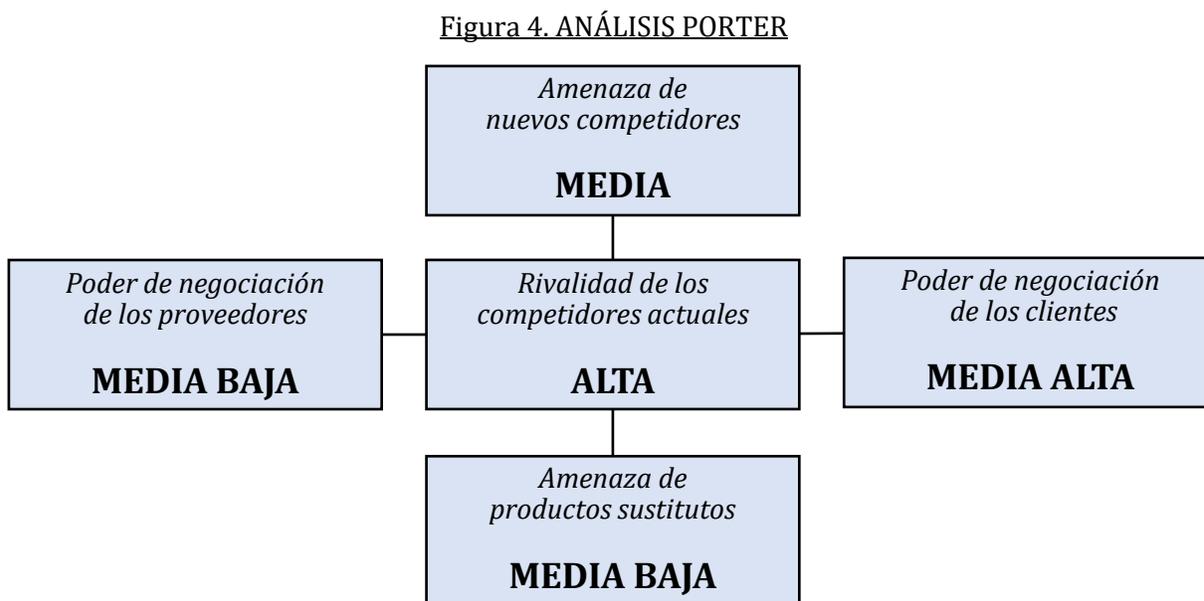
Si tomamos por productos sustitutos a todo lo que se comercializa como posible almuerzo, claramente la amenaza de estos es alta. Además, en el rubro gastronómico resulta fácil copiar o imitar algún plato que esté siendo bien apreciado por los consumidores ya que no se necesita de una gran inversión.

Sin embargo, la diferenciación y la relación precio – calidad – rapidez que Fonzo's posee son puntos claves que contrarrestan la posibilidad de sustitución y hace que no exista gran cantidad de sustitutos directos. Actualmente la modalidad de restaurantes *fast – good* no es algo que sea común en Chile por lo que los restaurantes que se enfocan en un servicio rápido ofrecen o bajos precios o alta calidad, pero no una combinación de ambos, lo cual se traduce en que, en el corto plazo, si un competidor tratar de imitar algún producto ofrecido, este tendría un precio superior o sería inferior en calidad haciendo que no exista un real candidato a sustituto. Además, se debe tener presente que, en el sector donde Fonzo's se ubica, no existen locales que basen su menú en la carne de pollo grillada de una manera saludable.

Entonces, la amenaza de productos sustitutos es más bien media baja ya que, si bien existen infinitas opciones de almuerzo que los oficinistas y clientes en general pueden escoger, son muy pocos los que pueden realmente hacerle frente al menú ofrecido por Fonzo's.

Rivalidad entre los competidores existente

Dado que existe una gran cantidad de competidores en la industria que ofrecen diversos tipos de comida con variados precios y calidad, se puede afirmar que hay una alta rivalidad dentro del rubro gastronómico, más aún en la comuna de Providencia donde existen alrededor de 586 restaurantes. La competencia se hace más fuerte aun cuando se pretende competir por precio y con grandes cadenas de restaurantes que poseen un importante gasto en marketing y publicidad, además de un fuerte posicionamiento y penetración de mercado. Por otro lado, la existencia de importantes barreras de salida hace que la competencia se torne más agresiva aún, haciendo que no sea sencillo retirarse del mercado y cayendo muchas veces en una potente guerra de precios.



Fuente: Elaboración propia según análisis Porter

Análisis interno: La empresa

Tras examinar el entorno en el cual se encuentra inmerso Fonzo's Kitchen & Grill mediante un análisis PES y un análisis Porter, se elaborará un análisis FODA para poder identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Análisis FODA

Mediante este análisis, se conocerá la situación real en la que se encuentra la empresa lo que permitirá establecer la estrategia a seguir según las ventajas competitivas que Fonzo's posee.

Fortalezas

En primer lugar, Fonzo's Kitchen & Grill posee una gran ventaja la cual se representa mediante el *know how* que posee uno de sus socios y actual administrador, Juan Ramón Samaniego Sangroniz, quien fue gerente general de Lomiton Chile S.A. Sin duda, esto representa una fortaleza clave para el funcionamiento del nuevo restaurante ya que se posee un conocimiento anterior respecto a la forma eficiente de realizar las actividades necesarias, lo cual resulta de gran utilidad más aún en los primeros meses de funcionamiento.

En segundo lugar, se tiene la excelente relación precio – calidad – rapidez que Fonzo's ofrece, aspecto que es altamente valorado por los oficinistas quienes deben cubrir su necesidad de almuerzo a diario. Su menú basado en la carne de pollo grillada y la utilización de materias primas frescas, hace que los platos ofrecidas sean de alta calidad y cumplan con ser un almuerzo balanceado y saludable. Además, al ser un local de comida *fast – good*, su rapidez en cuanto a atención y preparación de la comida resulta ser de gran importancia a la hora de elegir dónde almorzar. Por otro lado, el precio resulta ser bastante similar al de los competidores cercanos al restaurante. Todo esto concluye en que Fonzo's cumple con los tres pilares básicos que, por lo general, los oficinistas suelen buscar para satisfacer su necesidad de almuerzo.

Como tercera fortaleza está la ubicación que registra actualmente Fonzo's dado que es de gran utilidad para poder potenciar la entrada de nuevos clientes al local por la importante población flotante y el gran número de oficinistas que requieren de un lugar para almorzar. Además, la arquitectura y diseño confortable del lugar se transforma en otra fortaleza del negocio, ya que se distingue de sus competidores y lo convierte en un recurso importante de utilizar a la hora de potenciar la empresa. Fonzo's busca tener

locales autosustentables, ecológicos y con un diseño pensado siempre en la comodidad del cliente.

Por último, Fonzo's cuenta con un equipo de trabajo comprometido, eficiente y con la orientación al cliente como valor fundamental de sus funciones. Los empleados se desempeñan en un ambiente grato, entregando una atención al cliente de primera calidad. La motivación, el trabajo en equipo, eficiencia y la disposición son pilares fundamentales para todos los trabajadores del restaurante y forman parte de las habilidades necesarias que deben poseer la hora de hacer sus respectivas tareas.

Debilidades

Actualmente Fonzo's es incapaz de operar por cuenta propia, es decir que, a sus 4 meses de funcionamiento, el restaurante continúa reportando pérdidas y son los socios quienes han tenido que desembolsar capital para poder cubrirlas. Si bien los dueños establecieron un plazo de 8 meses para que el local comience a generar ganancias por cuenta propia, la situación actual hace que no se cuente con la posibilidad de una gran inversión en marketing y publicidad, convirtiendo el bajo presupuesto en una de las mayores debilidades que existen.

Además, Fonzo's no cuenta con patente de alcoholes lo cual dificulta la captación de nuevos clientes, pensando sobre todo en el gran número de trabajadores del sector que, luego de salir de su jornada laboral, acuden a restaurantes y pubs a modo de *after office*. Al no poder comercializar la venta de alcohol en el local, disminuye mucho la probabilidad de que los oficinistas tengan como opción a Fonzo's para asistir a comer algo junto a los compañeros luego de su horario de trabajo.

Oportunidades

En primer lugar, el consumo de carne de pollo en la población chilena ha registrado una tendencia al aumento y, a pesar de todas estas bondades que presenta esta proteína, la industria de la comida rápida en Chile no ha logrado capitalizar y transmitir a los consumidores los beneficios que tiene el consumo del pollo en sí mismo y por sobre el consumo de otro tipo de carnes. Esto se evidencia en la baja participación de mercado que

tienen los restaurantes que ofrecen esta proteína versus locales que ofrecen productos basados en carne de vacuno y, por ende, representa para Fonzo's Kitchen Grill una excelente oportunidad de ingreso y una rápida consolidación en este mercado, dando a conocer todos los beneficios de la carne de pollo y posicionándose de manera innovadora bajo el concepto de una cadena *fast – good* con productos diferentes, de alta calidad, saludables y de gran sabor.

En segundo lugar, la industria de comida se encuentra atomizada y muy desorganizada. Su imagen y su fama está deteriorada debido a la baja calidad de sus productos y su fuerte asociación con las frituras, potenciado por su despreocupado manejo de las materias primas, locales poco acogedores que no invitan a entrar y que están impregnados de fuertes olores, métodos de producción dañinos para el medio ambiente y una escasa innovación en sus formatos, acompañamientos y presentaciones. Esto representa sin duda una fuerte oportunidad para Fonzo's, dado que apuesta por un concepto de comida rápida saludable en un ambiente acogedor donde los clientes no se sientan culpables de querer disfrutar de algo contundente y exquisito.

Por último, la hora de almuerzo se ha transformado prácticamente en un estorbo para el día laboral. Muchos trabajadores almuerzan inclusive en sus puestos de trabajo, otros tienen que correr y almorzar en el lugar donde logren la mejor relación precio – rapidez o incluso algunos dejan de hacerlo. Todo esto provoca desórdenes alimenticios, estrés y otras consecuencias que afectan la salud dado que nuestro cuerpo no solo necesita alimentarse para mantenerse en funcionamiento, sino que además debe estar consciente de que se está alimentando. Es aquí donde nace una oportunidad para Fonzo's ya que el restaurante se caracteriza por ser un lugar que permite descansar y hacer del comer una grata experiencia donde cada detalle está pensado para su tranquilidad. Ligado a esto, se encuentra la tendencia de la sociedad chilena por adoptar un estilo de vida más saludable.

Amenazas

La principal amenaza que Fonzo's enfrenta es la cantidad de fuertes competidores que hoy en día existen en el mercado. Si bien la empresa busca convertirse en cadena a través del modelo de franquicias, actualmente se encuentra compitiendo con grandes rivales

tanto nacionales como internacionales, los que se encuentra fuertemente posicionados dentro del rubro de la comida rápida. Esto hace que penetrar en el mercado sea algo lento de lograr dado el gran renombre que poseen algunos de los competidores.

Tabla 4. ANÁLISIS FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<i>Know how</i> Relación precio – calidad – rapidez Ubicación, arquitectura y decoración del local Equipo de trabajo motivado y eficiente	Bajo presupuesto para marketing Patente de alcoholes
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	Incremento en el consumo de carne de pollo Malas prácticas de los actuales competidores Valoración de la hora de almuerzo	Fuertes competidores

Fuente: Elaboración propia según análisis FODA

Determinación de la estrategia de marketing

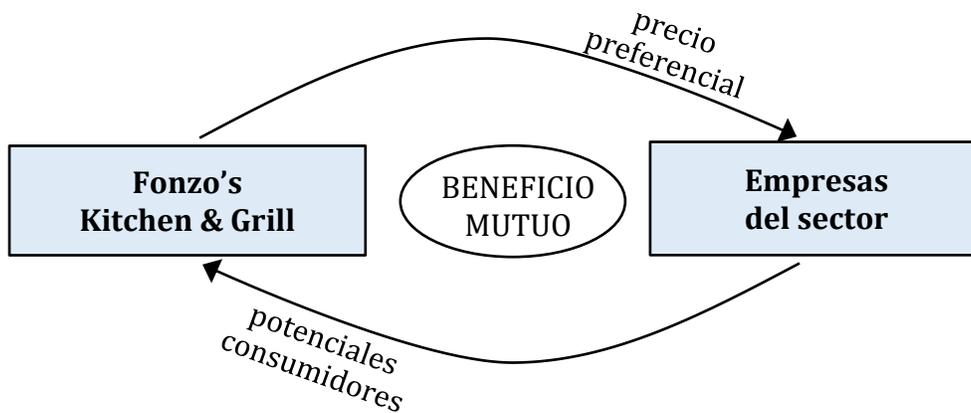
El mayor desafío que Fonzo's enfrenta hoy en día es lograr que sus operaciones se financien por cuenta propia ya que, a sus cuatro meses de funcionamiento, el restaurante sigue sin obtener ganancias. Para poder aumentar los ingresos del local, se ha determinado que la manera más rápida y efectiva de hacerlo es a través de la captación masiva de clientes ya que, si bien Fonzo's tiene una propuesta innovadora y se encuentra bien posicionado por los clientes actuales, es desconocido aún por una parte importante del mercado.

Dado que el restaurante sigue operando con números rojos, no se posee un gran presupuesto para hacer campañas de marketing masivas o para destinarlo a publicidad. Es por esto que se ha adoptado una estrategia de convenios directos con empresas, lo que no representa un gran gasto para Fonzo's y nos da la oportunidad de que, mediante la difusión interna de las compañías que quieran adoptar el convenio para sus empleados, se logre llegar a nuevos potenciales consumidores.

La estrategia de convenios no representa ningún gasto monetario para las empresas que quieran recibir este beneficio, solo un compromiso de colaborador en cuanto a la difusión a sus trabajadores mediante canales que la empresa estime convenientes para la comunicación de las promociones o descuentos que Fonzo's ofrece a estos.

Si bien la decisión final de consumo la posee cada trabajador, claro está que ofrecerles una reducción en el precio de su almuerzo resulta algo atractivo principalmente porque esta decisión diaria es algo rutinario y que no necesita de un mayor análisis. Además, Fonzo's cuenta con todas las características necesarias para retener y fidelizar a los nuevos clientes que se captan a través de este mecanismo dado que ofrece un equilibrio único y reconocido por los consumidores entre precio, calidad y rapidez.

Figura 7. ESTRATEGIA DE MARKETING



Fuente: Elaboración propia

Estrategia de marketing

Como ya se ha comentado anteriormente, la estrategia de marketing que se empleará en Fonzo's Kitchen & Grill será una segmentación de mercado concentrada en los oficinistas del sector de Providencia. Esta se llevará a cabo mediante la implementación de convenios directos con empresas de los alrededores, quienes serán los encargados de comunicar a sus empleados la existencia de dichas promociones o descuentos y se buscará obtener un beneficio para ambas partes.

Objetivos de marketing

El primer paso para generar una estrategia de marketing efectiva es fijar el propósito principal que se desea alcanzar mediante este plan y luego las metas más acotadas que se logrará como consecuencia de este. Además, determinar los objetivos ayudará a monitorear la efectividad que está teniendo la estrategia fijada y a poder reaccionar a tiempo ante un incumplimiento de estos.

Objetivo general

Aumentar el total de ventas mensuales que registra actualmente Fonzo's Kitchen & Grill en un 30% en un periodo de 3 meses.

Actualmente Fonzo's tiene ingresos mensuales de \$15.600.000 promedio, lo cual implica que aún el restaurante no esté operando por cuenta propia ya que se encuentra registrando pérdidas. Aumentar el ingreso mensual por medio de convenios es una estrategia eficiente ya que esto no representa un esfuerzo económico mayor para un negocio que aún no registra ganancias.

Objetivos específicos

- ❖ **Cerrar convenios con a lo menos el 40% de las empresas a las cuales se les presente esta estrategia desarrollada.** Existe una importante ventaja en cuanto a la gran cantidad de oficinas que existen en el cuadrante en el cual se encuentra ubicado Fonzo's. Es por esto que, de todas las empresas que se logren contactar, se debe

concretar el convenio con al menos un 40% ya que así no se incurrirá en esfuerzos innecesarios.

- ❖ **Lograr atraer a un 10% de los empleados de las empresas con las cuales se genere un convenio.** Si bien se pueden cerrar una gran cantidad de convenios con diferentes empresas, para Fonzo's el real beneficio se presenta cuando existe una venta hacia los trabajadores. Es por esto que se debe lograr que al menos un 10% de los trabajadores de una empresa afiliada generen una compra.
- ❖ **Retener al 15% de los oficinistas como público fiel de Fonzo's.** Es importante que, además de lograr que los posibles consumidores vayan por primera vez a Fonzo's, la tasa de repitencia o fidelización sea considerable para crear un público fiel al restaurante que, a su vez, logrará atraer a un mayor número de consumidores debido a la recomendación directa a terceros.

Selección de empresas

Mediante la estrategia de convenios, se buscará captar un mayor número de potenciales clientes y así poder aumentar los ingresos totales del restaurante. Si bien es posible llegar a una gran variedad de empresas mediante la adaptación de los convenios, es necesario en una primera etapa acotar el universo de empresas que existen. Esto ayudará a focalizar los esfuerzos en aquellas empresas donde los resultados puedan ser los más beneficiosos.

Relación comercial a establecer

Esquematizar y comprender la relación que se debe establecer con las empresas a quienes se les va a ofrecer el convenio es de gran importancia ya que, prácticamente, tendrá que formarse una relación de colaboradores entre ambas partes. Por un lado, Fonzo's les facilitará a los trabajadores de las compañías la elección diaria, y muchas veces problemática, sobre dónde almorzar, beneficiándolos con descuentos y promociones exclusivas. Por otra parte, las empresas le aportarán a Fonzo's un gran número de potenciales consumidores, lo cual ayudará a aumentar los ingresos del restaurante.

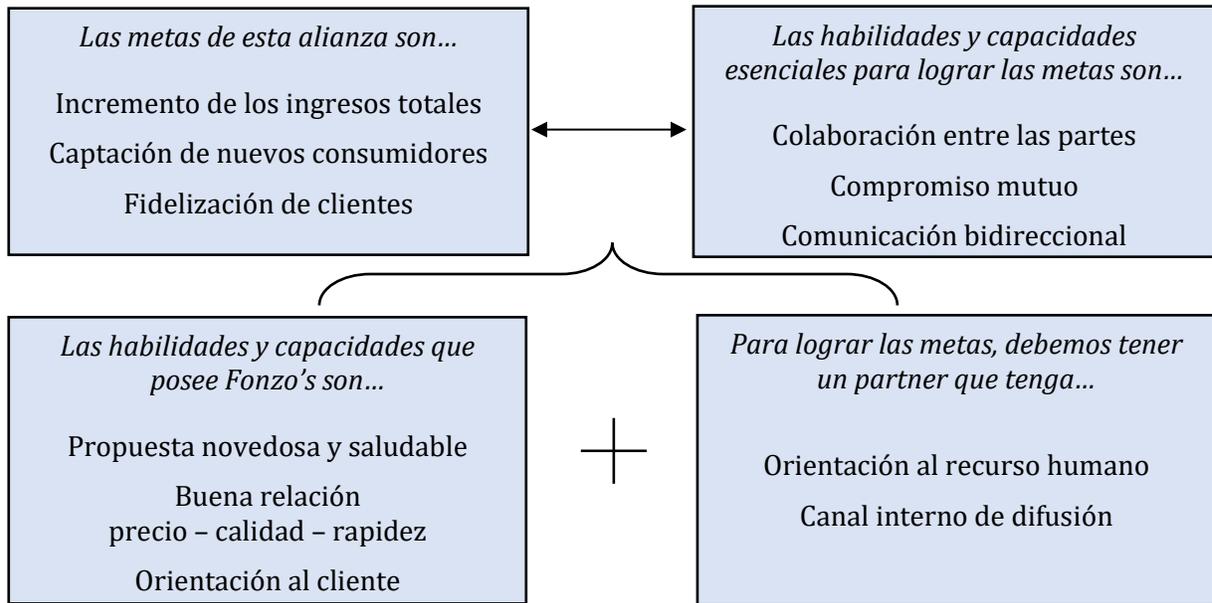
Es por esto que, como primer aspecto importante a considerar, debemos buscar organizaciones en las cuales exista un real compromiso con el bienestar y desarrollo de

sus empleados, empresas en las que el departamento de Recursos Humanos, o similar, efectivamente se interese por darle a sus trabajadores remuneraciones extras a lo netamente salarial. Esto es relevante ya que permitirá comprender los convenios como un beneficio mutuo para las partes involucradas, lo cual será de gran ayuda para el éxito de esta estrategia de segmentación de mercado concentrada.

Como segundo punto relevante a considerar, se encuentra la necesidad de que la empresa posea un potente canal de difusión con sus empleados, a través del cual pueda informar periódicamente sobre los beneficios ofrecidos. Esto es un punto clave para que los convenios logren el objetivo de captar nuevos consumidores ya que, por lo general, las empresas son reacias a entregar sus bases de empleados que contengan información, tal como nombre o mail. Es por esto, que la tarea de difusión queda netamente en manos de las empresas involucradas, las cuales mediante mailing, sistemas de intranet, aplicaciones móviles o afiches, entre otras, dan a conocer a sus trabajadores todos los beneficios que la compañía posee con terceros.

Es importante destacar la necesidad de mantener una comunicación estable y periódica entre ambas partes involucradas para así poder ver el progreso de los beneficios e ir adaptándolos según los requerimientos tanto de los trabajadores como del mercado. Entonces, una comunicación bidireccional y fluida es esencial para garantizar el éxito de esta estrategia. Además, es la empresa quien conoce más a fondo los gustos y preferencias de sus trabajadores, lo cual es necesario para establecer a qué tipo de convenios apuntar.

Figura 8. RELACIÓN A ESTABLECER ENTRE LAS PARTES INVOLUCRADAS

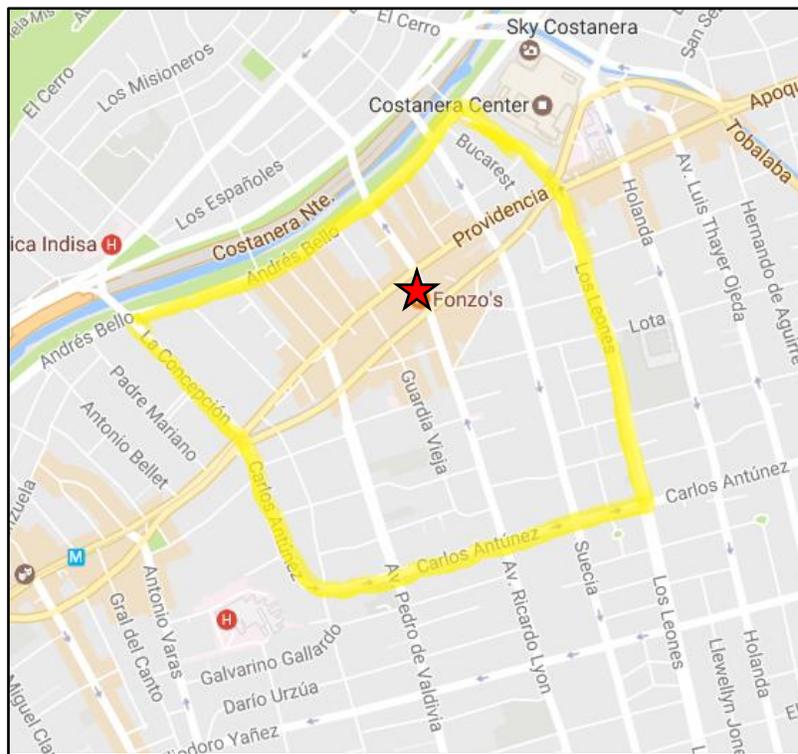


Fuente: Elaboración propia

Ubicación

La localización de las empresas es un aspecto importante a tener en cuenta ya que la hora de almuerzo que, en promedio, poseen los oficinistas de 1 hora. Es por esto que esta estrategia se debe concentrar en compañías ubicadas cercanas a Fonzo's. Se ha determinado un radio que abarca no más de 1 kilómetro a la redonda de la actual localización del restaurante debido a que es una distancia que toma aproximadamente 10 minutos en ser recorrida a pie.

Imagen 1. MAPA DEL RADIO DE OFICINAS A ABARCAR



Fuente: Elaboración propia según análisis PES

Otras características

Además de lo señalado anteriormente, en la etapa inicial de esta estrategia de segmentación concentrada se podrá énfasis en empresas que cumplan con ciertas características complementarias que facilitaran alcanzar un mayor número de potenciales clientes y también restringir a un rango más acotado de empresas el esfuerzo de marketing que se debe hacer.

Número de empleados

Se buscarán empresas que posean más de 100 empleados trabajando fijo dentro del cuadrante descrito anteriormente. Este filtro es necesario ya que finalmente son los oficinistas quienes determinan si utilizarán o no el beneficio y logrando entrar a empresas con un alto número de trabajadores aumentan las probabilidades de asistentes al local.

Forma de pago

En un inicio, se pretende captar de empresas que cuenten con sistema de bono o subsidio de almuerzo mediante Ticket Restaurante de Edenred, Cheque Restaurante de Sodexo o tarjeta Amipass. Esto facilitará a Fonzo's la creación de menús según el valor del ticket, tal como se explicará más adelante. Además, resultará más fácil llamar la atención de los trabajadores que cuenten con esta modalidad dado que se encuentran familiarizados con este tipo de beneficios por parte de otros restaurantes.

Modelos base de convenios

Claro está que, mediante la estrategia de convenios con empresas del sector basada en una segmentación de mercado concentrada en los oficinistas, se puede obtener un aumento en los ingresos de Fonzo's sin invertir una gran suma de dinero en marketing y publicidad. Lo que se busca a través de estos beneficios es invitar e incentivar a potenciales consumidores que no han asistido al local, o bien asisten ocasionalmente, a conocer la propuesta entregada y, luego, intentar retenerlos dado las ventajas competitivas que el restaurante posee sobre sus competidores.

A pesar de esto, se debe tener muy claro que un modelo de convenio puede resultar muy atractivo para los trabajadores de cierta empresa, pero ser nefasto para los de otra. Entonces, tal como se mencionó anteriormente, es importante analizar las necesidades, preferencias y gustos del personal de cada empresa para poder ofrecerles un beneficio que sea útil para ellos y que realmente lo usen. Es en este punto donde la comunicación entre Fonzo's y el encargado de Recursos Humanos, o el área a fin que maneja estos temas, es primordial y se debe generar en conjunto un modelo atractivo de descuentos o promociones.

Ahora bien, debido a temas operacionales, se deben delimitar los modelos de convenio y tener un número acotado de opciones para presentarles a las diferentes empresas. Esto ayudará a que, por una parte, las compañías puedan elegir qué estrategia de beneficios les resulta más atractiva de ofrecer a sus empleados y, por otra, a que no se pierda tiempo en idear un modelo para cada empresa a negociar.

Es por esto que se han ideado dos modelos base de convenios a los que una empresa puede optar. En un comienzo, estas dos opciones de beneficios serán excluyentes entre sí, es decir que una empresa solo podrá optar a uno de ellos. Lo anterior se debe principalmente a que se buscará analizar cuál es la mejor estrategia de convenios a aplicar en el largo plazo y, además, para tener una opción diferente a ofrecer a los trabajadores de una empresa si es que el primer tipo de beneficio escogido no logra atraer nuevos consumidores.

Los dos modelos de convenio son solo una base para poder idear algo en conjunto entre ambas partes, es decir que representan un bosquejo y serán modificados según los requerimientos de cada empresa, siendo Fonzo's quien determine la viabilidad de esto, y creando un "traje a la medida" a cada compañía involucrada para entregar un mensaje de exclusividad y compromiso mutuo. No se pretende tener descuentos o promociones masivas ya que el actual interés de Fonzo's respecto a este segmento de mercado se centra en fidelizar y retener clientes para así aumentar las ventas diarias del local.

[Menú Fonzo's Kitchen & Grill](#)

La mayoría de los oficinistas buscan cubrir su necesidad de almuerzo en base a un menú que entregue todo lo que contempla una comida completa, es decir plato de fondo, ensalada, postre y bebestible. Muchos de los restaurantes que se encuentran en el sector de Providencia cuentan con este formato, sin embargo, Fonzo's aún no maneja esta estrategia por tema de costos.

Ofrecer esta opción a un público más acotado es, en un comienzo, la mejor opción según los márgenes que se desea obtener por lo que la conformación de un menú será la primera estrategia de convenio a utilizar. El restaurante cuenta con todo lo necesario para ofrecer un menú completo a sus consumidores, basado en una alimentación saludable y a un precio atractivo y conveniente. Esto posicionará a Fonzo's de mejor manera frente a sus competidores.

El menú que se ofrecerá para los trabajadores de la empresa que opte por este tipo de convenio será el siguiente:

Tabla 5. DESCRIPCIÓN MENÚ FONZO'S

MENÚ COMPLETO
Plato de Día + Consomé ● Mix de Hojas Verdes + Ensalada de Frutas + Bebida Lata 250 c
\$5.390
Precio referencial promedio \$7.120

Fuente: Elaboración propia

Esta opción será en base al plato del día ofrecido en el restaurante ya que, por un lado, los consumidores contarán con una opción diferente de almuerzo todos los días y, por otro, comúnmente este es el producto que mayor margen de ganancias reporta debido al bajo costo de producción alcanzado por producirlo en grandes cantidades.

Además, la bebida incorporada en el menú será en formato lata de 250 cc. ya que, si bien este producto no se comercializa actualmente en el local, el costo se reduce bastante en comparación con la bebida en lata de 350 cc. y el consumidor, de todas formas, satisfecerá su necesidad. El mix de hojas verdes, el consomé y la ensalada de frutas será la misma porción que se comercializa actualmente.

Para poder hacer uso de este descuento, el cliente debe presentar alguna credencial que acredite que es trabajador de la empresa que posea este tipo de beneficio. Además, es válido para consumo en el local y delivery. En el Anexo 1 del presente trabajo, se puede observar en mayor detalle los costos, precios, utilidades y márgenes de utilidad que conlleva esta promoción.

[Porcentaje de descuento al total de la boleta](#)

La estrategia de descuentos en términos de porcentaje es muy utilizada por los restaurantes del sector y es una opción de convenio que resulta más flexible para el cliente ya que puede destinar el descuento ofrecido para comprar lo que él estime conveniente.

Además, sirve para incentivar el consumo en aquellas horas en las que no existe mucho movimiento en el restaurante, es decir los horarios más cercanos a la apertura y cierre del local, y también para promover la venta de productos menos vendidos, como los son las bollerías.

Claramente se busca lograr un beneficio mutuo, por lo que se hará un porcentaje de descuento desglosado según el horario y la forma de pago que prefiera el cliente. A continuación, se presenta los porcentajes de descuento según tramos:

Tabla 6. OPCIONES DE PORCENTAJES DE DESCUENTOS

PORCENTAJE DE DESCUENTO	RESTRICCIÓN HORARIA
20% de descuento al total de la boleta	Válido entre 11:00 y 13:00 y entre 17:00 y 21:00 de lunes a viernes
10% de descuento al total de la boleta	Válido entre 13:00 y 16:00 de lunes a viernes

Fuente: Elaboración propia

Este descuento no tendrá un máximo de uso por persona, es decir que el cliente puede comprar más de una vez al día y el descuento será aplicado de todas formas dependiendo del horario de compra. Además, este convenio será válido tanto para consumo en el local como para delivery y se le pedirá al cliente, tan como en el caso anterior, que presente una credencial que acredite ser trabajadores de la empresa que posea este esquema de convenio.

Proyecciones de la estrategia de marketing

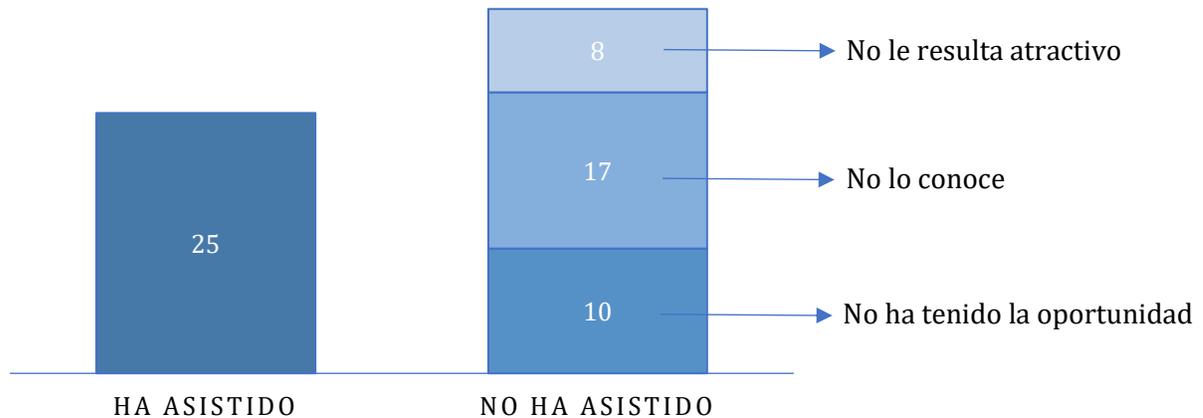
Para determinar el real impacto que tendrá esta estrategia de marketing de segmentación para Fonzo's Kitchen & Grill, debemos prestar atención al comportamiento de compra que poseen los trabajadores de potenciales empresas a las cuales se les presentará el modelo de convenios, además de los ingresos que conlleva cada opción de convenio.

Encuesta aplicada al segmento objetivo

Se aplicó una breve encuesta a un universo de 60 trabajadores pertenecientes a 5 empresas diferentes del sector, las cuales cuentan con las características para ser potenciales beneficiarios de los convenios ofrecidos por Fonzo's. La encuesta contó de 7 preguntas, con las cuales se buscó principalmente determinar el nivel de conocimiento que los oficinistas del sector tienen respecto al restaurante, conocer las apreciaciones sobre los precios del menú y las preferencias respecto a las dos opciones de descuento, además de estimar la frecuencia e intención de compra. Las preguntas detalladas y sus respectivos resultados se pueden encontrar en el Anexo 2 del presente trabajo.

Resulta necesario destacar algunos puntos relevantes que arrojaron los resultados de la encuesta aplicada. En primer lugar, el 58,33% de los encuestados no ha almorzado nunca en Fonzo's y esto se debe en un 77,14% a que los trabajadores o *no conocen* el restaurante o, si bien lo conocen, *no se les ha presentado la oportunidad* para asistir. Lo anterior refleja que debe concretarse con urgencia una estrategia de marketing efectiva que busque no tan solo dar a conocer la propuesta del local, sino que también incentivar el consumo en este.

Gráfico 1. ASISTENCIA A FONZO'S



Fuente: Elaboración propia según encuesta realizada

En segundo lugar, luego de mostrar las dos opciones de convenio, la intención de compra de los encuestados que dijeron estar *muy seguros* o *seguros* de asistir al restaurante durante la próxima semana aumentó de un 48,33% a un 65%. Esto muestra que los convenios ofrecidos son atractivos para los potenciales consumidores y serían una estrategia útil para aumentar las ventas de Fonzo's.

En tercer lugar, se estableció que el 70% de los encuestados prefieren el convenio en base al *menú Fonzo's* y que, por ende, el 30% optan por la opción del *descuento aplicado al total de la boleta*. Dado que la preferencia por el convenio de tipo menú es notoria, construiré a estimación de ingresos en base a este tipo de descuento.

Por último, es importante destacar que la *frecuencia de compra* promedio resultó ser de casi 2 días a la semana, 1,73 para ser más exactos, lo cual se traduce en 6,92 veces al mes. Además, tras mostrar fotos de los productos de Fonzo's, el 50% de los encuestados creen que el *precio* real de estos, es decir sin descuentos, se encuentra *acorde a lo ofrecido* mientras que el 35% dice considerarlos *muy convenientes*. Los datos anteriores posicionan de buena manera al restaurante de acuerdo a lo que los dueños y el administrador general desean alcanzar.

Estimación de las ganancias

La encuesta realizada nos permitió determinar que los dos tipos de convenios ofrecidos son atractivos y podrían, eventualmente, aumentar el número de clientes diarios de restaurante y así elevar las ganancias. Ahora bien, lo atractivo de este ejercicio se encuentra en lograr estimar cuántos nuevos consumidores efectivamente irán al lugar y cuál será la tasa de repitencia de estos. Utilizaremos para esto los datos obtenidos mediante la encuesta, los cuales serán sometidos a varios ajustes que se irán explicando paso a paso acompañados de algunos supuestos claves.

A modo de introducción para el análisis numérico, cabe destacar lo siguiente:

1. Se utilizará el **modelo de volumen de prueba y repitencia** explicado en el capítulo 4 del libro *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance* de Farris et al. (2010):
 - Para el **volumen de prueba** se estimará la *tasa de prueba ajustada*, la *población de prueba*, y el *monto de compra de prueba*.
 - Para el **volumen de repitencia** se estimará la *tasa de repitencia ajustada*, la *población de repitencia*, la *frecuencia de repitencia* y el *monto por compra de repitencia*.
2. Se hará un contraste entre la preferencia pre y post convenio que mostraron los encuestados para así poder evaluar la efectividad de esta medida.
3. Se tomará como convenio la opción de menú ya que, tal como se explicó previamente, fue ampliamente preferida frente a los descuentos por los encuestados.

Volumen de prueba

El volumen de prueba consiste en aquel porcentaje de ingresos que se deriva de la población que probará por primera vez el producto o servicio ofrecido.

Tasa de prueba ajustada

En primer lugar, se debe estimar la **tasa de prueba** la cual se define como el porcentaje de quienes dicen estar interesados en comprar que efectivamente lo harán, es decir, los probables compradores. Para esto, se tomará solo aquel porcentaje de encuestados que dijo estar "*muy seguro*" o que "*probablemente compraría*" en el restaurante tanto antes de mostrarles la opción de descuento como después de habérselas comentado. Estos porcentajes se ajustarán por la tasa que efectivamente irá a comprar, la cual se define

como un 80% para quienes dicen estar “*muy seguros*” de comprar y un 30% para aquellos que afirman que “*probablemente comprarían*”. Estas tasas se basan en estimaciones de estudios anteriores y son replicables para el caso en estudio.

Luego de obtener esta tasa, se deben realizar algunos ajustes de marketing necesarios. Por un lado, la **tasa de conocimiento** habla del grado de conciencia o noción que los compradores poseen sobre la marca ya que, si este es bajo, se perderán ventas por una falta de conocimiento de marca por parte de los consumidores. Esta tasa se obtiene mediante la pregunta 1.a. de la encuesta, en la cual se hace referencia a por qué un encuestado no ha almorzado en Fonzo’s. A esta pregunta, un 28,33% de los encuestados respondió que se debía a que “*no lo conocían*”, dejando en evidencia que un 71,67% sí conoce el restaurante. Debido a que la encuesta fue realizada en empresas con trabajadores que frecuentan el local, ajustaremos a un 60% esta tasa para minimizar este posible sesgo. Por otro lado, la **tasa de distribución** describe la disponibilidad del producto para los posibles consumidores efectivamente puedan comprarlo. Se ha fijado esta tasa en un 90% dado que, si bien se ha establecido un perímetro de 1 kilómetro a la redonda lo cual es una distancia caminable, puede ocurrir o que algún consumidor lo encuentre algo lejano o bien que no quede stock del menú a la hora que este acuda a probarlo.

Multiplicando la tasa de prueba por las dos tasas descritas anteriormente, obtenemos la **tasa de prueba ajustada**, construida de la siguiente forma para este caso:

Tabla 7. CONSTRUCCIÓN TASA DE PRUEBA AJUSTADA

	PRE CONVENIO	POST CONVENIO
“Muy seguros” de comprar (Q1)	18,33%	26,67%
<i>Ajuste para Q1</i>	<i>80%</i>	<i>80%</i>
“Probablemente” comprarán (Q2)	30,00%	38,33%
<i>Ajuste para Q2</i>	<i>30%</i>	<i>30%</i>
Tasa de prueba	23,66%	32,84%
Tasa de conocimiento	71,67%	71,67%
<i>Ajuste de conocimiento</i>	<i>60%</i>	<i>60%</i>
Tasa de distribución	90%	90%
Tasa de prueba ajustada	9,16%	11,82%

Fuente: Elaboración propia

Población de prueba

Para poder obtener la *población de prueba*, se debe calcular la **población objetivo** y multiplicarla por la tasa de prueba ajustada calculada anteriormente. Estimar la población objetivo resulta uno de los pasos más difíciles en un estudio de marketing ya que no se sabe con precisión a cuántas personas se espera llegar. Para poder obtener este indicador, se han desarrollado dos modelos y promediado sus resultados para poder obtener una aproximación de la cifra real.

Antes de explicar los modelos propuestos para obtener la población objetivo, debemos tener en cuenta que en el plan de marketing de Fonzo's se ha establecido, como primera instancia, llegar a empresas que tengan más de 100 trabajadores. Para esto, obtendremos el porcentaje de empresas en Chile que poseen más de 100 trabajadores y asumiremos que esto se comporta de igual forma para el sector en estudio. El total de empresas en Chile es de 1.053.595 firmas y alrededor de 7.800 poseen actualmente más de 100 empleados lo cual se traduce que el porcentaje de firmas al que el plan de marketing apunta sea del 0,74%.

El primer modelo se basa en la *población flotante* de la comuna de Providencia, siendo esta un promedio de 2.000.000 de personas diarias. El primer ajuste consiste en restringir la población flotante al perímetro que se ha considerado para los posibles consumidores de Fonzo's, el que representa alrededor del 10% de la superficie total de la comuna. Además, se debe considerar que el área que se estableció para atraer compradores del restaurante es, especialmente, una zona de alto tránsito y densidad por lo que se ajustará agregando un 30%. El segundo ajuste consiste en tener en cuenta que claramente no toda la población flotante del sector corresponde a oficinistas, también existen turistas, estudiantes y residentes, por lo que ajustaremos este número a un 60% de la cifra. Finalmente, se ajustó la población considerada de oficinistas por el porcentaje de empresas de más de 100 empleados, asumiendo que se sigue el mismo comportamiento. Los cálculos se explican a continuación:

Tabla 8. CONSTRUCCIÓN POBLACIÓN OBJETIVO MEDIANTE POBLACIÓN FLOTANTE

Población flotante Providencia	2.000.000
<i>Ajuste perímetro</i>	10%
<i>Ajuste densidad</i>	130%
<i>Ajuste oficinistas</i>	60%
<i>Ajuste empresas +100 empleados</i>	0,74%
Población objetivo	1.149

Fuente: Elaboración propia

El segundo modelo consiste en estimar la población objetivo mediante un *promedio de oficinas por cuadra*. Para esto, se tomó una manzana como referencia y se prorratearon los datos obtenidos al total de cuadras dentro del cuadrante definido. La cuadra observada fue la comprendida por Ricardo Lyon, Providencia, Guardia Vieja y Nueva Providencia en la cual se observaron 6 edificios con un promedio de 8 pisos en los cuales había 6 oficinas. En el radio de 1 kilómetro de distancia que se tomó para implementar este plan de marketing existen alrededor de 20 cuadras. Ahora bien, debemos tener presentes que a este cálculo no se le han extraído aquellos los departamentos que son utilizados como vivienda por lo que debemos ajustar esta cifra al 60% y, además, debemos hacer el ajuste correspondiente a oficinas de más de 100 empleados (0,74%). Finalmente, debemos multiplicar el número de oficinas obtenidas por 100 empleados. Los cálculos se muestran a continuación:

Tabla 9. CONSTRUCCIÓN POBLACIÓN OBJETIVO MEDIANTE OFICINAS POR CUADRA

<i>Edificios por cuadra</i>	6
<i>Pisos por edificio</i>	8
<i>Oficinas por piso</i>	6
<i>Cuadras sector objetivo</i>	20
<i>Ajuste oficinas reales</i>	60%
<i>Ajuste empresas +100 empleados</i>	0,74%
<i>Empleados por oficina objetivo</i>	100
Población objetivo	2.545

Fuente: Elaboración propia

Tras estimar la **población objetivo** mediante dos modelos, se concluyó que la cifra para esta sería el promedio de ambos lo que equivale a 1.847 individuos. Teniendo ya este dato, podemos determinar la **población de prueba** tanto para el escenario con descuento y sin descuento:

Tabla 10. CONSTRUCCIÓN POBLACIÓN DE PRUEBA

	PRE CONVENIO	POST CONVENIO
Población objetivo mediante población flotante		1.149
Población objetivo mediante oficinas por cuadra		2.545
Población objetivo		1.847
<i>Tasa de prueba ajustada</i>	<i>9,16%</i>	<i>11,82%</i>
Población de prueba	169	218

Fuente: Elaboración propia

Monto por compra de prueba

Se debe estimar el *monto de compra de prueba* para cada uno de los dos escenarios y multiplicarlo por la población de prueba. Para el caso pre convenio, se tomó como monto el ticket promedio que vende Fonzo's actualmente el cual consta de, para la mayoría de los casos, el plato del día (\$3.990) y una bebida (\$990). Para el escenario post convenio, se fijó la cifra en el valor del menú ofrecido como convenio el cual, además del plato del día y una bebida, contempla un consomé o ensalada y una ensalada de fruta. Además, se debe multiplicar esto por los 20 días hábiles promedio que contempla un mes.

Finalmente, el **volumen de prueba** para el caso pre y post convenio queda definido de la siguiente forma:

Tabla 12. CONSTRUCCIÓN VOLUMEN DE PRUEBA

	PRE CONVENIO	POST CONVENIO
Población de prueba	169	218
<i>Monto por compra de prueba</i>	<i>\$4.980</i>	<i>\$5.390</i>
<i>Días hábiles mensuales</i>	<i>20</i>	<i>20</i>
VOLUMEN DE PRUEBA	\$16.847.891	\$23.535.595

Fuente: Elaboración propia

Volumen de repitencia

El *volumen de repitencia* consiste en aquel porcentaje del ingreso que se deriva de aquellos clientes que repiten su decisión de compra luego de ya haberlo probado.

Tasa de repitencia ajustada

La **tasa de repitencia** se define como el porcentaje de la población de prueba que volverá a consumir el bien o servicio ofrecido. Para el plan de marketing en estudio, se construyó la tasa de repitencia mediante el análisis de las ventas por cheque restaurante que se realizan en un mes. Es difícil estimar qué porcentaje de cliente que compran con

tarjeta o efectivo repiten su compra, por lo que se tomará el caso de los cheques restaurante como el escenario general.

Debemos tener presente que la tasa de repotencia es, en realidad, decreciente a lo largo del tiempo en la mayoría de los casos ya que el mercado objetivo se va saturando lo que hace más difícil llegar a nuevos consumidores. Es por esto que se estimó una **tasa de repitencia ajustada** par un análisis de las ventas durante 3 meses. El ajuste sobre la tasa de repitencia se realizó respecto a un comportamiento decreciente en un 70% al segundo mes y un 50% al tercer mes. La construcción de esta tasa se muestra a continuación:

Tabla 13. TASA DE REPITENCIA AJUSTADA

<i>Compras mensuales por cheque restaurante</i>	1.352		
<i>Cientes repitentes</i>	541		
Tasa de repitencia	40%		
Mes	1°	2°	3°
<i>Ajuste decreciente</i>	-	70%	50%
Tasa de repitencia ajustada	40%	28%	14%

Fuente: Elaboración propia

Población de repitencia

La **población de repitencia** se debe estimar tanto para el escenario pre convenio como para el post convenio. Esto se realizó multiplicando la *población de prueba* determinada para el volumen de prueba por la *tasa de repitencia ajustada* de cada mes. A continuación, se muestra la construcción de esta población:

Tabla 14. POBLACIÓN DE REPITENCIA

Mes	PRE CONVENIO			POST CONVENIO		
	1°	2°	3°	1°	2°	3°
<i>Población de prueba</i>	169			218		
<i>Tasa de repitencia</i>	40%	28%	14%	40%	28%	14%
Población de repitencia	68	47	24	87	61	31

Fuente: Elaboración propia

Frecuencia de repitencia

Se debe definir la **frecuencia de repitencia** para cada escenario, la cual se estimó mediante los resultados obtenidos en la pregunta número 6 de la encuesta realizada. Esta pregunta hace mención de la frecuencia con que asistiría a almorzar a Fonzo's y las

respuestas fueron multiplicadas por un factor para poder obtener una frecuencia de repitencia promedio semanal. Los datos fueron analizados de la siguiente forma:

Tabla 15. FRECUENCIA DE REPITENCIA

<i>¿Con qué frecuencia asistiría a almorzar a Fonzo's?</i>	<i>4-5 días a la semana</i>	<i>2-3 días a la semana</i>	<i>1 día a la semana o menos</i>	<i>No asistiría</i>
Respuestas	6	26	24	4
Factor de múltiplo	4,5	2,5	0,5	0
<i>Puntaje</i>	27	65	12	0
<i>Suma puntaje</i>	104			
<i>Numero de respuestas</i>	60			
Frecuencia de repitencia semanal	1,73 días			
Frecuencia de repitencia mensual	6,93 días			

Fuente: Elaboración propia

Monto de compra de repitencia

Tal como para la construcción del *monto de compra de prueba*, el **monto de compra de repitencia** se definió como el ticket promedio para el escenario pre convenio y el valor del menú ofrecido para el caso post convenio.

Finalmente, el **volumen de repitencia** para el caso pre y post convenio queda definido de la siguiente forma:

Tabla 16. CONSTRUCCIÓN VOLUMEN DE REPITENCIA

Mes	PRE CONVENIO			POST CONVENIO		
	1°	2°	3°	1°	2°	3°
Población de repitencia	68	47	24	87	61	31
<i>Frecuencia de repitencia mensual</i>	6,93	6,93	6,93	6,93	6,93	6,93
<i>Monto de compra de repitencia</i>	\$4.980	\$4.980	\$4.980	\$5.390	\$5.390	\$5.390
VOLUMEN DE REPITENCIA	\$ 2.335.118	\$ 1.634.582	\$ 817.291	\$ 3.262.033	\$ 2.283.423	\$ 1.141.712

Fuente: Elaboración propia

[Volumen total de ganancias](#)

Mediante la suma del *volumen de prueba* y el *volumen de repitencia* podemos obtener el **volumen total de ganancias**. Este monto de obtiene a continuación:

Tabla 17. VOLUMEN TOTAL DE GANANCIAS

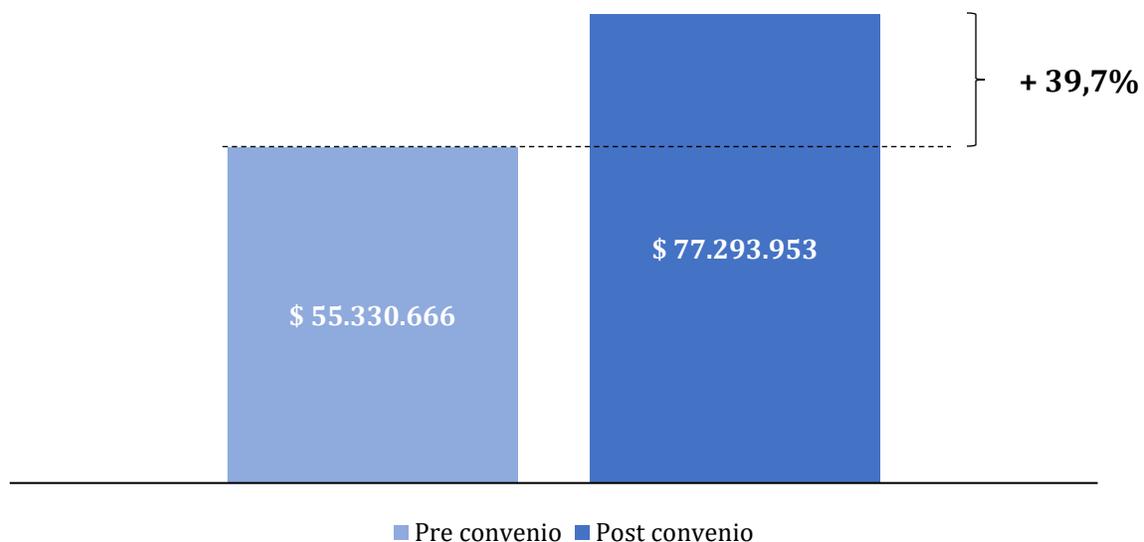
Mes	PRE CONVENIO			POST CONVENIO		
	1°	2°	3°	1°	2°	3°
<i>Volumen de prueba</i>	\$ 16.847.891			\$ 23.535.595		
<i>Volumen de repitencia</i>	\$ 2.335.118	\$ 1.634.582	\$ 817.291	\$ 3.262.033	\$ 2.283.423	\$ 1.141.712
VOLUMEN TOTAL DE GANANCIAS	\$ 19.183.009	\$ 18.482.474	\$ 17.665.183	\$ 26.797.628	\$ 25.819.018	\$ 24.677.306

Fuente: Elaboración propia

Análisis del convenio

Luego de realizar el análisis numérico de este convenio con empresas en el que se otorgará un menú exclusivo a empresas del sector, podemos ver que se aumentan las ventas considerablemente si comparamos con la situación pre convenio. Las cifras de aumento se muestran a continuación:

Gráfico 2. AUMENTO DE INGRESOS



Tal como se observa en el gráfico anterior, los ingresos pre convenios son de \$55.330.666 en tres meses. Si se implementa el plan de convenios de empresas, los ingresos serían de \$77.293.953, lo que refleja un aumento del 39,7% respecto al escenario pre convenio. Este porcentaje de aumento es bastante satisfactorio ya que el objetivo propuesto era de un 30% en el incremento de las ventas.

Conclusiones generales

Fonzo's Kitchen & Grill cuenta hoy en día con una propuesta innovadora y diferenciadora basando su plato principal en la carne de pollo. Posee una ubicación estratégica privilegiada dentro de un sector de providencia en el cual existe una población diaria de millones de personas. Todos estos factores son propicios al desarrollo de un buen negocio, sin embargo, el punto clave está en saber atraer y retener a consumidores.

En el presente plan de marketing se analizó tanto el entorno de la industria gastronómica como las fortalezas y debilidades del restaurante lo que permitió determinar posibles oportunidades y área de mejora del negocio. También se segmentó al público objetivo, definiendo diferentes mercados que penetrar. Esto logró determinar una estrategia clara en cuanto quién dirigir el plan de marketing y qué ofrecer para hacer de esta opción algo atractivo y accesible.

Se establecieron las características principales del plan a desarrollar, tales como el menú a ofrecer, el público al cual llegar y los objetivos a alcanzar. Posterior a esto, se realizó un análisis numérico en el cual se muestra claramente que la implementación de un menú ejecutivo a empresas del sector logra aumentar las ventas en un 39,7% en un periodo de tres meses.

Cabe mencionar que el resultado del plan de marketing especificado anteriormente logra ser un incremento en ventas bastante considerable para el restaurante, sobre todo en sus primeros meses de funcionamiento. Sin embargo, siempre se debe tener claro que pueden existir sesgos y errores en el establecimiento de supuestos al realizar cálculos y análisis, sobre todo cuando se trabaja con estimaciones y aproximaciones de un mercado objetivo al cual llegar.

Este plan de marketing será de una gran ayuda para el aumento de ventas de Fonzo's Kitchen & Grill. Si bien las ventas se pueden aumentar mediante varias vías, lo recomendable es utilizar una estrategia acotada y específica que concentre recursos. Si bien esta no es la única opción para incrementar los ingresos diarios del restaurante, es un buen pie de inicio que no implica grandes gastos en marketing y publicidad y se traduce en retornos rápidos y atractivos.

Anexos

Anexo 1

Costos y precios de insumos

	COSTO	PRECIO	UTILIDAD	MARGEN DE UTILIDAD
Plato del día	\$1.177	\$3.990	\$2.813	70,5%
Mix verde	\$228	\$990	\$762	76,9%
Consomé	\$212	\$990	\$778	78,6%
Ensalada de fruta	\$231	\$1.490	\$1.259	84,5%
Bebida 250 cc.	\$355	\$650	\$295	45,4%

Análisis del convenio

	COSTO	PRECIO	UTILIDAD	MARGEN DE UTILIDAD
PRE CONVENIO		\$7.120	\$5.137	72%
POST CONVENIO	\$1.983	\$5.390	\$3.407	63%

Anexo 2

Preguntas de la encuesta

Nombre:

Edad:

Sexo:

Empresa:

“Fonzo’s es un restaurante de comida fast-good que tiene como base de sus preparaciones la carne de pollo grillada con un menú que contempla platos, sándwiches, wraps, ensaladas y hamburguesas. Sus pilares se centran en una cocina saludable, una atención rápida y de calidad y locales acogedores que invitan a disfrutar de un agradable almuerzo”.

1. ¿Ha almorzado alguna vez en Fonzo’s?

SI.

NO.

1.a. Si la respuesta es NO, ¿Por qué?

NO LO CONOCE.

NO HE TENIDO LA OPORTUNIDAD.

NO LE RESULTA ATRACTIVO.

2. *Mostrar fotos los productos y precios actuales. ¿Qué le parecen los precios de nuestro menú viendo fotos de los productos?*

MUY CONVENIENTES.

ACORDE A LO QUE SE OFRECE.

MUY CAROS.

3. *¿Con qué seguridad compraría, o seguiría comprando, en Fonzo's?*

MUY SEGURO.

PROBABLEMENTE.

NO SE.

NO CREO.

NINGUNA POSIBILIDAD.

4. *Mostrar los 3 tipos de convenios. ¿Qué opción de descuento le es más atractiva?*

MENÚ FONZO'S.

DESCUENTO EN PORCENTAJE.

5. Si pudiera optar a este descuento, *¿Con qué seguridad compraría, o seguiría comprando, en Fonzo's?*

MUY SEGURO.

PROBABLEMENTE.

NO SE.

NO CREO.

NINGUNA POSIBILIDAD.

6. *¿Con qué frecuencia asistiría a almorzar a Fonzo's?*

4-5 VECES A LA SEMANA.

2-3 VECES A LA SEMANA.

1 VEZ A LA SEMANA O MENOS.

NO ASISTIRÍA.

Análisis generales

EMPRESAS ENCUESTADAS	DIRECCIÓN
AFP Provida	Pedro de Valdivia 100, Providencia
Ediciones SM	Coyancura 2283, oficina 203, Providencia
Tramontina	Andrés Bello 2233, piso 4, Providencia
Movix Chile	Andrés Bello 2325, piso 12, Providencia
Assist Card	Andrés Bello 2299, oficina 201, Providencia

	EDAD				TOTAL
	20-29	30-39	40-49	50-59	
HOMBRES	8	9	8	5	30
MUJERES	3	16	6	5	30

Análisis por pregunta

Pregunta 1: ¿Ha almorzado alguna vez en Fonzo's?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<i>Si</i>	25	41,67%
<i>No</i>	35	58,33%

Pregunta 1.a: Si la respuesta es NO, ¿Por qué?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<i>No lo conoce</i>	17	48,57%
<i>No ha tenido la oportunidad</i>	10	28,57%
<i>No le resulta atractivo</i>	8	22,86%

Pregunta 2: Mostrar fotos los productos y precios actuales. ¿Qué le parecen los precios de nuestro menú viendo fotos de los productos?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<i>Muy convenientes</i>	21	35%
<i>Acorde a lo que se ofrece</i>	30	50%
<i>Muy caros</i>	9	15%

Pregunta 3: ¿ Con qué seguridad compraría, o seguiría comprando, en Fonzo's?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<i>Muy seguro</i>	11	18,33%
<i>Podría ser</i>	18	30%
<i>No se</i>	13	21,67%
<i>No creo</i>	10	16,67%
<i>Ninguna posibilidad</i>	8	13,33%

Pregunta 4: Mostrar los 3 tipos de convenios. ¿Qué opción de descuento le es más atractiva?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<i>Menú Fonzo's</i>	48	70%
<i>Descuento en porcentaje</i>	18	30%

Pregunta 5: Si pudiera optar a este descuento, ¿Con qué seguridad compraría, o seguiría comprando, en Fonzo's?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<i>Muy seguro</i>	16	26,67%
<i>Podría ser</i>	23	38,33%
<i>No se</i>	11	18,33%
<i>No creo</i>	7	11,67%
<i>Ninguna posibilidad</i>	3	5%

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia asistiría a almorzar a Fonzo's?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<i>4-5 veces a la semana</i>	6	10%
<i>2-3 veces a la semana</i>	26	43,33%
<i>1 vez a la semana o menos</i>	24	40%
<i>No asistiría</i>	4	6,67%

Bibliografía

- Spekman, R. y Murphy, T. (2013). *Marketing plan development*. Universidad de Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, VA, USA. Darden Business Publishing.
- Farris, P. W., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2010). *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance*. Pearson Education.
- Artículo: “Más del 30% de los trabajadores chilenos no almuerza por falta de tiempo o recursos”. Lugar de publicación: *La Segunda Online*. URL: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Buena-Vida/2013/04/837030/Mas-del-30-de-los-trabajadores-chilenos-no-almuerza-por-falta-de-tiempo-o-recursos>
- Artículo: “Cuánto cuesta para los trabajadores almorzar en Chile”. Lugar de publicación: *Emol*. URL: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/06/09/807000/Cuanto-cuesta-para-los-trabajadores-almorzar-en-Chile.html>
- Artículo: “Oficinas en Santiago”. Lugar de publicación: *Commercial Real Estate Service*. URL: <http://www.cbre.cl/wp-content/uploads/2011/05/MarketView-Oficinas-Santiago-1T11.pdf>
- Artículo: “Peak de crecimiento en el mercado de oficinas durante 2010”. Lugar de publicación: *Portal Inmobiliario*. URL: <http://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticiaID=16271>
- Artículo: “Datos demografía y económicos”. Lugar de publicación: *Municipalidad de Providencia*. URL: <http://www.providencia.cl/comuna/demografia-y-economia>
- Artículo: “Aumenta tendencia a pedir alimentos a domicilio”. Lugar de publicación: *Empresarios en red*. URL: <https://www.empresariosenred.cl/noticias/aumenta-tendencia-pedir-alimentos-domicilio>
- Artículo: “Crecimiento del PIB per cápita (% anual)”. Lugar de publicación: *Banco Mundial*. URL: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?locations=CL&view=chart>
- Artículo: “PIB y gasto”. Lugar de publicación: *Sofofa*. URL: <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/pib-y-gasto/>

- Artículo: “*Llegada de turistas extranjeros a Chile marca record en 2016 con 56 millones de visitantes*”. Lugar de publicación: *El Mostrador*. URL: <http://www.elmostrador.cl/vida-en-linea/2017/01/10/llegada-de-turistas-extranjeros-a-chile-marca-record-en-2016-con-56-millones-de-visitantes/>
- Artículo: “*Oficinas en el gran Santiago: nuevos proyectos irrumpen en el mercado*”. Lugar de publicación: *One Touch EMB Construcción*. URL: <http://www.emb.cl/construccion/articulo.mvc?xid=3061&edi=146&xit=oficinas-en-el-gran-santiago-nuevos-proyectos-irrumpen-en-el-mercado>