



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“Propuesta de un Modelo de Negocio  
para la Empresa PJ Eventos y Banquetería”**

Alumna: Ginnett Cid Acuña  
Profesor Guía: Ariel Yévenes Subiabre

Concepción, Enero de 2019

## Índice

Capítulo 1: Presentación del Tema.....	7
1.1 Introducción.....	8
1.2 Objetivos del Estudio.....	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 Alcance y limitaciones.....	8
1.4 Metodología aplicada.....	9
Capítulo 2: Generalidades de la empresa.....	10
2.1 Descripción de la empresa.....	11
2.1.1 Antecedentes de la empresa.....	11
2.2 Situación actual de la empresa.....	12
2.2.1 Descripción del problema.....	12
Capítulo 3: Marco Teórico.....	13
3.1 Estructuración de la misión y visión de una empresa.....	14
3.2 Análisis FODA.....	14
3.3 Modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter.....	16
3.3.1 Riesgo de entrada de los competidores potenciales.....	17
3.3.2 Poder de negociación de los proveedores.....	17
3.3.3 Poder de negociación de los compradores.....	17
3.3.4 Amenaza de sustitutos.....	18
3.3.5 Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas.....	18
3.4 Modelo de negocios Canvas.....	18

3.4.1	Las ventajas del modelo Canvas.....	20
3.4.2	Desventajas del Modelo Canvas .....	21
Capítulo 4:	Desarrollo de la Propuesta .....	22
4.1.1	Misión .....	23
4.1.2	Visión.....	23
4.2	Análisis FODA.....	23
4.3	Modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter .....	24
4.3.1	Riesgo de entrada de los competidores potenciales .....	24
4.3.2	Poder de negociación de los proveedores.....	25
4.3.3	Poder de negociación de los compradores.....	25
4.3.4	Amenaza de sustitutos .....	25
4.3.5	Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas .....	25
4.4	Propuesta solución a la problemática de la empresa .....	26
4.4.1	Modelo de negocios y lienzo Canvas .....	26
	Conclusiones.....	29
	Referencias .....	31
	Anexos .....	32
	Tablas de Venta por tipo de empresa .....	33

## Índice de Imágenes

Imagen N° 1:	Organigrama de la empresa.....	11
Imagen N° 2:	Matriz FODA.....	15
Imagen N° 3:	Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter .....	16
Imagen N° 4:	Business Model Canvas .....	20

## **Índice de Tablas**

Tabla N° 1: Matriz FODA.....	24
Tabla N° 2: Lienzo Canvas.....	26
Tabla N° 3: Venta a empresas privadas.....	33
Tabla N° 4: Ventas a particulares.....	33
Tabla N° 5: Ventas a través de mercado publico .....	34

## **Índice de Gráficos**

Gráfico N° 1: Distribución de ventas según mercado .....	27
--	----

## Resumen Ejecutivo

Para generar un modelo de negocios se deben identificar los aspectos que son relevantes para el futuro de la empresa y que identifique el tipo de empresa que se quiere llegar a ser y como la empresa crea, proporciona y capta valor.

El objetivo de esta habilitación es generar una propuesta de Modelo de Negocio para la Empresa “PJ Eventos y Banquetería” para lo cual se definieron objetivos específicos, que son estudiar la situación actual de la empresa “PJ Eventos y Banquetería”, generar un marco teórico, definir problemáticas asociadas, proponer solución a las problemáticas halladas.

Para cumplir dichos objetivos se utilizarán algunas de las mejores herramientas de la administración, estas son el análisis FODA, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el lienzo Canvas para generar un modelo de negocio, cada una evalúa distintas áreas claves dentro y fuera de la empresa para de esta manera proporcionar una visión completa tanto del estado actual como de que es lo que se espera lograr.

“PJ Eventos y Banquetería” es una empresa EIRL que comienza su funcionamiento en el año 1996 y al día de hoy cuenta con diferentes servicios, entre ellos, servicios de coffee break, desayunos, almuerzo, cenas a empresas, corporaciones e instituciones públicas, así como también sirve de sede de diferentes actividades como seminarios, congresos, cursos y talleres, además, el local, además, dispone de salas para diversos eventos como lo son celebraciones de cumpleaños, matrimonios y eventos sociales en general.

Uno de los problemas encontrados es que la administración de la empresa es exclusiva del dueño, es él quien maneja las compras y venta de sus productos y servicios, lo que genera una carga de trabajo excesiva para el dueño.

Otro de los problemas encontrado es que la empresa no cuenta con misión ni visión que indique el rumbo que se debe tomar en cuanto a las decisiones estratégicas que aseguren el crecimiento de la empresa.

Para proponer una solución a estas problemáticas primero se realiza un análisis de la estructura de la misión y la visión, que son piezas claves en la administración de cualquier empresa. Luego de esto se evalúa la matriz FODA asociada a la empresa tomando en cuentas los factores internos, como son las fortalezas y debilidades, y externos, que son las oportunidades y amenazas, y que afectan directamente a la empresa.

También se realiza un análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual evalúa el ambiente industrial y competitivo inmediato a través de estudio del riesgo de entrada de los competidores potenciales, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de sustitutos y la intensidad de rivalidad entre empresas establecidas.

Por último, se utiliza el lienzo Canvas, esto para finalmente proponer un modelo de negocios para la empresa “PJ Eventos y Banquetería.” y cumplir con los objetivos de esta habilitación profesional.

## **Capítulo 1: Presentación del Tema**

## **1.1 Introducción**

Son muchas las variables que determinan un modelo de negocios, lo que lleva a que cada empresa identifique una serie de aspectos, que son relevantes para el futuro de la misma, y son estos, los que también, definen el tipo de empresa que se quiere ser, es decir, un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Es en este sentido que para la empresa “JP Eventos y Banquetería”, con más de 10 años de funcionamiento, la generación de un modelo de negocios acorde a los tiempos competitivos en que se encuentra el mercado, puede ser de gran ayuda para el crecimiento de esta empresa.

Por consiguiente, la presente habilitación profesional, se basa en el estudio a través de diversas herramientas que permitirán conocer la situación de la empresa en para finalmente proponer un modelo de negocio.

## **1.2 Objetivos del Estudio**

### **1.2.1 Objetivo general**

Generar una propuesta de Modelo de Negocio para la Empresa “PJ Eventos y Banquetería”.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Estudiar la situación actual de la empresa “PJ Eventos y Banquetería”
- Generar un marco teórico
- Definir problemáticas asociadas
- Proponer solución a las problemáticas halladas

## **1.3 Alcance y limitaciones**

En esta habilitación profesional se espera generar una propuesta del modelo de negocios en la empresa “PJ Eventos y Banquetería”, esta propuesta nace a raíz de un

estudio del análisis de la situación actual de la empresa, a través de diversas herramientas que permitirán conocer mejor el estado de la empresa. Además, se propondrá una misión y una visión acorde a las expectativas del negocio.

#### **1.4 Metodología aplicada**

De acuerdo a la naturaleza y objetivos planteados en esta habilitación profesional, se propone estudiar en terreno la situación actual de la empresa “PJ Eventos y Banquetería”, esto para conocer la forma en cómo se administra el local, además para identificar las metas de crecimiento del negocio así, de esta manera, generar un modelo de negocios acorde y en función de los objetivos de la empresa.

Además, se revisará la literatura sobre diversas herramientas, que permitirán conocer en detalle la situación de la empresa, como lo es el análisis FODA que se basa en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual evalúa el ambiente industrial y competitivo inmediato a través de estudio del riesgo de entrada de los competidores potenciales, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de sustitutos y la intensidad de rivalidad entre empresas establecidas, por otra parte, se tiene la evaluación de la empresa a través del lienzo Canvas, esto para finalmente proponer un modelo de negocios para la empresa “PJ Eventos y Banquetería”.

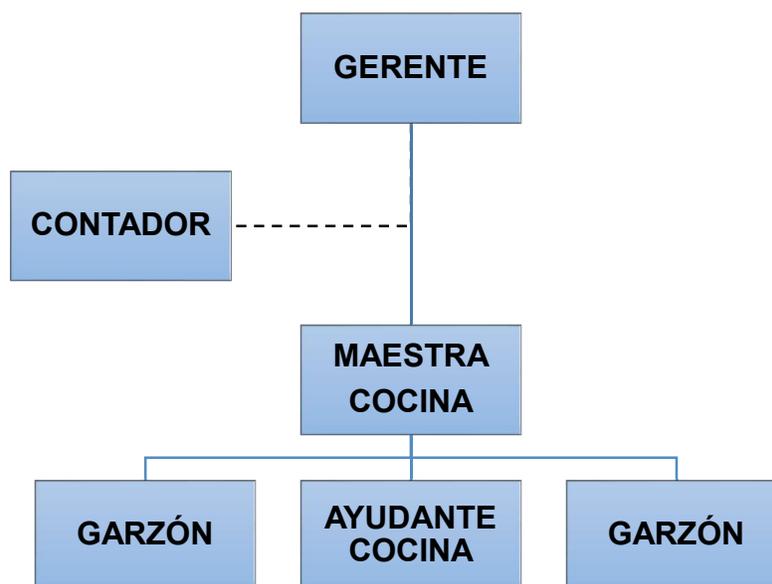
## **Capítulo 2: Generalidades de la empresa**

## 2.1 Descripción de la empresa

“PJ Eventos y Banquetería” es una empresa EIRL que comienza su funcionamiento en el año 1996 con un capital de inicio de un \$ 1.000.000, su giro comercial es de Eventos y Manifestaciones e inicia como persona natural.

La Banquetería cuenta con diferentes servicios, entre ellos, servicios de coffee break, desayunos, almuerzo, cenas a empresas, corporaciones e instituciones públicas, en seminarios, congresos, cursos y talleres, además en actividades para diversos eventos como lo son celebraciones de cumpleaños, matrimonios y eventos sociales en general.

Imagen N° 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

### 2.1.1 Antecedentes de la empresa

Nombre de fantasía : PJ Eventos y Banquetería

Razón Social : Pedro Jiménez Vergara, Eventos Y Manifestaciones E.I.R.L

RUT : 76.746.830-K

Giro : Eventos y Manifestaciones

Representante: : Pedro Jiménez Vergara

Dirección : Los Carreras N°1349 Villa Valle Nonguén

Teléfono : (+56) 962206985

Ciudad : Concepción

## **2.2 Situación actual de la empresa**

“PJ Eventos y Banquetería” es una empresa con más de 10 años de trayectoria donde ha crecido poco a poco fidelizando a su clientela del Gran Concepción, por su buen servicio y la buena calidad en sus productos.

Además, comercializa sus productos y servicios a través del portal [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), obteniendo un margen de licitaciones adjudicadas alrededor de 2 a 7 mensuales (10 UTM) y de forma directa entre 3 a 4 al mes (3 UTM).

### **2.2.1 Descripción del problema**

La administración de la empresa es exclusiva del dueño, es él quien maneja las compras y venta de sus productos y servicios, y sin la ayuda de algún software de gestión que le indique los requerimientos de la empresa (por ejemplo; cuánta materia prima requiere para tal día o cuál fue su venta diaria), no tiene un control de stock, tampoco cuenta con una red de proveedores que lo abastezcan con mercadería a diario, esto provoca problemas en la capacidad de ventas y, por ende, problemas para hacer crecer su negocio, lo que lleva también, al estancamiento en las utilidades de la empresa.

Otro problema que tiene “PJ Eventos y Banquetería”, es que a pesar de los años en que ha estado en el mercado, existe una ausencia de misión y visión clara que guíen a la empresa cumplir sus objetivos.

En el Capítulo 3: Marco Teórico, se abordan las herramientas que permitirán analizar la situación actual de la empresa.

## **Capítulo 3: Marco Teórico**

### 3.1 Estructuración de la misión y visión de una empresa

Para la “*Declaración de la Misión*”<sup>1</sup> se hace necesario definir el negocio de la organización, y para esto, tenemos tres preguntas a las que se les debe responder; “¿cuál es nuestro negocio?, ¿Qué negocio será? y “¿Qué negocio debe ser?”. La primera pregunta hace referencia a que la compañía debe definir su negocio en término de tres dimensiones, es decir, definir a quién debe satisfacer, qué satisfacer y cómo satisfacer las necesidades de los clientes.

De esta forma, una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

En cambio, “*La Declaración de la Visión Estratégica*”<sup>2</sup> describe las aspiraciones de la administración para el futuro, mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. Una visión estratégica bien pensada y comunicada da buenos resultados en varios aspectos:

### 3.2 Análisis FODA<sup>3</sup>

A través de un análisis FODA, se podrán identificar y evaluar los factores que influyen positiva y negativamente en la empresa y con ello, determinar estrategias que ayuden a crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico para la compañía,

---

<sup>1</sup> Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & III, A. J. (2012). "Administración Estratégica Teoría y Casos". McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Pág. 26.

<sup>2</sup> Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & III, A. J. (2012). "Administración Estratégica Teoría y Casos". McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Pág. 22-23.

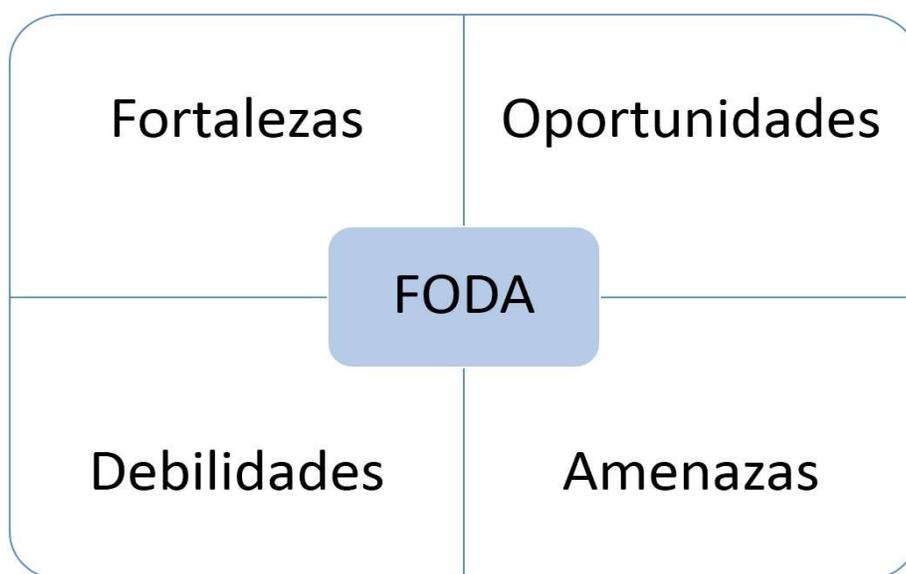
<sup>3</sup> Riquelme, M. (diciembre de 2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.

intensificando, adecuando o combinando mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera.

Para el análisis FODA, se toma como referencia (Riquelme, 2016), quien formula que para la realización de este análisis, es necesario abordar 4 pasos:

1. Listar las oportunidades externas: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.
2. Listar las amenazas externas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.
3. Listar las fortalezas internas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
4. Listar las debilidades internas: Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Imagen N° 2: Matriz FODA



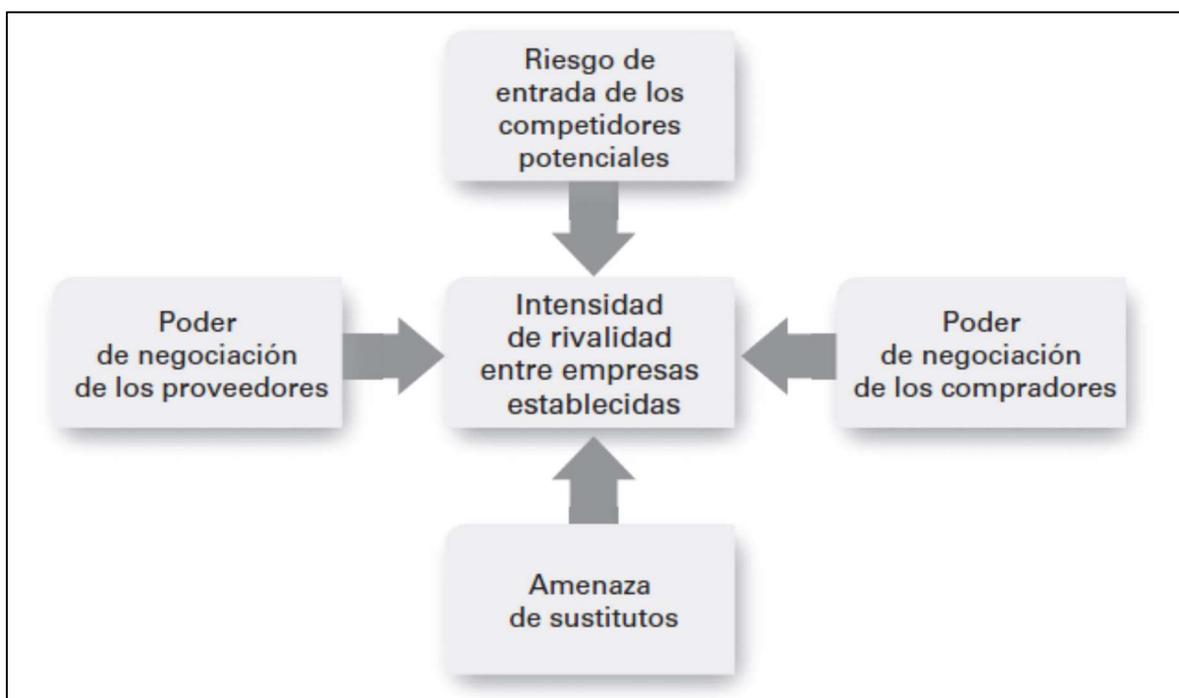
Fuente: <https://www.analisisfoda.com/>.

### 3.3 Modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter<sup>4</sup>

Para analizar el ambiente industrial y competitivo inmediato se utiliza el modelo creado por Michael E. Porter (Imagen N°3), donde se define el ambiente o sector industrial como un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos similares y el análisis de este punto, es el motor de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen.

La intensidad de la competitividad en el sector industrial y su potencial para obtener utilidades están en función de las cinco fuerzas de la competencia; las amenazas que plantean las nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores.

Imagen N° 3: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: (Hill & Jones, 2009)<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos (Séptima ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. Pág. 51-61

<sup>5</sup> Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). Administración Estratégica. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Pag.45.

### 3.3.1 Riesgo de entrada de los competidores potenciales

*“La identificación de nuevas empresas entrantes al sector industrial es importante porque pueden ser una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes”* (Hitt et al., 2009) Existen dos factores que influyen en la entrada a la industria y estas son:

- Las **barreras de entrada**: dificultan el ingreso de nuevas empresas a la industria y, con frecuencia, las colocan en desventaja competitiva cuando consiguen entrar.
- Las **represalias esperadas**: Consiste en anticipar las reacciones que tendrán los competidores, la hora de entrar en la industria, es decir, si los competidores reaccionan inmediatamente en forma fuerte, esto disminuirá la probabilidad de que intenten entrar.

### 3.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Un medio de presión de los proveedores hacia las empresas, es el aumento de precio o disminución de la calidad de sus productos, por lo que, si una empresa no puede recuperar los aumentos en costos que aplican a sus clientes por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad.

### 3.3.3 Poder de negociación de los compradores

Como en toda empresa, lo que se busca es maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido y, por otra parte, los compradores buscan comprar al menor precio posible negociando los costos para obtener mejor calidad y/o mayor número de servicios. Los compradores son capaces de negociar de una mejor forma al estar informados de los costos de los proveedores, por ende, a través de internet conocen las alternativas de compra y distribución, lo que provoca que los costos de cambio entre uno o más proveedores, sean casi nulos.

### **3.3.4 Amenaza de sustitutos**

Los productos sustitutos son bienes o servicios que compiten en un mismo mercado y son diferentes entre sí, pero cumplen las mismas funciones o satisfacen las mismas necesidades y se consideran como una fuerte amenaza para la empresa cuando para los compradores, el cambio de uno a otro no representa ningún costo adicional. El atractivo de un producto sustituto se ve disminuido por la valoración de factores como la calidad, el servicio post venta o el precio.

### **3.3.5 Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas**

La rivalidad entre las empresas que compiten en la industria se ve incrementada cuando una de ellas emprende acciones que son un reto para la otra empresa o cuando una de las empresas reconoce oportunidades para mejorar su posición en el mercado. Una forma en que una empresa busca diferenciarse de la competencia es a través de los factores que los clientes valoren, como el precio, la calidad o la innovación.

Resumiendo, la evaluación del entorno externo de la empresa, sirve para deducir las oportunidades, que son las situaciones o factores socio-económicos políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización y las amenazas, que son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización.

## **3.4 Modelo de negocios Canvas**

Según Osterwalder y Pigneur (2011), piensa que para poder describir de mejor manera un modelo de negocio es necesario dividir el modelo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica y fue llamado el Business Model Canvas o lienzo de modelo de negocio, es una herramienta que mediante un sencillo esquema permite analizar la empresa, para poder observar puntos de innovación de mejora en la cual actúan varios

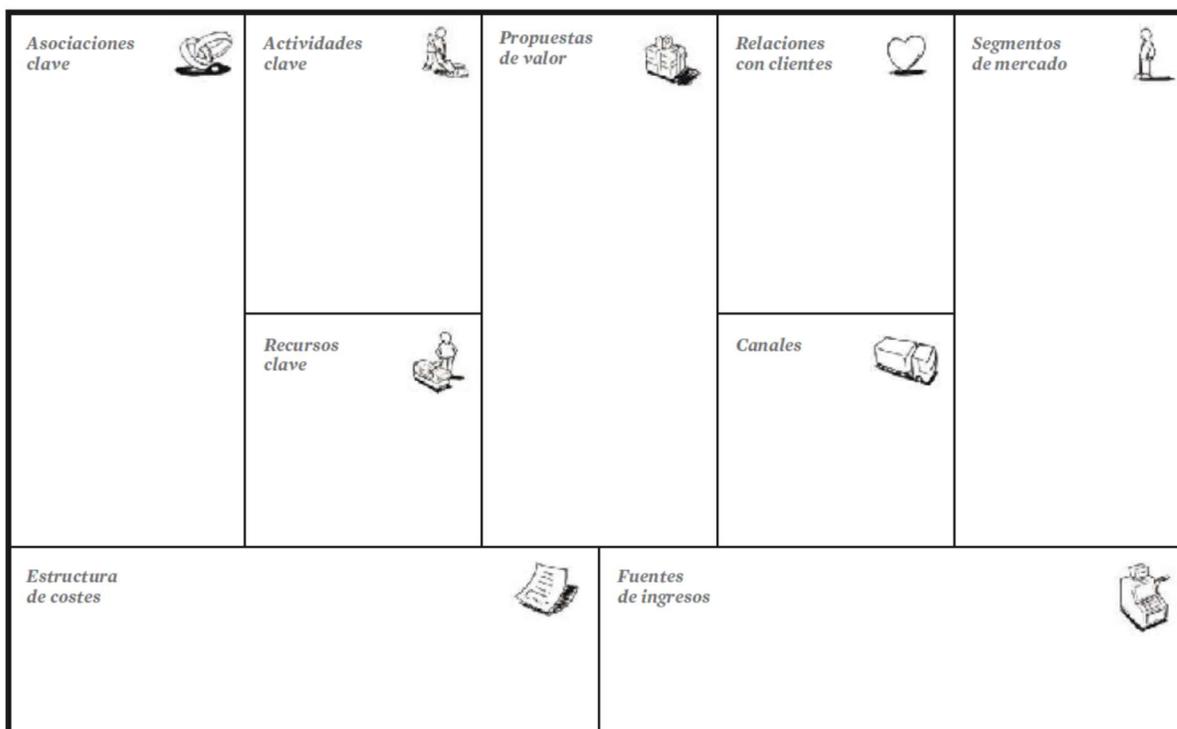
factores, este modelo llamado Canvas te permite, también, observar de una manera visual y organizada los componentes del negocio.

1. **Segmento de mercado:** Este se refiere a los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, es decir, a los que se le van a vender los productos o servicios.
2. **Propuesta de valor.** Se describe como el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado. La propuesta de valor soluciona un problema o satisface una necesidad, es decir, son las ventajas que tiene sobre la competencia.
3. **Los Canales:** Los canales se evalúa el modo en que la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarle una propuesta de valor al cliente.
4. **Relación con los clientes:** Se debe describir los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado, puede estar basada en la captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas.
5. **Fuentes de ingresos:** Son los ingresos que deben identificar el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, la fijación de precios pueden ser listas de precios fijos, negociaciones, subastas, según el mercado y volumen.
6. **Las actividades claves:** Son todas las acciones importantes que se deban emprender para que el modelo de negocio funcione.
7. **Asociaciones claves:** consiste con una red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus procesos, las acciones con externos pueden ser claves en la entrega de la propuesta de valor de la empresa, dando lugar a optimizar y la economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades.
8. **Estructura de costo:** Se debe describir todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio, es decir todos los costos que incurren

para la creación y mantención de la propuesta de valor, así como también de las relaciones.

9. **Recursos claves:** en este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocios funcione.

Imagen N° 4: Business Model Canvas



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

### 3.4.1 Las ventajas del modelo Canvas.

- Se representa por simbología los 9 métodos de análisis que es la estructura de un negocio, de fácil interpretación para crear un valor a la empresa y lograr estar en la competitividad.
- Es un modelo aplicable a cualquier tipo de empresa.
- El Canvas se puede tantear la viabilidad haciendo cambios, probando y observando de forma fácil, tan sencillo como ir acomodando los diversos bloques y viendo su resultado.

- Es de un lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio, reduciendo la complejidad y permitiendo tener a simple vista una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría.
- Lo simple de este método que está dirigidos a solucionar rápido y facilita la formulación de idea con distintos aportes del grupo de personas que se juntan para desarrollarlo.
- El análisis estratégico en lienzo que es una poderosa herramienta para el análisis estratégico de FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos.

### **3.4.2 Desventajas del Modelo Canvas**

- Es rápido para ofrecer una visión estratégica de la situación de la competencia, pero tarda en cuando se trata de la competencia del mercado en general, este análisis es fundamental para determinar las estrategias de valor diferenciado del negocio.
- En su intención de ofrecer un enfoque general de cada negocio, se queda en el momento de precisar determinadas informaciones. Algunos de los gestores que ya lo han implementado creen que debería entrar más en lo que se refiere a la información de esas 9 áreas que se relacionan en el lienzo Canvas, especificando mejor las soluciones y los cambios.

## **Capítulo 4: Desarrollo de la Propuesta**

El primer paso para conocer el destino del negocio es conocer cuál es el servicio que el negocio entrega a sus clientes, como también, qué es lo que pretende llegar a ser en un futuro y para ello, es necesario declarar la misión y visión de la empresa.

Cabe destacar, que “JP Eventos y Banquetería”, con estas herramientas clave en el proceso de elaboración de un modelo de negocios

#### **4.1.1 Misión**

“Brindar una atención personalizada y un servicio de Banquetería de excelencia a nuestros clientes del gran Concepción, entregando una gran variedad de productos y diversos servicios, con una atención amena y atractiva, de esta manera buscamos, con nuestra experiencia y compromiso, ganar la confianza y fidelidad de cada uno de nuestros clientes”.

#### **4.1.2 Visión**

“Aspiramos “JP Eventos y Banquetería”, sea una empresa reconocida en el rubro y en la comunidad a través de un servicio de excelencia, entregando, siempre lo mejor del mercado.

Nuestro compromiso se basa en estar siempre innovando en nuestra oferta para ser la primera opción de elección de cada uno de nuestros clientes”.

### **4.2 Análisis FODA**

La Tabla 1: Matriz FODA, muestra lo que sucede tanto al interior como exterior de la empresa “JP Eventos y Banquetería”.

Tabla N° 1: Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención cálida y personalizada.</li> <li>• Más de 10 años de experiencia en el rubro avalan la calidad de sus productos.</li> <li>• Cuentan con personal capacitado.</li> <li>• Cuentan con activos fijos propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un modelo de negocio.</li> <li>• Ausencia de tecnología en las operaciones de la Banquetería.</li> <li>• No presenta Misión y Visión.</li> <li>• Poco o nulo marketing.</li> <li>• Personal administrativo insuficiente.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de financiamiento externo.</li> <li>• Aumento de contrataciones por parte del Estado.</li> <li>• Ampliación del giro con despacho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento acelerado de la competencia.</li> <li>• Cancelación de servicios (eventos).</li> <li>• Aumento de precios de parte de los Proveedores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3 Modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter

#### 4.3.1 Riesgo de entrada de los competidores potenciales

Para la industria gastronómica, la amenaza de entrada de nuevos competidores es inversamente proporcional, esto debido a las barreras de entrada que existen para este rubro, pues son necesario muchos permisos y se está sujeta a muchas legislaciones relacionas con la salubridad. Estas trabas, sumadas a los costos de inversión asociados al levantamiento de un proyecto como un restaurante (maquinaria especializada, modificación del inmueble, etc.), hacen que la amenaza de nuevos entrantes sea Media-Baja.

#### **4.3.2 Poder de negociación de los proveedores**

Para una Banquetería, la materia prima para la elaboración de platos y para el consumo de bebidas, es de vital importancia, sin embargo, los proveedores oferentes son variados, por ende, la negociación de estos es relativamente baja, pues para el empresario cambiar de un proveedor a otro no resulta difícil, siempre y cuando los productos adquiridos conserven el mismo estándar de calidad.

#### **4.3.3 Poder de negociación de los compradores**

Los compradores, por su parte, tienen un poder de negociación media, esto debido a que los comensales no pueden negociar el precio del menú, bien pueden cambiarse fácilmente de otro lugar, e irse a la competencia lo que no significa asumir, por parte del consumidor, un costo de cambio que resulte apreciable.

#### **4.3.4 Amenaza de sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos no solo responde a productos (o servicios) de la industria gastronómica, sino que, además, pueden ser productos (o servicios) relacionados la distención, es decir, como ir al cine o ir a un bar. La oferta de servicios que satisfacen las necesidades de entretenimiento de los clientes son varios y el costo de cambio asumido por los clientes resulta casi despreciable. Por lo que la amenaza de sustitutos es media.

#### **4.3.5 Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas**

El rubro gastronómico tiene una alta rivalidad entre las empresas establecidas, esto se debe a la cantidad de empresas que ofrecen servicios parecidos o iguales, aquí lo que distingue a una empresa de otra es la calidad de los productos y atención, puede ser que dependiendo de la zona donde se encuentre emplazado el local se puedan perder clientes por mala atención y se vayan a la competencia, al igual con lo que ocurre si se compite por un mejor precio.

## 4.4 Propuesta solución a la problemática de la empresa

Se escogió el Modelo de negocios basado en el lienzo Canvas como propuesta para mejorar la administración de la empresa, debido que es un modelo fácil de ejecutar, sencillo de aplicar a la empresa, a través del desarrollando de los 9 módulos que cubren las 4 áreas principales del negocio: Cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica que se presenta en un diagrama visual para desarrollarlo con su equipo de trabajo.

### 4.4.1 Modelo de negocios y lienzo Canvas

Tabla N° 2: Lienzo Canvas

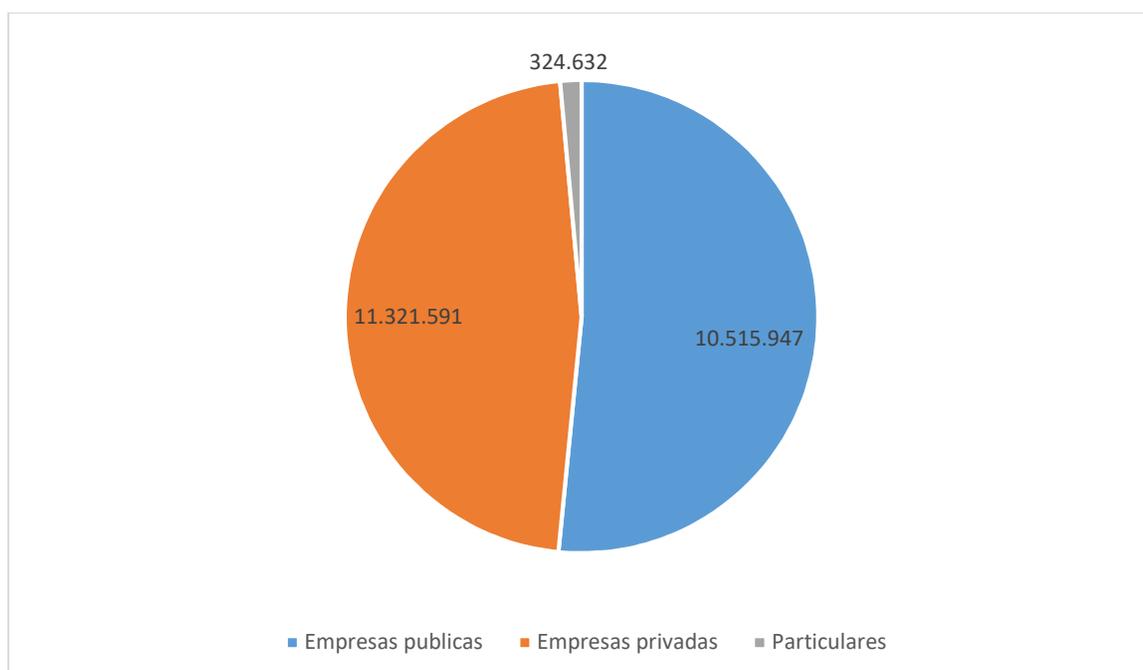
MODELO CANVAS				
<b>Socios claves</b> 8 Supermercados: Santa Isabel Ganga Kamady Super10 Versluys Pedregal Panderia San Pablo Fáb. Empanadas Blasoni Carnecería M y M Vega Monumental Instituciones Pública, Empresas privadas y clientes	<b>Actividades claves</b> Licitaciones públicas Eventos a 7 empresas cartera clientes	<b>Propuesta valor</b> 2 Preparación de los alimentación de los productos frescos y de buena calidad Atención  Servicio personalizado  Alto estándares de solubridad	<b>Relación con los                      clientes</b> 4 El trato directo de su dueño hacia sus clientes  Canales 3 Chilecompras Tarjeta de presentación Boca a Boca	<b>Segmento de 1                      mercado</b> Sector público Universidades Municipalidades Colegios Corporaciones  Sector privado <b>Empresas</b>  <b>Clientes                      Particulares</b>
	<b>Recursos claves</b> Personal: 6 Maestra de cocina, ayudante, garzones y contador cartera cliente	<b>Estructura de costo</b> 9 Costo fijo: Pago luz, agua, arriendo. Costos variable: Sueldo personal, compra mat. prima, desgaste máquinas		

Fuente: Elaboración propia

Se realizará una breve descripción de todos los actores involucrados en el lienzo Canvas asociado al modelo de negocio.

- **Segmento mercado:** El segmento de mercado al que se apunta son las empresas privadas de la región del Biobío, junto con los organismos del estado como son municipalidades, colegios, servicios de salud y todos los que compran a través de [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) , con una distribución de ventas a cada segmento como se aprecia en el siguiente gráfico cuyos datos se pueden encontrar en el Capítulo 7: Anexos.

Gráfico N° 1: Distribución de ventas según mercado



Fuente: Elaboración propia

- **Propuesta de valor:** Consiste en la preparación de productos de calidad elaborados con ingredientes frescos, con altos estándares de salubridad y un servicio personalizado de primer nivel.
- **Canales de distribución:** Uno de los canales de distribución es el portal de compras del estado [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) para el segmento de clientes de empresas públicas, otro canal de distribución es a través de anuncios en medios electrónicos como Facebook y Google, juntos con tarjetas de presentación y comentarios boca a boca.
- **Relaciones con los clientes:** En el caso de los clientes del sector público las relaciones en la mayoría de los casos no son directas ya que todo el contacto

se realiza a través de la página [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) , al contrario de los clientes que pertenecen al sector privado donde los tratos que se realizan son directos y se basan en una relación de confianza ya que en la mayoría de los casos son clientes recurrentes.

- **Fuentes de Ingresos:** La venta del servicio de Banquetería y eventos (coffee, cóctel, cenas, etc.). El detalle de estos ingresos se puede apreciar en el anexo.
- **Recursos claves:** La empresa cuenta con máquinas modernas propias, vajilla completa y su personal calificado (maestra de cocina, ayudante de cocina, garzones y contador) para desarrollar su actividad.
- **Actividades claves:** Las actividades claves a desarrollar están dadas por participar en las licitaciones públicas, publicadas en el portal de [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl). Para esto, primero se debe estar registrado como proveedor del estado, luego de esto se deben buscar las licitaciones a través del sitio mercadopublico.cl y presentar una oferta según lo solicitado, si esta oferta cumple con los criterios es adjudicada y se pasa a la etapa de prestación del servicio que debe ser en las condiciones descritas en la licitación. Luego de la prestación del servicio el organismo público procede al pago según lo acordado con el prestador del servicio.

Para los clientes particulares el proceso es distinto ya que solo requiere el contacto entre el cliente y la empresa con los detalles asociados al servicio requerido, para luego proceder a la prestación del servicio y luego de esto el pago.

- **Los socios claves:** Estas son las empresas que abastecen a la Banquetería, ellas corresponden al segmento de grandes empresas del retail, entre ellas se encuentran el Supermercado Santa Isabel, Ganga, Kamady, Super10, Supermercado y Panadería Versluys, Pedregal, Panadería San Pablo, Fábrica de Empanadas Blasoni, Carnicería M y M (Vega Monumental).
- **Estructura de costo:** Costos Fijos como consumo mensual de luz, agua telefonía y arriendo. Los costos variables se componen de desgaste de maquinaria, sueldo personal y compra de materia prima.

## **Conclusiones**

Una empresa sin lineamientos estratégicos como misión y visión es como un barco sin rumbo y en el caso analizado en esta habilitación profesional la empresa “PJ Eventos y Banquetería” presentaba grandes oportunidades de mejora, a través de un análisis detallado de la situación actual se logró definir una misión y visión clara para empresa junto con un modelo de negocios que la ayudaran a generar más valor para sus clientes y un mejor rendimiento del negocio.

Como se presentó en este informe algunas de las herramientas más importantes para analizar un negocio son la matriz foda, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el lienzo Canvas, con las cuales podemos tener una visión general tanto de la industria como de la empresa en si y de esta manera obtener una evaluación certera del estado actual de esta y las mejoras que se pueden hacer.

Es importante destacar que como la empresa analizada muchas otras no cuentan con las herramientas o conocimientos para definir información clave para la gestión de la empresa, como son la misión y la visión, lo que visto desde el punto de vista de la administración abre importantes oportunidades para un técnico en administración.

También se debe notar que sin una planificación estratégica no se pueden definir metas ni proyectar el crecimiento de una empresa, es por esto que un análisis desde la perspectiva de la administración es relevante y útil para definir dicha planificación y lograr un crecimiento sostenido en él tiempo.

En el rubro de los eventos y Banquetería estas afirmaciones son muy relevantes ya que existe una gran competencia y la diferenciación es clave para captar los distintos segmentos de mercado que se quieren abordar y de esta manera poder crecer como empresa.

Al finalizar esta habilitación profesional se proporcionó un modelo de negocios que puede ser implementado por “PJ Eventos y Banquetería” y de esta manera mejorar su administración de manera sustancial, dando por cumplidos los objetivos asociados a este informe.

## Referencias

- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración Estratégica* (11va. ed.). México: Pearson Educación.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (Septima ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Deusto S.A. Ediciones.
- Riquelme, M. (Diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Recuperado el 14 de enero de 2019, de <https://www.analisisfoda.com/>

## **Anexos**

## Tablas de Venta por tipo de empresa

Tabla N° 3: Venta a empresas privadas

FECHA	NOMBRE	MONTO
DIC.2018	ESSBIO S.A.	\$ 1.582.700
DIC.2018	ESSBIO S.A.	\$ 1.582.700
DIC.2018	INSTITUTO PROFESIONAL	\$ 1.785.000
DIC.2018	INSTITUTO PROFESIONAL	\$ 1.785.000
MAY.2018	JUNTA VECINAL	\$ 399.999
MAY.2018	JUNTA VECINAL	\$ 764.000
MAY.2018	JUNTA VECINAL	\$ 399.999
MAY.2018	JUNTA VECINAL	\$ 764.000
MAR.2018	JUNTA VECINAL	\$ 39.999
MAR.2018	JUNTA VECINAL	\$ 764.000
ENER.2018	MARITANO	\$ 321.300
SEP.2018	UNIVERSIDAD DE CONCEPCION	\$ 327.250
	<b>TOTAL</b>	<b>\$10.515.947</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 4: Ventas a particulares

FECHA	NOMBRE	MONTO
AGOS.2018	JUAN SAAVEDRA	\$ 44.982
AGOS.2018	JUAN CARLOS BRIEDE	\$ 139.825
AGOS.2018	JUAN CARLOS BRIEDE	\$ 139.825
	<b>TOTAL</b>	<b>\$324.632</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 5: Ventas a través de mercado público

FECHA	NOMBRE	MONTO
SEP.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 439.824
SEP.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 439.824
SEP.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 439.824
SEP.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 439.824
NOV.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 1.076.712
NOV.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 1.076.712
NOV.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 904.800
NOV.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 1.076.712
NOV.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 1.076.712
NOV.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 1.076.712
NOV.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 904.800
MAY.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 401.339
MAY.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 401.339
JUL.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 241.903
JUL.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 241.903
JUL.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 439.824
JUL.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 43.924
DIC.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 59.500
DIC.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 59.500
DIC.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 59.500
DIC.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 59.500
DIC.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 59.500
DIC.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ 59.500
AGOS.2018	FUNDACION DE ORQUESTA	\$ .241.903
	<b>TOTAL</b>	<b>\$11.321.591</b>

Fuente: Elaboración Propia