



**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN**  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



# **Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMEs**

POR

**Ricardo Esteban Cruz Beltrán**

Memoria de Título presentada a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción para optar al título profesional de Ingeniero(a) Civil Industrial

Profesor(es) Guía

Inti Nuñez

Profesor Patrocinante

PhD. Sebastián Astroza Tagle

Septiembre 2021  
Concepción (Chile)

© Ricardo Esteban Cruz Beltrán



© Ricardo Esteban Cruz Beltrán

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.



## Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un sector de especial importancia en prácticamente todos los países (según el grado de desarrollo del país): por su contribución a la economía del país, ventas y aporte a la generación de empleo. Sin embargo, en estos últimos dos años, las empresas nacionales se han visto afectadas por crisis no proyectadas o no previstas en el tiempo, tal como lo es la crisis social denominada “Estallido Social”, ocurrida en octubre del 2019 en Chile y la crisis sanitaria COVID-19 a nivel mundial desde marzo del 2020 y vigente en la actualidad.

Por lo anterior, las empresas en condiciones de crisis han debido realizar cambios sustantivos en sus modelos de negocios con respecto al entorno mandante, con el fin de buscar la sostenibilidad de los mismos. En este trabajo se presentó un plan de reconversión del grupo empresarial familiar “RL gastronomía Chile limitada” con el fin de que recuperar la actividad histórica del negocio a la situación previa al y crisis social y sanitaria. A modo de antecedente, se presentó el modelo de negocios CANVAS que tenía antes en el local y a partir de este, se desarrolló uno nuevo para el replanteamiento de Barroco en su nueva etapa. Se utilizó la metodología OKRS para plantear objetivos y llevar a cabo resultados claves para el negocio. Uno de los principales objetivos dentro del modelo de negocios CANVAS, fue rejuvenecer el público que asiste al local, lo que se logró a través de asociaciones claves tales como Redbull y Kunstmann, adecuando la propuesta de valor a un público más joven junto a DJS en vivo durante los días de semana. Este resultado se puede observar al revisar los rangos de edad de las personas que siguen a Barroco en redes sociales, donde un 57% de los seguidores del perfil tienen entre 25 y 34 años de edad, correspondiente al segmento de cliente que se quería apuntar.

Dentro de la metodología OKRS, el objetivo más importante era el aumento de las ventas, para lo cual se propusieron e implementaron resultados claves, correspondientes a: Uber Eats, un carrito de compras en la página web y construir una terraza para poder operar de mejor manera en el contexto de pandemia, este último era el que significaba una mayor inversión y a la vez del que se esperaba mayores beneficios. Al llevar a cabo lo anterior, ha habido un aumento constante en las ventas de Barroco en los últimos meses, logrando que en el mes de junio y julio del presente año hubiera ventas por \$52.447.220 y \$78.979.950 respectivamente, en comparación con una venta de \$18.688.414 en el mes de Agosto del año 2019, previo a la crisis social y sanitaria.



## Abstract

Micro, small and medium-sized companies constitute a sector of special importance in practically all countries (according to the degree of development of the country): for their contribution to the economy of the country, sales and contribution to the generation of employment. However, in the last two years, national companies have been affected by unexpected crisis, such as the social crisis called “Estallido social”, which occurred in October 2019 in Chile and the COVID-19 health worldwide crisis since March 2020 and in force today.

Therefore, companies in crisis conditions have had to make substantive changes in their business models with respect to the social environment, in order to seek their sustainability of the business. In this work, a reconversion plan of the family business group "RL gastronomía Chile Limitada" was carried out in order to recover the historical activity of the business to the situation prior to the social outbreak and health crisis. The CANVAS business model that it had before in the local business was presented and from this, a new one was developed for the rethinking of Barroco in its new stage, the OKRS methodology was also used to set objectives and carry out key results for the business. One of the main objectives within the CANVAS business model was to rejuvenate the public that attends the local business, which was achieved through key associations such as Redbull and Kunstmann, adapting the value proposition to a younger public together with DJS in I live during the weekdays. This result can be observed when reviewing the age ranges of the people who follow Barroco on social networks, where 57% of the profile's followers are between 25 and 34 years old, corresponding to the customer segment that was wanted to target.

Within the OKRS methodology, the most important objective was to increase sales, for which key results were proposed and implemented, corresponding to: Uber Eats, a shopping cart on the website and building a terrace to be able to operate better in the context of the pandemic, the latter was the one that meant a greater investment and at the same time greater benefits were expected. By carrying out the above, there has been a constant increase in Barroco sales in recent months, achieving that in June and July of this year there were sales of \$ 52,447,220 and \$ 78,979,950 respectively, in comparison with a sale of \$ 18,688,414 in the month of August 2019, prior to the social and health crisis.



## Índice

1	INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA.....	1
2	OBJETIVOS.....	5
2.1	Justificación del tema .....	5
2.2	Objetivo general .....	6
2.3	Objetivos específicos.....	6
3	MARCO TEÓRICO .....	7
3.1	Empresa familiar .....	7
3.2	Pequeñas y medianas empresas (PYMEs).....	8
3.2.1	Pymes en Chile y Latinoamérica .....	8
3.2.2	Pymes en tiempos de crisis .....	8
3.3	Modelo de negocios CANVAS .....	9
3.3.1	Segmentación de clientes.....	10
3.3.2	Propuesta de valor.....	10
3.3.3	Canales.....	11
3.3.4	Relación con clientes .....	11
3.3.5	Flujos de ingresos .....	11
3.3.6	Recursos clave .....	11
3.3.7	Actividades clave.....	11
3.3.8	Asociaciones clave.....	11
3.3.9	Estructura de costes .....	12
3.4	Metodología OKRS.....	13
4	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA FAMILIA CRUZ BELTRÁN.....	14
4.1	Situación de restaurant Barroco previa a la pandemia.....	14
4.1.1	Estado de resultados de Barroco antes de pandemia.....	14
4.2	Situación de restaurant Barroco al inicio de la pandemia.....	16
4.2.1	Análisis potencial mercado.....	17



4.2.2	Análisis estratégico FODA restaurant Barroco.....	19
4.2.3	Análisis de la Industria .....	22
4.2.4	Competidores.....	24
4.2.5	Segmentación clientes.....	24
5	METODOLOGÍA.....	25
5.1	Modelo de negocios CANVAS – Barroco años 2017 a Marzo 2020 (situación previa a la pandemia).....	25
5.1.1	Asociaciones claves .....	25
5.1.2	Actividades claves .....	25
5.1.3	Propuesta de valor.....	26
5.1.4	Relación clientes .....	26
5.1.5	Segmentos clientes.....	26
5.1.6	Canales de ventas.....	26
5.1.7	Estructura de costos .....	26
5.1.8	Recursos claves.....	26
5.1.9	Ingresos.....	27
5.2	Modelo de negocios CANVAS – Barroco marzo 2020 (Situación posterior al inicio de la pandemia) .....	27
5.2.1	Asociaciones claves .....	27
5.2.2	Actividades claves .....	27
5.2.3	Propuesta de valor.....	28
5.2.4	Relación clientes .....	28
5.2.5	Segmentos clientes.....	28
5.2.6	Canales de ventas.....	29
5.2.7	Estructura de costos .....	29
5.2.8	Recursos claves.....	29
5.2.9	Ingresos.....	29
5.3	Metodología OKRS .....	31
6	RESULTADOS .....	36
6.1	Aumento de ventas .....	36



6.1.1	Carrito de compras en página web.....	36
6.1.2	Uber Eats .....	37
6.1.3	Construcción terraza .....	38
6.1.4	Productos clásicos y nuevos.....	41
6.1.5	Ventas Barroco en los últimos 11 meses .....	43
6.2	Segmento de clientes e influencia en redes sociales.....	44
7	CONCLUSIONES.....	49
8	BIBLIOGRAFÍA.....	51
9	ANEXOS.....	53
9.1	Anexo 1: Detalle de estado de resultados (EERR) de Barroco.....	53
9.1.1	Agosto del año 2019 .....	53
9.1.2	Mayo del año 2021 .....	56
9.2	Anexo 2: Carta digital Barroco.....	59
9.3	Anexo 3: Productos más vendidos Julio 2021 .....	63



## Índice de figuras

Figura 1-1. Variación en doce meses del IMACEC, sectores seleccionados. Marzo de 2018 a Mayo .....	2
Figura 1-2. Restaurantes que se adhirieron a Uber Eats.....	3
Figura 4-1. Funcionamiento para restaurantes en plan Paso a Paso.....	16
Figura 4-2. Tendencia mayoritaria de los chilenos en delivery según Uber Eats.....	17
Figura 4-3. Estilos de alimentación no convencionales en Chile.....	18
Figura 4-4. Esquema Análisis FODA.....	21
Figura 5-1. Modelo CANVAS para Barroco situación posterior al inicio de la pandemia .....	30
Figura 6-1. Página principal de carrito de compra en página web .....	36
Figura 6-2. Sección de hamburguesas en carrito de compra .....	36
Figura 6-3. Barroco en Uber Eats .....	37
Figura 6-4. Instalación de estructura para terraza.....	38
Figura 6-5. Tercer día de funcionamiento de terraza Barroco.....	39
Figura 6-6. Escenario del DJ auspiciado por Redbull.....	40
Figura 6-7. Ventas Barroco en los últimos 11 meses .....	43
Figura 6-8. Perfil de Instagram de Barroco al 20-08-2021.....	45
Figura 6-9. Perfil de Instagram de Barroco al 15-03-2021.....	45
Figura 6-10. Bases para concursar en Instagram.....	46
Figura 6-11. Foto de concurso en Instagram de Barroco .....	46
Figura 6-12. Alcance y nuevos seguidores concurso 10.0000 seguidores .....	47
Figura 6-13. Estadísticas del concurso 10.000 seguidores.....	47
Figura 6-14. Rangos de edad de los seguidores en Instagram.....	48
Figura 6-15. Porcentajes de mujeres y hombres de los seguidores en instagram.....	48
Figura 9-1. Carta Digital Barroco – 1 .....	59
Figura 9-2. Carta Digital Barroco – 2 .....	59
Figura 9-3. Carta Digital Barroco – 3 .....	60



Figura 9-4. Carta Digital Barroco – 4 .....	60
Figura 9-5. Carta Digital Barroco – 5 .....	61
Figura 9-6. Carta Digital Barroco – 6 .....	61
Figura 9-7. Carta Barroco Digital – 7 .....	62



## Índice de tablas

Tabla 3-1. Aceptaciones para Empresa familiar según distintos autores e instituciones. ....	7
Tabla 4-1. Estado de resultado mensual Barroco durante el mes Agosto del año 2019 .....	15
Tabla 5-1. Objetivos y Resultados claves esperados para Barroco en situación post pandemia .....	31
Tabla 5-2. EERR Barroco septiembre-octubre-noviembre 2020 .....	32
Tabla 5-3. Montos de inversión para el desarrollo de objetivos.....	33
Tabla 5-4. Pagos mensuales para el cumplimiento de objetivos propuestos .....	34
Tabla 6-1. Comparación ventas funcionamiento de Barroco solo con delivery con respecto al funcionamiento de Barroco con delivery y terraza.....	39
Tabla 6-2. Ventas por concepto de bar y comida en el mes de julio del año 2021.....	41
Tabla 6-3. Los ocho productos que más recaudaron en Julio del año 2021. ....	41
Tabla 6-4. Comparación EERR mes de mayo del año 2021 y agosto 2019 de Barroco. ....	42
Tabla 9-1. Estado de resultado Barroco mes de Agosto del año 2019 .....	53
Tabla 9-2. Estado de resultado Barroco mes de Agosto del año 2019 .....	56
Tabla 9-3. Productos más vendidos Julio 2021 .....	63



## 1 INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un sector de especial importancia en prácticamente todos los países (según el grado de desarrollo del país): por su contribución al producto, aporte a la generación de empleo y a una mayor igualdad en la distribución de ingresos, conjuntamente con su papel en el incremento de la competencia en los mercados. Cabe mencionar, que las PYMES se destacan por ser una fuente importante de ingresos y empleos de la clase media, siendo un estamento estabilizador en cualquier tipo de sociedad.

Sin embargo, en estos últimos dos años, las empresas nacionales se han visto afectadas por crisis no proyectadas o no previstas en el tiempo, tal como lo es la crisis social denominada “estallido social”, ocurrida en octubre del 2019 en Chile y la crisis sanitaria COVID-19 a nivel mundial desde marzo del 2020 y vigente en la actualidad. Las micro, pequeñas y medianas empresas son las unidades de negocio que se han visto más afectadas en estas situaciones, debido a que sufren desventajas con respecto a las empresas grandes, tanto por su ubicación (en el caso del estallido social) como por su respaldo financiero, lo que ha tenido como consecuencia una reducción de la capacidad de las empresas para emplear la fuerza laboral, lo que se traduce en una ralentización en los niveles de ocupación en el empleo.

El estallido social, definido como: “Una expresión ciudadana nacida desde las emociones y sentimientos. Una reacción de gran impacto frente a los abusos, al desinterés de la élite y la clase política, y a un Gobierno tecnocrático que reprodujo la exclusión”. (González, 2020), provocó que desde el 18 octubre del año 2019 se realizaron manifestaciones en a lo largo de todo el país, en su mayoría de carácter pacíficas, las cuales se vieron ensuciadas por una minoría de gente, quienes buscaban destruir y saquear locales comerciales, institucionales, entre otros. Lo anterior afectó el funcionamiento normal de los sectores comerciales, disminuyendo horarios de apertura, implementando toques de queda, constantes robos a los mismos, entre otros. Posterior al estallido social, durante marzo del año 2020 aparecieron los primeros contagios de COVID-19 en Chile, situación que pareció una extensión de la crisis social y política vivida a partir del estallido del 18 de octubre del 2019. Ante esta situación, el gobierno declaró un estado de excepción constitucional de emergencia en una primera instancia para luego establecer una excepción constitucional de catástrofe,

*Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMES*



con los militares del ejército de Chile en la calle y decretando el toque de queda nocturno. Debido a esta situación sanitaria, las personas vieron alteradas sus rutinas, interrumpidos sus trabajos y amenazados con respecto a la escasez de provisión de alimentos y servicios básicos. Por otra parte, el sector del comercio ha sido uno de los más golpeados debido a que las medidas de distanciamiento social y de confinamiento han obligado al cierre o a limitar los horarios de diversos locales y su forma de venta de sus productos. De hecho, la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC) informó que las ventas físicas del sector anotaron una caída de 42% en la R.M. durante mayo del año 2020 (Carrasco, 2020).

Sumado a los antecedentes anteriores, según datos del Banco Central, la actividad económica mensual durante el estallido social, medida a través del índice IMACEC (Índice mensual de actividad económica), disminuyó, comparado con igual mes del año anterior, un 3,36% en octubre y un 3,98% en noviembre de 2019. Por su parte disminuyó un 3,08% en marzo, un 14,10% en abril, y un 15,31% en mayo de 2020, comparado con igual mes del 2019, producto de la crisis sanitaria (Holz M, 2020). Estos valores se plasman en la Figura 1-1.

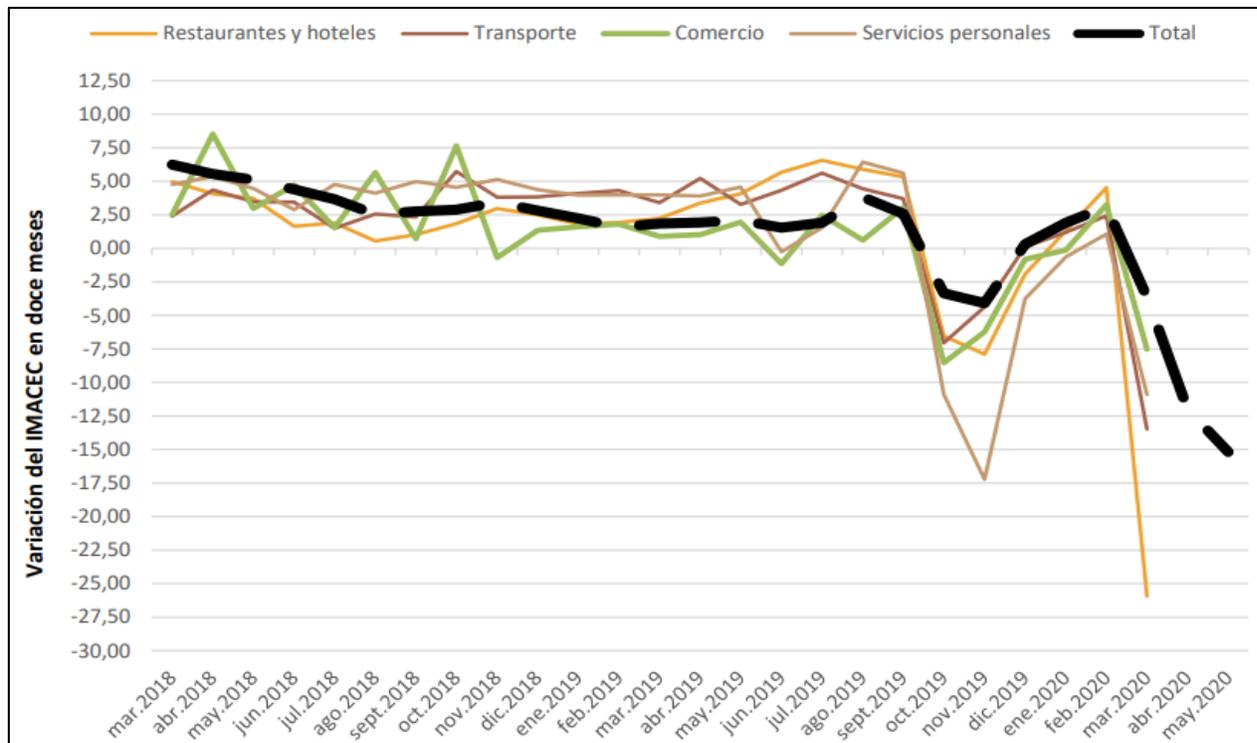


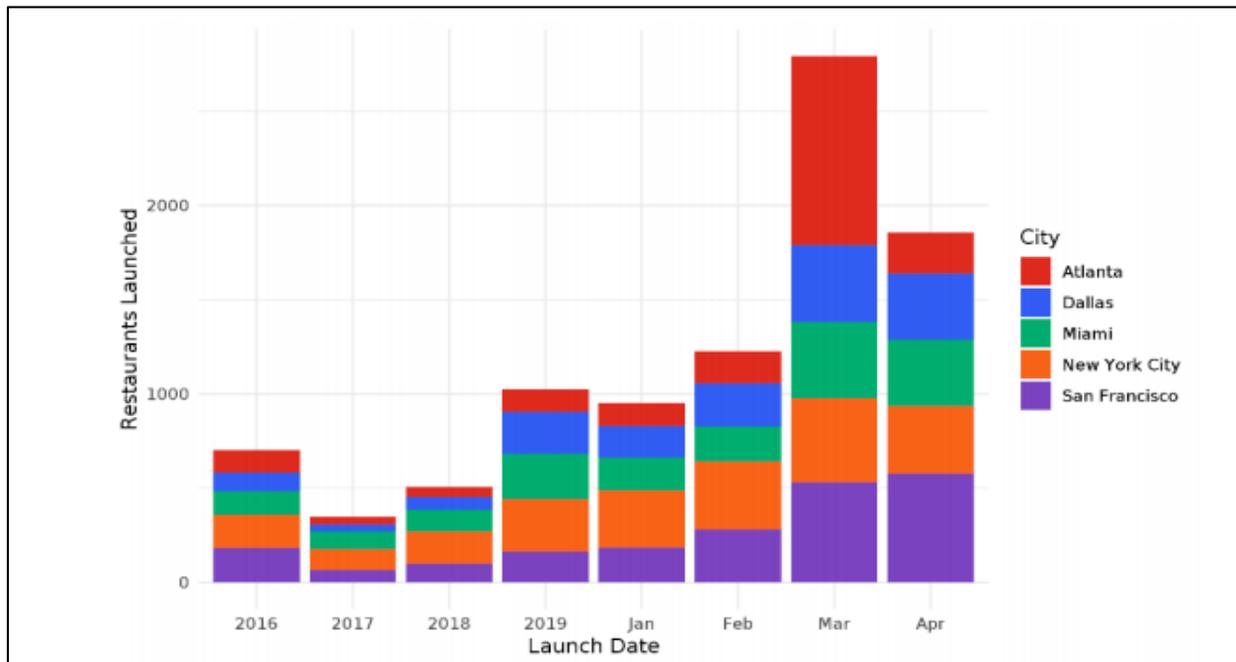
Figura 1-1. Variación en doce meses del IMACEC, sectores seleccionados. Marzo de 2018 a Mayo

Fuente: Banco central, 2020

Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMEs



Por lo anterior, las empresas en condiciones de crisis han debido realizar cambios sustantivos en sus modelos de negocios con respecto al entorno mandante, con el fin de buscar la sostenibilidad de los mismos. Las empresas han debido adaptarse a esta nueva normalidad para mantenerse vigente, ya sea cambiando los procesos de compra y venta, adaptando los productos al comercio delivery u otras opciones similares que han debido tomar para seguir operando. Uno de los cambios más relevantes y transversales en el último tiempo para los restaurantes, corresponde a la implementación del comercio online, adquiriendo plataformas para la digitalización de la venta de los productos, incrementando de gran manera los comercios gastronómicos en las aplicaciones de envío de comida, tales como Uber eats, Pedidos ya, Rappi, entre otros, véase Figura 1-2.



**Figura 1-2. Restaurantes que se adhirieron a Uber Eats.**  
Fuente: COVID-19 and Digital Resilience. Evidence from Uber Eats, Junio 2020.

Debido a la contingencia sanitaria y la incertidumbre constante, se prevé que el comercio tipo delivery seguirá siendo fuerte por un largo tiempo más, por lo que la mayoría de los restaurantes de la zona han debido reinventarse al modo de venta de este tipo, ya sea adaptando sus productos al formato de envío de comida, como también, cambiando e innovando en nuevos productos que sean apetecidos para los clientes en este formato, cumpliendo exitosamente con las expectativas de los potenciales clientes.

*Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMES*



Dentro de todas estas empresas que se han visto afectadas durante estos últimos dos años, se encuentra el grupo familiar Cruz Beltrán, el cual, previo al estallido social contaba con varios locales franquiciados de comida rápida en centros comerciales y un restaurante ubicado en la ciudad de Concepción sector Pedro de Valdivia. Producto de la crisis social del año 2019, la crisis sanitaria a comienzos del 2020 y en conjunto con otras razones minoritarias, se optó por rescindir del contrato con los locales de comida rápida y sólo continuar con el local propio, correspondiente al restaurant Barroco.

En este estudio se presentará una estrategia de negocio para este grupo familiar bajo el contexto de la crisis sanitaria actual, la cual ha tenido como consecuencia en la unidad de negocio la disminución de sus ingresos de forma abrupta en este último tiempo. Se desarrollará una estrategia que evalúe las mejores opciones para llevar a cabo los objetivos que se tienen.



## 2 OBJETIVOS

### 2.1 Justificación del tema

Con las crisis sociales y sanitarias que se han vivido en estos dos últimos años en el país, el sector gastronómico se ha visto tremendamente afectado, ya sea por las restricciones de horarios, cuarentenas de cada ciudad, como también por las medidas que el gobierno ha impuesto para poder laborar. Dentro de este contexto, el rubro alimenticio se encuentra en una constante incertidumbre, de no tener seguridad si se podrá abrir las puertas al público en un corto plazo, no saber cuánto es el plazo de tiempo que se podrá atender a público, no tener claridad de las restricciones solicitadas por el gobierno para lograr una apertura en un local de carácter gastronómico, entre otros.

Por lo anterior, es que en este trabajo veremos cómo actualmente, bajo un contexto de crisis sanitaria, se han agregado diversas variables que antes no eran consideradas, trayendo como consecuencias cambios rápidos y bruscos, difíciles de predecir. Por lo tanto, es fundamental, un actuar inmediato para mantenerse vigente en el mercado, en el cual se observa y se cree necesario adaptarse al cliente que se quiere llegar, considerando una nueva forma de relacionarse con ello (a través de sistema de delivery), considerando los protocolos de seguridad sanitaria, con el fin de resguardar la salud tanto de los trabajadores como clientes.

Para llevar a cabo estos cambios es necesario la reinención de cada una de las empresas, considerando la tecnología como aspecto clave para optimizar todos los canales ventas disponibles, los cuales, antes de la crisis, no eran imprescindible para el funcionamiento de un negocio, a diferencia de la situación actual. A modo de síntesis, se puede plantear que el e-commerce ha adquirido una gran importancia dentro del contexto que se vive.

En este trabajo se verá un plan de reconversión del grupo empresarial familiar “RL gastronomía Chile limitada” con el fin de que recupere la actividad histórica del negocio a la situación previa al estallido social y crisis sanitaria y, por otra parte, realizar una proyección del negocio a futuro.



## 2.2 Objetivo general

Presentar un plan de reconversión de un grupo empresarial familiar gastronómico “RL gastronomía Chile limitada” y que bajo metodologías recupere la actividad histórica y proyecte el negocio a futuro.

## 2.3 Objetivos específicos

- Analizar el impacto de la crisis sanitaria en el restaurant Barroco.
- Adecuar la conformación de la unidad y su modelo de negocio en tiempos de crisis.
- Establecer un nuevo rumbo estratégico, evaluando el impacto esperado.
- Diseñar la organización de la sociedad con los recursos disponibles.



### 3 MARCO TEÓRICO

En la siguiente sección se presentarán los antecedentes asociados a la configuración de las empresas familiares que servirán como base para el desarrollo de este estudio. Se presentarán las definiciones empresas familiares y Pymes, estrategias de negocio en tiempos de crisis, modelo de negocio CANVAS y metodología OKRS.

#### 3.1 Empresa familiar

De acuerdo a la información que entrega la ELE5, las empresas familiares representan el 41,2% del total de empresas en Chile. Esta elevada ponderación considera solo a aquellas empresas que se autocalifican con la definición que aporta el INE, que define a una empresa familiar como aquella en que participa con más del 50% una familia o grupo familiar (Hurtado F, 2019), por lo que esta constituye una pieza fundamental en cuanto a su número y valor en la economía del país. La definición de empresa familiar no es única, por lo que, para contextualizar este estudio, en la Tabla 3-1 se presentarán distintas acepciones para este término.

**Tabla 3-1. Acepciones para Empresa familiar según distintos autores e instituciones.**

Autor / Institución	Definición de empresa familiar
Escuela de Economía de Estocolmo (SSE)	"Una firma controlada por una familia con al menos una de las siguientes características" (KAMEI, 2008): <ol style="list-style-type: none"><li>1. Al menos 3 miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa.</li><li>2. La empresa está en control de la familia al menos 2 generaciones.</li><li>3. Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación".</li></ol>
Universidad de Bocconi	"Una empresa familiar es la que cumple al menos una de las siguientes características" (KAMEI, 2008): <ol style="list-style-type: none"><li>1. Criterio Administrativo: La mayoría de la junta de los directores de la compañía son de la familia.</li><li>2. Criterio Patrimonial: Una familia posee la mayoría de las acciones con derecho a voto de la empresa</li></ol>
GEEF (Groupement Européen des	Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:



Autor / Institución	Definición de empresa familiar
Empresas Familiares)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s).</li><li>2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.</li><li>3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.</li><li>4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.</li></ol>
Dodero, 2002	"Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia" (UREY, 2008:16).

En base a las definiciones presentadas en la tabla anterior, se puede sintetizar como definición para una empresa familiar: "Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen clara intencionalidad de que la misma pase a manos de las siguientes generaciones en condiciones saludables, creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia" (UREY, 2008). Esta última definición será la utilizada para el desarrollo del presente documento.

### 3.2 Pequeñas y medianas empresas (PYMEs)

#### 3.2.1 Pymes en Chile y Latinoamérica

En Chile y Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas son responsables de generar un importante porcentaje de ventas y del empleo. En el caso de Chile, en el año 2017 las pymes representaron el 52,5% del total de empresas y emplearon al 38,7% de los trabajadores según el Ministerio de economía, fomento y turismo (Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas, 2019). A partir de estas cifras se puede concluir que el principal aporte de las pymes a la economía es el empleo.

#### 3.2.2 Pymes en tiempos de crisis

Las crisis sociales que se presentan fortuitamente en cualquier país pueden provocar un vuelco profundo en distintos aspectos en una sociedad, ya sea por la forma de vivir, de interacción social, *Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMEs*



desarrollo económico de un país, formas de trabajo y gestión de las organizaciones empresariales. Con respecto a estas últimas, las situaciones de crisis pueden provocar consecuencias financieras negativas, afectando mayoritariamente a las pymes, disminuyendo el desarrollo y aumentando el quiebre de estas. A modo de ejemplo, a un mes de comenzado el estallido social, un 52,43% de las pymes mencionó que sus ventas cayeron significativamente, otro 23,30% dijo que cayeron levemente, un 17,48% dice que se mantuvieron igual, un 3,88% que crecieron levemente y un 2,91% que crecieron significativamente, por lo que podemos decir que un 75,73% de los encuestados tuvo una caída de sus ventas luego del estallido social del 18 de octubre del año 2019 (Avla, 2020).

Las pymes más susceptibles a estas crisis son las emergentes, las cuales no tienen un respaldo financiero que soporten tiempos prolongados de incertidumbre económica. Sin embargo, para aquellas pymes que son capaces de detectar y predecir cambios en el mercado, reaccionando de forma inmediata a las consecuencias de las crisis emergentes, se presenta una oportunidad de diferenciación, debido a que pueden hacer cambios rápidos con mayor flexibilidad en comparación con empresas grandes.

### **3.3 Modelo de negocios CANVAS**

Un modelo de negocio es una herramienta previa al desarrollo del plan de negocio, la cual permite definir con claridad qué se ofrecerá al mercado, cómo se realizará, a quién se le venderá el producto, cómo se venderá el producto y de qué forma se generarán ingresos. Sintetizando lo anterior, el modelo de negocio es como un anteproyecto de una estrategia que se implementará a través de estructuras, procesos y sistemas organizacionales (Osterwalder, 2009). Los modelos que funcionan son aquellos que son capaces de crear valor para el cliente, es decir, que tienen una propuesta de valor capaz de proveer al cliente de una buena experiencia, establecer fuertes lazos con el mismo, de diferenciarse y de entregar su producto que cumple y sobrepasa las exigencias del mercado.

Dentro de los modelos de negocios que existen, para este estudio nos enfocaremos en el modelo CANVAS, debido a que es una herramienta ideal para comprender un modelo de negocio de forma directa y estructurada, en comparación con otros modelos de negocio, el cual ha sido utilizado por distintas organizaciones como IBM, Ericsson, Deloitte, entre otros.



Este modelo consiste en describir a través de nueve bloques de construcción básicos, la lógica de cómo una empresa pretende generar ingresos. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El desglose de los bloques de este modelo es: actividades claves, asociaciones claves, recursos claves, canales de distribución, segmentación de clientes, relación clientes, flujo ingresos, estructura de costos y la propuesta de valor. En las siguientes secciones se presentará la definición de cada uno de estos bloques.

### 3.3.1 Segmentación de clientes

El bloque de construcción de Segmentos de Clientes define los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir. Los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio, sin ellos, ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo. Con el fin de satisfacer mejor a los clientes, una empresa puede agruparlos en distintos segmentos con necesidades o comportamientos comunes, u otros atributos, por lo que se puede definir uno o varios segmentos de clientes grandes o pequeños en un modelo de negocio. Una organización debe tomar una decisión consciente sobre qué segmentos atender y a qué segmentos ignorar, una vez que se toma esta decisión, se puede diseñar cuidadosamente un modelo comercial en torno a una sólida comprensión de las necesidades específicas del cliente (Osterwalder, 2009). Existen distintos tipos de segmentos de clientes, dependiendo de lo que uno quiere abarcar, tales como: mercado de masas, nichos de mercado, diversificados, segmentario, entre otros.

### 3.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes recurren a una empresa en lugar de otra. Resuelve el problema de un cliente o satisface una necesidad del cliente. Cada propuesta de valor consta de un paquete seleccionado de productos y/o servicios que satisface los requisitos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la propuesta de valor es una agregación, o conjunto, de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o disruptiva, otras pueden ser similares a las ofertas existentes en el mercado, pero con características y atributos adicionales.



### 3.3.3 Canales

Los canales de comunicación, distribución y ventas comprenden la interfaz de una empresa con los clientes, es decir, corresponden a los puntos de contacto con el cliente, lo cual tiene relevancia en la experiencia del cliente con respecto al servicio.

### 3.3.4 Relación con clientes

Esta sección hace referencia a los tipos de relaciones que generamos con los segmentos de clientes a los que queremos llegar. Existen distintos tipos, los cuales pueden ser: personalizados, automatizados, entre otros.

### 3.3.5 Flujos de ingresos

Consiste en cómo la empresa recibirá los ingresos por la venta de su producto o servicio.

### 3.3.6 Recursos clave

En este bloque se indican los activos claves sobre los que se apoya la empresa para crear y ofrecer sus productos/servicios. Los recursos claves pueden ser de índole económico (empresas que se dedican a la concesión de créditos y préstamos), físico (empresas industriales que necesitan la disponibilidad de máquinas específicas para sus procesos de fabricación) o correspondiente a este tipo de estudio, insumos/materia prima alimenticios (empresas del sector gastronómico).

### 3.3.7 Actividades clave

Consiste en identificar las actividades más importantes que la empresa ha de tener para ofrecer a los clientes sus productos/servicios.

### 3.3.8 Asociaciones clave

Este bloque consiste en identificar los distintos socios y proveedores necesarios para el desarrollo del modelo de negocio, como por ejemplo socios estratégicos que ayuden en la venta y distribución de los productos/servicios, proveedores que realizan parte de los procesos y actividades de la empresa, entre otros.



### 3.3.9 Estructura de costes

En este bloque se indica todas aquellas fuentes que generan costes a la actividad y desarrollo del modelo de negocio. Es importante conocer y distinguir entre costes fijos y variables, con el fin de poder establecer acciones que conlleven a su reducción y optimización.



### 3.4 Metodología OKRS

OKR es una metodología de gestión que fue creada por el ex CEO de Intel, Andrew Grove, y tiene como objetivo simplificar la forma de encarar los llamados «objectives and key results», es decir, los objetivos principales de una empresa. Dichos objetivos se irán completando a medida que se vayan cumpliendo estos resultados claves. Esta metodología ha sido utilizada por grandes empresas, tales como Google, Intel, Youtube, entre otros.

Por su naturaleza propia, los objetivos son concretos, trascendentes, realizan una apelación a la acción e inspiran (en un caso ideal). Cuando se diseñan y utilizan de manera adecuada, suponen un remedio contra el pensamiento confuso y la ejecución imprecisa. Los resultados clave son un marcador de referencia y monitorizan cómo llegamos a ese objetivo. Para que la metodología OKRS sea exitosa, los resultados claves eficaces tienen que ser específicos y establecerse en un marco temporal acorde al contexto social, deben ser agresivos y al mismo tiempo realista y, por sobre todo, deben ser medibles y verificables.



## 4 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA FAMILIA CRUZ BELTRÁN

En esta sección se presentará la situación previa de Barroco a la pandemia y la situación al inicio de la pandemia. Estos antecedentes serán fundamentales para el análisis de resultados.

### 4.1 Situación de restaurant Barroco previa a la pandemia

Dentro de este estudio se presentarán varias aristas a evaluar con respecto a las empresas familiares, una de ellas en la cual se profundizará, es la situación de una de las unidades de negocios de la empresa Familia Cruz Beltrán, la cual corresponde al restaurant Barroco. Este restaurant está ubicado en la comuna de Concepción, específicamente en Avenida Pedro de Valdivia 1309.

Este local fue inaugurado en el año 2017, el cual nace con el objetivo de ser un restaurante de renombre en la provincia de Concepción. La unidad de negocio contaba con un espacio para una capacidad de 80 personas en total en el espacio interior, una terraza menor (espacio exterior), para una capacidad de 12 personas y con estacionamiento propio del local. Barroco estaba ambientado principalmente para un público con un rango de edad mayor a 35 años, dispuesto a desembolsar un monto relativamente alto para disfrutar de comida y bebestible categorizado como gourmet. Con el pasar de los años, si bien el restaurante tenía una clientela cautiva, los resultados no eran los esperados por los dueños, que pensaron varias veces cambiar el enfoque del mismo. A continuación, se presenta el estado de resultado del restaurant Barroco previo a la pandemia con su respectivo análisis.

#### 4.1.1 Estado de resultados de Barroco antes de pandemia

Como se mencionó anteriormente, durante los años 2017 al 2020 se consideró un segmento de clientes en un rango de edad de personas mayores a 35 años, el restaurant consideraba una capacidad de 80 personas con espacio para estacionamiento y con una terraza menor. En la Tabla 4-1 se presenta el estado de resultados (EERR) del mes de agosto del año 2019 del restaurant Barroco, el cual corresponde al mes con menos perdidas de ese año. El EERR detallado se presenta en el Anexo 1 de este documento, en la sección 9.1.1.



Tabla 4-1. Estado de resultado mensual Barroco durante el mes Agosto del año 2019

Estado de resultado mensual BARROCO		
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$15.704.550</b>	
Ventas brutas mes	\$18.688.414	
Ventas netas mes	\$15.704.550	
<b>COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$15.428.338</b>	<b>98,2%</b>
1. COSTO DE VENTAS	\$8.725.585	55,6%
2. GASTOS PERSONAL OPERACIÓN	\$6.702.753	42,7%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>\$276.212</b>	<b>1,8%</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$3.428.872	21,8%
3. GASTOS LOCAL	\$2.566.744	16,3%
4. GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$542.128	3,5%
5. GASTOS REPRESENTACIÓN	\$0	0,0%
6. GASTOS MARCA	\$320.000	2,0%
<b>Resultado Operacional (EBITDA)</b>	<b>-\$3.152.660</b>	<b>-20,1%</b>
7. Ingresos fuera de la explotación	\$0	0,0%
8. Egreso fuera de la explotación	\$261.270	1,7%
<b>Resultado No Operacional (EBIT)</b>	<b>-\$3.413.930</b>	<b>-21,7%</b>
Impuestos	\$235.568	1,5%
<b>UTILIDAD</b>	<b>-\$3.649.499</b>	<b>-23,2%</b>

Fuente: Elaboración Propia

A partir de la tabla anterior se puede observar que el local que no generaba utilidades, sino pérdidas, las cuales tenían que ser suplidas y asumidas por otras unidades de negocios de la empresa familiar Cruz Beltrán.

## 4.2 Situación de restaurant Barroco al inicio de la pandemia

Al llegar la pandemia (marzo 2020), la unidad de negocio se vio obligada a cerrar de forma temporal, al igual que la mayoría de las empresas familiares del país. Durante este periodo de cierre, se realizaron reuniones para determinar el futuro del restaurante, considerando todos los aspectos positivos y negativos en el actual contexto de adaptación de ventas al cliente por el estado de pandemia del país. En estas reuniones se determinó que el restaurante al no cumplir con las expectativas esperadas durante los años 2017- marzo 2020, menos las cumpliría en un contexto de crisis sanitaria que, por lo pronto, sólo sería de ventas a través de retiro en el local y delivery.

Por lo anterior, se planteó rejuvenecer el segmento de clientes al cual se apuntará y ofrecer a estos, productos de mayor atracción para el formato de envío de comida. Además de lo anterior, se barajó la idea de implementar una terraza en el sector del estacionamiento para poder abrir desde Fase 2 según la normativa implementada por el Plan paso a paso del gobierno, esto debido a que la terraza interior del local es bastante pequeña y no cumple con los requisitos de espacio para poder abrir en Fase 2. En la Figura 4-1 se presenta la capacidad de atención según el programa Paso a Paso del gobierno durante la pandemia.



Figura 4-1. Funcionamiento para restaurantes en plan Paso a Paso.

Fuente: Ministerio de salud del Gobierno de Chile

Dada la situación de la pandemia, la empresa familiar y unidad de negocio Barroco, se dispusieron a realizar un análisis potencial de mercado y un análisis FODA, los cuales son presentados a continuación.

#### 4.2.1 Análisis potencial mercado.

Dentro de todas las reuniones se determinó que dentro del contexto en el cual se encontraba la sociedad en marzo del año 2020 y dado los resultados anteriores a dicha fecha no fueron los esperados por los dueños, se hizo imperante hacer un cambio drástico en el concepto de Barroco. Dentro de todas las opciones que se barajaron, se observó que, en Concepción, hay muchos lugares donde los jóvenes de rango de edad 22-35 años pueden ir a comer y beber, pero ni uno es reconocido por las buenas hamburguesas que estos entregan, categorizado como “gourmet”. A partir de lo anterior, se visualizó una oportunidad de negocio, la cual corresponde a la diferenciación en el alimento durante la pandemia a través de un sistema de delivery, para luego, cuando fuera posible, ser una buena opción para pasar un momento grato dentro del local o en el sector de una terraza. Uno de los antecedentes considerados para esto fue identificar las tendencias de los chilenos al momento de pedir comida, las cuales han sido mayoritariamente hamburguesas, pizzas, ensaladas y otros. A modo de ejemplo, en la Figura 4-2 se presenta las tendencias de delivery durante cuarentena según la aplicación Uber Eats.



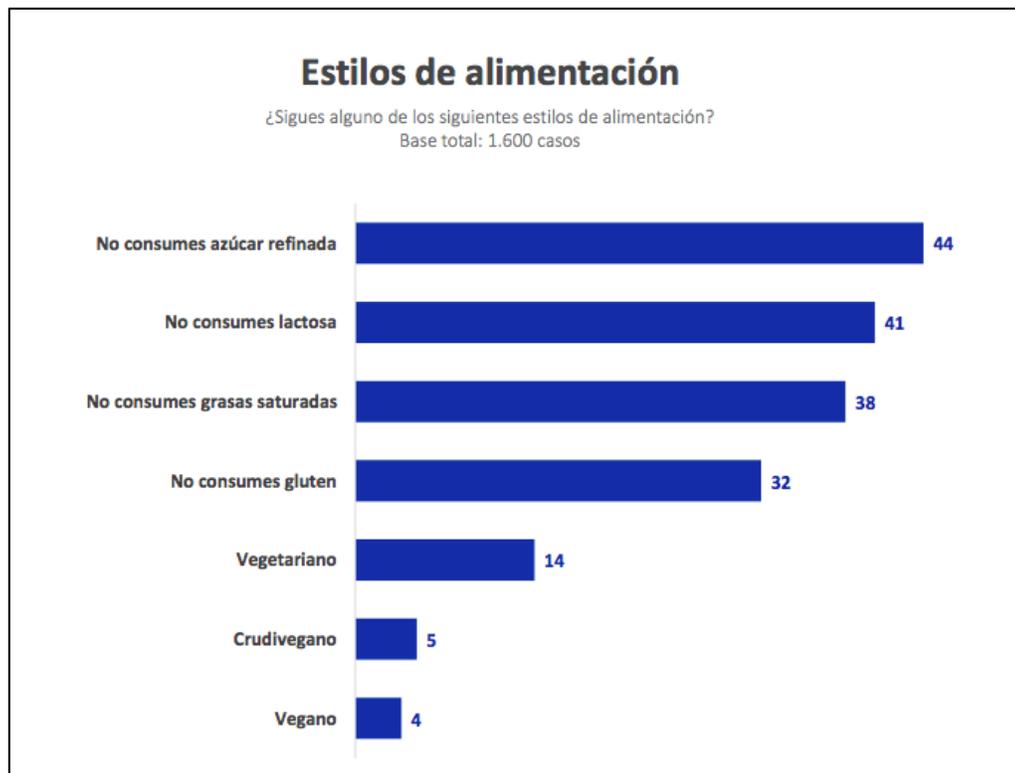
Figura 4-2. Tendencia mayoritaria de los chilenos en delivery según Uber Eats.

Fuente: Uber eats, 2019.

*Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMEs*



Otro antecedente a considerar es que los tipos de alimentación vegetariana y veganas se presentan como nuevas dietas alimenticias que van tomando fuerza día a día, ya sean del tipo estrictas o solamente evitando el consumo de carne, por lo que se considera como un mercado que va tomando protagonismo en la actualidad. Esto se puede observar en la Figura 4-3 donde se indica que el 14% de la población chilena sería vegetariana y el 4% vegana, hasta el año 2018.



**Figura 4-3. Estilos de alimentación no convencionales en Chile.**  
Fuente: CADEM, 2018.

A partir de la figura anterior, se puede identificar que las opciones alimenticias no carnívoras corresponden a un nicho en crecimiento y que es necesario tenerlo en cuenta para poder abarcar un mayor grupo de clientes, ofreciendo opciones alimenticias que suplan todo tipo de requerimientos y restricciones, logrando implementar un servicio personalizado para el cliente.

Además de lo anterior, para el cambio de enfoque de Barroco se estableció que, al apuntar a un público de un sector socioeconómico que está dispuesto a desembolsar un mayor monto que el promedio de los comensales de los locales de comida en Concepción, se debe entregar un producto de mayor de calidad junto a un estatus social como consecuencia de la compra en el local. Por lo *Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMEs*



anterior, es que Barroco busca ser referente dentro de los restobares de Concepción para los adultos jóvenes en un rango de edad entre 22 y 35 años, en el cual se permitan comer una hamburguesa gourmet y al mismo tiempo poder beber tragos preparados con sus amigos en un ambiente agradable, con música en vivo.

#### 4.2.2 Análisis estratégico FODA restaurant Barroco

A continuación, se presentará el análisis FODA realizado para el planteamiento del nuevo enfoque del local. Este análisis permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio, lo que permitió identificar puntos de mejora y fortalecimiento de ciertos aspectos.

##### 4.2.2.1 Fortalezas

- Ubicación en una avenida de gran tránsito peatonal y vehicular.
- Cercano a sectores residenciales de buen nivel socioeconómico.
- Amplio estacionamiento privado.
- Infraestructura en perfecto estado.
- Relación duradera con proveedores.
- Poca rotación de personal desde apertura de restobar.

##### 4.2.2.2 Oportunidades

- Hacer que Pedro de Valdivia vuelva a ser un sector gastronómico como lo fue hace un tiempo.
- Renovar durante la pandemia el concepto de barroco para hacerlo más atractivo.
- Generar alianzas con marcas reconocidas para hacer más llamativo el local.
- Aprovechar de buena manera el gran espacio que se tiene en estacionamiento para transformarlo en terraza en el contexto de pandemia.

##### 4.2.2.3 Debilidades

- Pequeña terraza dentro de local.
- Poco personal trabajando.
- Sitio web desactualizado, sin carrito de compras.
- De los nuevos clientes, pocos conocen el local.



#### 4.2.2.4 Amenazas

- Gran competitividad en el rubro.
- Duración de la pandemia y dinamismo de fases según los contagios de COVID-19 en la ciudad, consecuencias económicas de esta.
- Estallido social.

El análisis FODA desarrollado se esquematiza en la Figura 4-4.



<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pequeña terraza dentro de local.</li><li>- Poco personal trabajando.</li><li>- Sitio web desactualizado, sin carrito de compras.</li><li>- De los nuevos clientes, pocos conocen el local.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gran competitividad en el rubro</li><li>- Duración de la pandemia y consecuencias económicas de esta</li><li>- Estallido social</li></ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ubicación en una avenida de gran tránsito peatonal y vehicular.</li><li>- Cercano a sectores residenciales de buen nivel socioeconómico</li><li>- Amplio estacionamiento privado</li><li>- Infraestructura en perfecto estado</li><li>- Relación duradera con proveedores</li><li>- Poca rotación de personal desde apertura de Restobar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hacer que Pedro de Valdivia vuelva a ser un sector gastronómico como lo fue hace un tiempo.</li><li>- Renovar durante la pandemia el concepto de barroco para hacerlo más atractivo</li><li>- Generar alianzas con marcas reconocidas para hacer más llamativo el local</li><li>- Aprovechar de buena manera el gran espacio que se tiene en estacionamiento para transformarlo en terraza en estos tiempos de pandemia</li></ul>

**Figura 4-4. Esquema Análisis FODA.**

Fuente: Elaboración Propia.



### 4.2.3 Análisis de la Industria

En esta sección se presentará en análisis realizado por la empresa familiar Cruz Beltrán para definir qué tan atractivo es ingresar al mercado de venta de hamburguesas gourmet estilo restobar, a través de tres tipos de análisis: Las cinco fuerzas de Porter, la industria con respecto a los competidores del mismo rubro y con respecto a la segmentación de clientes de los restobares de la ciudad de Concepción.

#### 4.2.3.1 Las cinco Fuerzas de Porter

Este análisis consiste en que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- El poder de negociación del proveedor
- El poder de negociación del cliente
- La amenaza que generan los productos sustitutos
- Los nuevos competidores entrantes
- La rivalidad competitiva

A continuación, se analiza cada una de las fuerzas de Porter.

##### 4.2.3.1.1 *Poder de negociación de proveedores*

En general, para la preparación de pizzas, hamburguesas, ensaladas y todos los productos que se realizan en un restaurant, existen diversos proveedores que te ofrecen la materia prima para su producción, tales como: productores de carne, proveedores de frutas y verduras, proveedores en condimentos y elementos que se utilizan en la cocina, por lo tanto el poder de negociación de proveedores es bastante baja, ya que se cuenta con varios proveedores de cada producto, por lo tanto, cambiar de uno a otro no afectaría significativamente al local.

##### 4.2.3.1.2 *Poder de negociación de clientes*

Con el objetivo propuesto por la empresa familiar, correspondiente a lograr que Barroco sea un lugar reconocido por la buena comida, bebestibles y ambiente, en comparación con los otros restobares de Concepción se encuentran variados locales en Concepción donde se puede ir a comer una



hamburguesa tomándose un trago, por lo tanto, el poder de negociación del cliente, es bastante alto, sólo basta que el cliente elija uno entre todos los demás locales que hay para que deje de ser cliente de un restobar. Por lo tanto, lo que queremos lograr es ser un restobar con una alta diferenciación en la comida con respecto a los lugares del mismo rubro en Concepción, para que el poder de negociación del cliente disminuya, logrando que Barroco sea uno de los pocos locales en la ciudad de excelencia en comida y tragos, dejando una menor cantidad de opciones al cliente de poder cambiar Barroco por otro local.

#### *4.2.3.1.3 Amenaza que generan los productos sustitutos*

Dentro del rubro gastronómico, pero con una venta de productos sustitutos, se encuentran por ejemplo los sushis bar, en los cuales ofrecen un producto que no se ofrece en Barroco, pero satisfacen la misma necesidad. En este caso se ve que la amenaza de los sustitutos es alta, debido a que hay una gran cantidad de productos sustitutos con respecto a los productos ofrecidos por Barroco (sushi, crudos, parrilladas, comida mexicana, comida china, entre otros), por lo que el cliente tiene una amplia gama de alternativas para optar por un sustituto. Para reducir esta amenaza se considera de vital relevancia diferenciar el producto e incorporar la experiencia del usuario como parte de la venta en la unidad de negocio.

#### *4.2.3.1.4 Nuevos competidores entrantes*

Actualmente, día a día en Concepción emergen nuevos locales de comida de distinto tipo o bien, locales que constantemente están cambiando de nombre debido a que no obtuvieron los resultados esperados inicialmente. Por lo anterior, se identifica que la amenaza de nuevos competidores es muy alta, debido que el sector gastronómico en la ciudad es llamativo para las personas y no se necesita una inversión irracional para el consumo en la mayoría de los locales de Concepción.

#### *4.2.3.1.5 Rivalidad competitiva*

Actualmente y por la condición de pandemia en la cual nos encontramos, ha quedado comprobado que todos los locales de comida o la mayoría de estos, están tratando de lidiar con la pandemia y mantener sus ventas. Esto se puede observar a través de las redes sociales (RRSS), en las cuales se presenta una gran oferta de productos de manera permanente, donde cada unidad de negocio u empresa familiar vela por sus propios ingresos para seguir funcionando, por lo que una gran cantidad de ellos

*Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMES*



innovan y ofrecen nuevos productos a diario. Por lo tanto, vemos que la rivalidad competitiva en este rubro es muy alta.

#### 4.2.4 Competidores

En Concepción, dentro de los competidores de Barroco frente a otros locales que ofrecen hamburguesas, platos de comida, pizzas, bebestibles, hay una gran cantidad en el sector de Plaza Perú, tales como: La cocina restobar, Margarita bar, Bar concepción, Madriguera, entre otros. Sin embargo, estos locales se basan principalmente en generar un buen ambiente para ir a tomar tragos con familiares, pareja y/o amigos, no por la comida de carácter gourmet. Por lo anterior, en Barroco se quiere lograr ser reconocidos por la buena comida, bebestibles y, junto a esto, estar dentro de un buen ambiente tanto en términos de música - considerando variados DJs reconocidos en el sector - y excelente servicio, es decir vender una experiencia integral para los clientes. En este caso, los competidores directos podrían ser: Los fundadores, Burger bar, Libre y salvaje, entre otros, donde su principal objetivo es entregar una buena hamburguesa y junto a eso un buen ambiente.

#### 4.2.5 Segmentación clientes

Los clientes que quieren ser atraídos por Barroco corresponden a personas de cualquier género, con las siguientes características:

- Hombres y mujeres entre 22 y 40 años
- Gente terminando estudios y/o comenzado su vida laboral.
- Buen nivel socioeconómico y con poder adquisitivo.
- Que visitan restaurantes o restobares frecuentemente.
- En caso de personas que prefieran resguardarse por el contexto de pandemia, que constantemente pidan comida delivery.

A estos descritos anteriormente, se considera primordial otorgar un cierto estatus a la gente que consume en Barroco, la cual está dispuesta a desembolsar un poco más de dinero a cambio de poder disfrutar de una experiencia completa, contemplando diversos DJs en vivo para cada día de la semana, con un buen servicio y comida en junto con bebestibles de buena calidad.



## 5 METODOLOGÍA

En esta sección se presentará la metodología que se utilizará para llevar a cabo la estrategia de la empresa para el replanteamiento de Barroco, se presentará el modelo de negocios Canvas que tenía antes en el local y a partir de este, se desarrollará uno nuevo para el replanteamiento de Barroco en su nueva etapa, también se usará la metodología OKRS para plantear objetivos y la forma en que se llevarán a cabo.

### 5.1 Modelo de negocios CANVAS – Barroco años 2017 a Marzo 2020 (situación previa a la pandemia)

A continuación, se presentará el Modelo de negocio CANVAS para la situación de Barroco previo a la pandemia, con los puntos clave correspondientes para el logro los objetivos planteados en dicho periodo. Esto servirá de punto de partida para establecer los nuevos objetivos para el replanteamiento de Barroco posterior al inicio de la pandemia, ya que se podrá identificar las oportunidades de mejora del negocio. Este modelo fue explicado y detallado en la sección 3.3 de este documento.

#### 5.1.1 Asociaciones claves

Se considera como asociaciones claves los siguientes elementos:

- Proveedores de alimentos de calidad.
- Proveedores de licores Premium y de insumos básicos para el funcionamiento del restaurant.
- Contador.
- Empresa de marketing.

#### 5.1.2 Actividades claves

Se considera como actividades claves los siguientes elementos:

- Producción estandarizada y gourmet de productos.
- Abastecimiento constante de proveedores.
- Atención personalizada.



### 5.1.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor consistía en pasar un momento agradable con productos gourmet en un ambiente selecto y música en vivo.

### 5.1.4 Relación clientes

La relación principalmente era vía email y llamado telefónico para luego atenderlos directamente en el local.

### 5.1.5 Segmentos clientes

Personas adultas (mayores a 30 años) de buen nivel socioeconómico, los cuales asisten con su pareja o amigos durante la semana y mayoritariamente con la familia en los fines de semana.

### 5.1.6 Canales de ventas

El canal de ventas que se maneja es por atención directa en el local ubicado en Avenida Pedro de Valdivia 1309.

### 5.1.7 Estructura de costos

La estructura de costos que se maneja en la unidad de negocio corresponden a los insumos de los productos a ofrecer, sueldos de trabajadores, arriendo de local, servicios básicos tales como gas, luz y agua, comisión de transbank, cámaras de seguridad, software para control de gestión, internet, telefonía, diseño y mantenimiento web.

### 5.1.8 Recursos claves

Se considera como recursos claves los siguientes elementos:

- Local amplio y bien ubicado, de fácil acceso para todas las comunas de Concepción.
- Chefs calificados y con experiencia en restaurantes de renombre en la región.
- Personal capacitado para una correcta atención al público.
- Cocina apta y amplia para correcta producción de alimentos.



#### 5.1.9 Ingresos

Los ingresos recibidos son por venta de los productos directamente cobrados a los clientes mediante pago efectivo, tarjeta o transferencia.

### **5.2 Modelo de negocios CANVAS – Barroco marzo 2020 (Situación posterior al inicio de la pandemia)**

A continuación, se presentará el Modelo de negocio Canvas para la situación de Barroco posterior al inicio de la pandemia, con los puntos claves establecidos para el logro los nuevos objetivos planteados. El fin de utilizar esta herramienta es analizar cualitativamente como se logrará llevar a cabo de forma exitosa la transformación del local. Este modelo fue explicado y detallado en la sección 3.3 de este documento.

#### 5.2.1 Asociaciones claves

Esta sección se identifica como un aspecto de relevancia alta dentro del negocio, debido a que según los aliados que tenga la unidad de negocio, se puede atribuir un estatus al local, las cuales deben ser familiares al segmento de clientela a la cual se quiere llegar. Dentro de estas alianzas se incluyen proveedores que quieren participar con sus marcas, tales como: CCU, la cual cuenta con una marca potente como Redbull y otras de cervezas bien posicionadas en la industria, como Kunstmann. Otros socios claves son proveedores locales, con los que se logra un apoyo mutuo para ambas marcas, de estas asociaciones se cuenta con cervecerías artesanales tales como toten, sagitta, STU y otros productores de destilados locales como zest gin.

Por otro lado, tenemos las aplicaciones de delivery como Uber Eats, Pedidos Ya y Rappi, las cuales son indispensables en el contexto de pandemia, debido a que su uso aumentó en gran proporción durante el año 2020.

#### 5.2.2 Actividades claves

Se considera como actividades claves los siguientes elementos:

- Compras a proveedores de insumos para el procesamiento de productos alimenticios y bebestibles de calidad.

*Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMEs*



- Procedimientos de elaboración de los productos de Barroco, tal como: recetas probadas y establecidas, personal capacitado, procesos de sanitización correspondiente, entre otros.
- Constantes publicaciones y concursos a través de las RRSS, tanto para premiar a los clientes como también para capturar nueva clientela.
- Constantemente innovar y ofrecer productos nuevos, para no caer en un menú monótono y atraer a la gente con la opción constante de probar nuevos productos innovadores y diversos.
- Marketing del local. Este consiste en la publicidad del local, la cual considera varios aspectos: publicidad a través de RRSS, packaging de los productos alimenticios en el caso del delivery, buen servicio del personal de barroco, música variada, atractiva y apta para el segmento de la clientela, los comentarios “boca a boca” que realicen los mismos comensales, entre otros. En general, el valor agregado que será provisto por Barroco en comparación con otros locales.
- Correcto sistema de inventario semanal.
- Capacitaciones constantes al personal para mantener un alto nivel de atención al público.

### 5.2.3 Propuesta de valor

La principal propuesta de valor de Barroco es proporcionar una experiencia completa a la clientela. Esto tiene como significado pasar un momento agradable en un ambiente selecto acorde al segmento de clientes al cual se apunta, lo que incluye productos alimenticios de primer nivel o bajo el concepto de gourmet, DJ's variados que tocan música en vivo durante toda la semana, una buena atención por parte del personal.

### 5.2.4 Relación clientes

La relación con el cliente se presenta a través de varias maneras: atención directa en el local o vía telefónica al mismo, vía Whatsapp e Instagram.

### 5.2.5 Segmentos clientes

El segmento al que se quiere llegar es joven adulto entre 22 y 40 años, los cuales ya poseen un sueldo o se encuentran cerca de empezar su vida laboral y cuentan con un presupuesto para desembolsar en



productos de calidad y que deseen pasar un rato agradable junto a amigos y/o pareja. En el ámbito del delivery se quiere llegar a este mismo segmento e incluir familias, que cuentan con integrantes de todas las edades y quieren comer preparaciones de calidad.

#### 5.2.6 Canales de ventas

Los canales de ventas que se manejan son por atención directa en el local ubicado en Avenida Pedro de Valdivia 1309, vía llamada telefónica, vía whatsapp y vía aplicaciones de delivery. Se instalará carrito de compra en página web.

#### 5.2.7 Estructura de costos

La estructura de costos que se maneja son los siguientes: los ingredientes de los alimentos a ofrecer, a los cuales se les añade empaquetadura para delivery, sueldos de trabajadores, arriendo de local, servicios básicos: gas, luz y agua, comisiones de aplicaciones, transbank, cámaras de seguridad, software para control de gestión, internet, telefonía, diseño y mantenimiento web.

#### 5.2.8 Recursos claves

Los recursos claves son los siguientes:

- Local amplio y bien ubicado, de fácil acceso para todas las comunas de Concepción.
- Chefs calificados y con experiencia en restaurantes de renombre en la región.
- Personal capacitado para una correcta atención al público.
- Cocina apta y amplia para correcta producción de alimentos.
- Amplio estacionamiento para construir terraza

#### 5.2.9 Ingresos

Los ingresos recibidos son por venta de los productos directamente cobrados a los clientes mediante pago efectivo, tarjeta o transferencia y también pagos que se hacen a través de las aplicaciones de delivery de comida al vender nuestros productos, estas son las siguientes: Rappi, Uber Eats y Pedidos Ya. El modelo Canvas de negocio descrito se esquematiza en la Figura 5-1.



Asociaciones Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- CCU: Redbull y Kuntsmann</li> <li>- Aplicaciones de delivery: Uber Eats, Pedidos Ya y Rappi</li> <li>- Productores locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras de insumos de calidad.</li> <li>- Procedimientos de elaboración productos de Barroco.</li> <li>- Protocolos COVID y procesos de sanitización.</li> <li>- Publicaciones y concursos.</li> <li>- Innovación y creación de productos nuevos de forma constante</li> <li>- Marketing del local.</li> </ul>		<p>Proporcionar una experiencia completa al cliente. Esto tiene como significado pasar un momento agradable en un ambiente y segmento de clientes. Esto incluye productos alimenticios de primer nivel, DJ's variados que tocan música en vivo, una buena atención por parte del personal, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención directa en el local</li> <li>- Vía telefónica al local</li> <li>- Vía Whatsapp</li> <li>- Vía Instagram</li> </ul>
	Recursos Claves	Canales		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local amplio y bien ubicado, de fácil acceso para todas las comunas de Concepción</li> <li>- Chefs calificados y con experiencia en restaurantes de renombre en la región</li> <li>- Personal capacitado para una correcta atención al público</li> <li>- Cocina apta y amplia para correcta producción de alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención directa en el local</li> <li>- Vía telefónica al local</li> <li>- Vía Whatsapp</li> <li>- Vía Instagram</li> <li>- Vía aplicaciones de delivery.</li> </ul>		
Estructura de Costes			Estructura de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingredientes de los alimentos a ofrecer, a los cuales se les añade empaquetadura para delivery</li> <li>- Los sueldos de trabajadores</li> <li>- El arriendo de local</li> <li>- Servicios básicos: gas, luz y agua.</li> <li>- Comisiones de aplicaciones y transbank</li> <li>- Cámaras de seguridad</li> <li>- Software para control de gestión</li> <li>- Internet y Telefonía</li> <li>- Diseño y mantenimiento web.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de los productos cobrados a los clientes mediante pago efectivo, tarjeta o transferencia</li> <li>- Pagos que se hacen a través de las aplicaciones de delivery de comida al vender nuestros productos, estas son las siguientes: Rappi, Uber Eats y Pedidos Ya.</li> </ul>	

**Figura 5-1. Modelo CANVAS para Barroco situación posterior al inicio de la pandemia**

Fuente: Elaboración Propia



### 5.3 Metodología OKRS

Para llevar a cabo la programación de la empresa durante el nuevo contexto social por concepto de pandemia, se decidió implementar la metodología OKRS. Esta metodología consiste en designar objetivos, los cuales se lograrán al llevar a cabo los resultados claves de cada uno. Esta metodología se detalla en la sección 3.4. En la Tabla 5-1 se presentan los objetivos propuestos y los resultados claves esperados por la empresa.

**Tabla 5-1. Objetivos y Resultados claves esperados para Barroco en situación post pandemia**

Objetivo	Resultados Claves
Aumento de ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Implementar carrito de compra en página web (1 mes).</li><li>- Poner Uber Eats como opción de aplicación de delivery (1 mes).</li><li>- Incorporación productos nuevos en desmedro de productos no vendidos mensualmente (1 mes).</li><li>- Construcción de terraza para apertura desde fase 2 en pandemia.</li></ul>
Aumento de seguidores en Instagram	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hacer 1 concurso al mes</li><li>- Hacer 2 publicaciones semanales con productos nuevos o promociones.</li><li>- Cambiar y/o aumentar influencers mensualmente.</li></ul>
Disminución errores en productos entregados	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hacer fotos de todos los productos junto a indicación de producción de producto.</li><li>- Tener siempre una persona que coordine y supervise que los pedidos sean los correctos.</li><li>- Capacitar a todos los repartidores de forma que sepan si su pedido está correcto.</li></ul>
Mejorar comunicación con clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ingresar al sistema todos los clientes nuevos.</li><li>- Preguntar a clientes si quieren ser ingresados en listas de difusión de WhatsApp o mail.</li><li>- Corroborar que haya llegado bien el pedido a todos los clientes.</li></ul>
Aumentar nivel de satisfacción de los clientes en terraza	<ul style="list-style-type: none"><li>- Implementar carpa alrededor de terraza para manejar mejor la temperatura interior.</li><li>- Implementar sistema de calefacción para los días y tardes de frío.</li><li>- Capacitación constante de personal que atiende a público para poder entregar un servicio de calidad.</li></ul>

Para llevar a cabo la metodología OKRS se toma como base los estados de resultados de los meses de septiembre, octubre y noviembre para evaluar factibilidad económica para lograr ciertos objetivos. La planilla estado resultado se presenta en la Tabla 5-2.



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



**Tabla 5-2. EERR Barroco septiembre-octubre-noviembre 2020**

	BARROCO NOVIEMBRE		BARROCO OCTUBRE		BARROCO SEPTIEMBRE	
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$11.078.073</b>		<b>\$12.745.440</b>		<b>\$10.803.718</b>	
Ventas brutas mes	\$13.182.907		\$15.167.074		\$12.856.424	
Ventas netas mes	\$11.078.073		\$12.745.440		\$10.803.718	
<b>COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$6.758.114</b>	<b>61%</b>	<b>\$7.388.584</b>	<b>58%</b>	<b>\$6.660.364</b>	<b>62%</b>
1. COSTO DE VENTAS	\$4.404.020	40%	\$5.019.190	39%	\$4.306.270	40%
2. GASTOS PERSONAL OPERACIÓN	\$2.354.094	21%	\$2.369.394	19%	\$2.354.094	22%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>\$4.319.959</b>	<b>39%</b>	<b>\$5.356.856</b>	<b>42%</b>	<b>\$4.143.354</b>	<b>38%</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$1.803.459	16%	\$1.837.734	14%	\$1.780.754	16%
3. GASTOS LOCAL	\$798.390	7%	\$798.390	6%	\$798.390	7%
4. GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$855.879	8%	\$887.404	7%	\$832.644	8%
5. GASTOS MARCA	\$149.190	1%	\$151.940	1%	\$149.720	1%
<b>Resultado Operacional (EBITDA)</b>	<b>\$2.516.500</b>	<b>23%</b>	<b>\$3.519.122</b>	<b>28%</b>	<b>\$2.362.600</b>	<b>22%</b>
6. Ingresos fuera de la explotación		0%		0%		0%
7. Egreso fuera de la explotación	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
<b>Resultado No Operacional (EBIT)</b>	<b>\$2.516.500</b>	<b>23%</b>	<b>\$3.519.122</b>	<b>28%</b>	<b>\$2.362.600</b>	<b>22%</b>
Impuestos	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
<b>Utilidad</b>	<b>\$2.516.500</b>	<b>23%</b>	<b>\$3.519.122</b>	<b>28%</b>	<b>\$2.362.600</b>	<b>22%</b>

Fuente: Elaboración Propia



De la tabla anterior se puede observar que en los meses de septiembre a noviembre se tuvo una utilidad entre el 22% y el 28%, siendo octubre el mes en el cual se generó más utilidad, ascendiendo a un valor de \$3.519.122. A modo de análisis, se puede establecer que a mayor cantidad de ventas, mayor es la utilidad debido a que los costos fijos prácticamente se mantienen constantes durante los tres meses presentados, variando de manera insignificante. Cabe destacar que de estas utilidades un socio se encuentra retirando un monto de \$2.000.000 mensuales.

Para lograr los objetivos propuestos presentados en la Tabla 5-3, se necesita inversión de capital para lograrlos. A partir de lo anterior, se presentan los costos monetarios que implica desarrollar algunos de dichos objetivos.

**Tabla 5-3. Montos de inversión para el desarrollo de objetivos**

Ítem	Objetivo	Monto de inversión
1	Ingreso a la plataforma Uber Eats	Cuota de incorporación de \$250.000
2	Realización de un concurso al mes	\$20.000 mensuales apps entre publicidad y regalos
3	Hacer una publicación semanal con productos nuevos o promociones	\$5.000 semanales por publicidad para mayor alcance
4	Construcción de terraza en el estacionamiento	\$25.000.000
5	Implementar carrito de compras en página web:	500.000.
<b>6</b>	<b>Monto de inversión total</b>	<b>\$25.750.000 + \$40.000 mensuales.</b>

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de establecer una programación del desembolso de este dinero, se estableció una alternativa de pago mensual, la cual será descrita a continuación.

Se pactó la cuota de incorporación de Uber eats (Ítem 1 Tabla 5-3) como cuatro cuotas de \$62.500, los cuales se pagaron los meses de febrero, marzo, abril y mayo del presente año. En el caso del valor a pagar para la implementación carrito de compras en la web (Ítem 5 Tabla 5-3), se consideran dos cuotas de \$250.000, el primer pago se realizó al ver un avance en la página web (febrero 2021) y la segunda cuota al finalizar la página web, la cual fue entregada en marzo del presente año. Con respecto a la construcción terraza (Ítem 4 Tabla 5-3), esta fue invertida por un socio y se estipularon 25 cuotas



mensuales de \$1.000.000 cada una, las cuales se comenzaron a pagar en febrero del 2021. A partir de lo anterior, en la Tabla 5-4 se presentan los pagos realizados y a realizar según las cuotas pactadas de los ítems presentados en la Tabla 5-3.

**Tabla 5-4. Pagos mensuales para el cumplimiento de objetivos propuestos**

Mes	Monto pago
Febrero 2021	1.337.500
Marzo 2021	1.337.500
Abril 2021	1.087.500
Mayo 2021	1.087.500
Junio 2021	1.025.000
Julio 2021	1.025.000
Agosto 2021 – Diciembre 2022	1.025.000

Fuente: **Elaboración Propia**

Considerando que los socios actualmente están realizando retiros por un total de \$2.000.000, esto implica que por lo menos hay que generar utilidades netas de \$3.337.500 durante febrero y marzo, \$3.087.500 durante abril y mayo, \$3.025.000 durante los meses entre Junio de 2021 y Diciembre de 2022, para garantizar el desembolso de los montos de inversión presentados en la Tabla 5-3 y el retiro de los socios.

Se puede concluir que, para llegar a cubrir lo anteriormente planteado, es necesario tener un ingreso de ventas brutas mensuales de \$15.000.000, lo cual se cumplió en el mes de octubre del año 2020 según los datos entregados en la Tabla 5-2. Como se mencionó anteriormente, los socios realizaron retiros por \$2.000.000 en el periodo de septiembre, octubre y noviembre pero se espera que en un futuro, dentro de lo posible, se pueda retirar una mayor cantidad entre los socios.

Un aspecto a considerar es que debido a que estas ventas son solo mediante concepto delivery, se espera que con el aumento de casos negativos de COVID-19 en el contexto de la pandemia y progresión de fases del plan paso a paso en la ciudad de Concepción, se logre ofrecer el servicio de comida en el local de forma presencial. Lo anterior ocurre cuando Concepción se encuentra en Fase



2, 3 y 4 del programa de gobierno Plan paso a paso. En el mes de enero del presente año, se abrieron las puertas del local para la clientela durante 5 días la terraza, estos correspondieron a los días: jueves 7, viernes 8, lunes 11, martes 12 y miércoles 13 de enero. Luego de estos días, la comuna volvió a retroceder a Fase 1, correspondiente a Fase de cuarentena en el Plan paso a paso, impidiendo el funcionamiento de terraza, por lo que el local volvió al formato delivery y para retiro en local.

## 6 RESULTADOS

### 6.1 Aumento de ventas

#### 6.1.1 Carrito de compras en página web

De lo establecido en el desarrollo de la metodología OKRS, se consideran ciertos puntos primordiales para el aumento de las ventas a domicilio ya sea a través de aplicaciones y/o delivery propio. Por lo anterior, se realizó un esfuerzo mayor para enfocarse en estos puntos, implementando el carrito de compras en la página web, en el cual se presentan los productos, horario, retiro o delivery, entre otros. En las Figura 6-1y Figura 6-2 se presentan el diseño del carrito de compra.

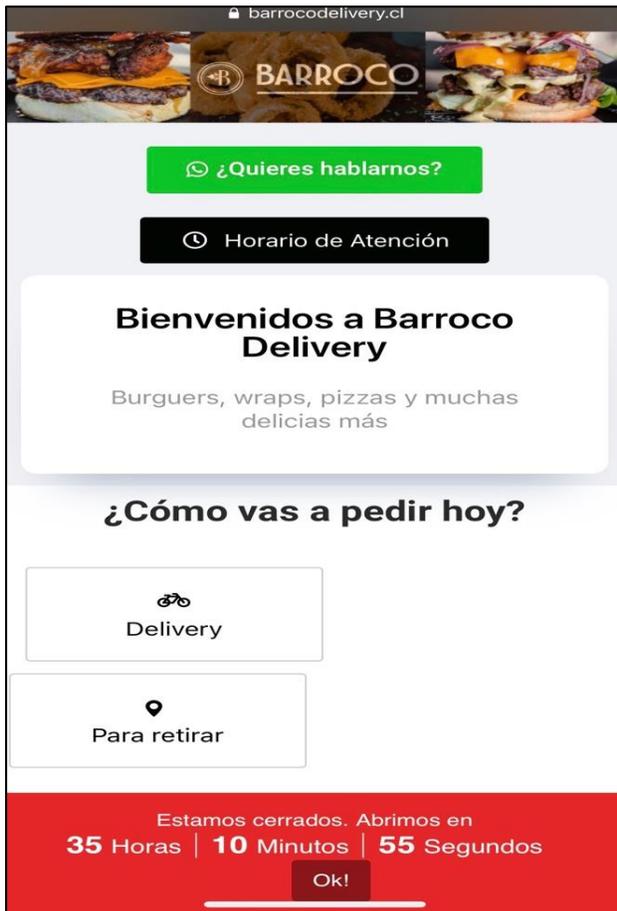


Figura 6-1. Página principal de carrito de compra en página web

Fuente: Pagina web Barroco, 2021

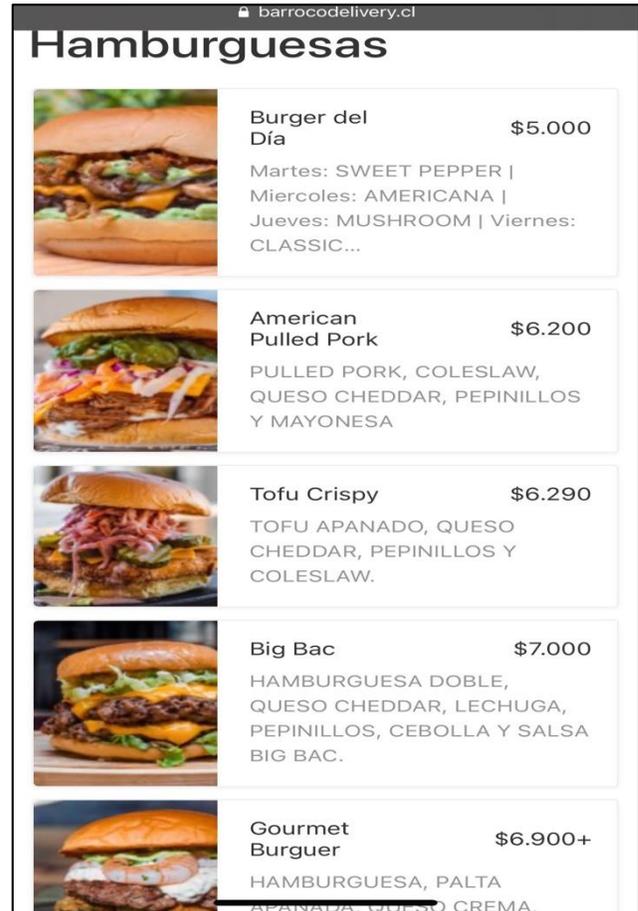


Figura 6-2. Sección de hamburguesas en carrito de compra

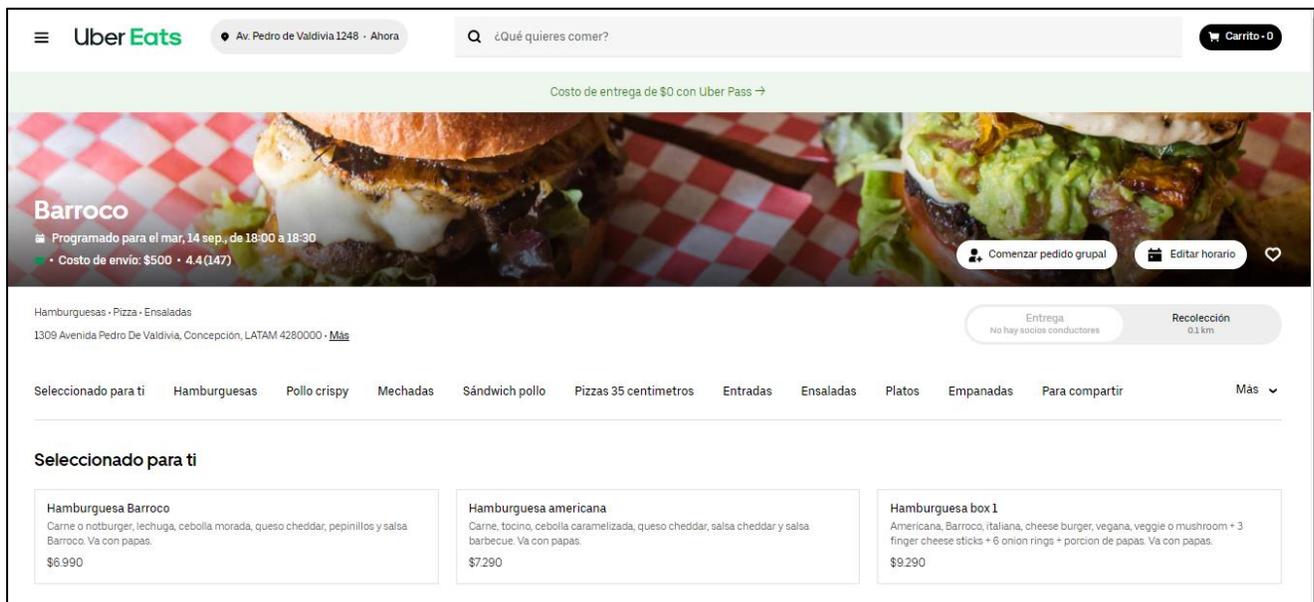
Fuente: Pagina web Barroco, 2021



Este carrito de compras benefició tanto al local como a los clientes. En el caso del local, permitió mejorar la logística, evitando gastar tiempo conversando con los clientes al tomar pedidos. Al recibir las solicitudes de productos a través del carrito de compra este ya viene con todos los datos necesarios para producir y enviar el pedido completo al cliente, disminuyendo los errores humanos en el proceso de entrega de información a la cocina y recepción del dinero. Por otra parte, para el cliente también es más fácil realizar el pedido en la página web, ya que solo debe que apretar los productos que quiere, rellenar sus datos, los cuales quedan guardados para ocasiones siguientes, confirmar el pedido y pagar según el método más conveniente el mismo, ya sea: transferencia, débito o crédito, logrando hacer un pedido sea más rápido y fácil de realizar, con una trazabilidad en los tiempos de espera y productos solicitados.

### 6.1.2 Uber Eats

Otro de los puntos clave para aumentar las ventas era incluir Uber Eats dentro de las opciones de aplicaciones de comida ya asociadas al local, donde junto a la aplicación Pedidos Ya son las apps más usadas actualmente para pedir comida desde el celular de una manera rápida y sencilla.



**Figura 6-3. Barroco en Uber Eats**

Fuente: Uber Eats, 2020

### 6.1.3 Construcción terraza

Paralelamente a todas a lo presentado en los puntos anteriores, se comenzó a construir la terraza del local en el sector del estacionamiento, la cual correspondió a la inversión más grande a realizar y con mayor proyección de beneficios para el negocio, debido al contexto actual de pandemia. En la

Figura 6-4 se observa el comienzo de los trabajos realizados para llevar a cabo la construcción. Dentro de la planificación de construcción de terraza, se incluyó la compra de un container para adaptarlo y hacer de este la barra de la terraza, con el fin de hacer más cómodo la operación de atender al público en este espacio y no tener que entrar al local cada vez que se pida algo.



**Figura 6-4. Instalación de estructura para terraza.**

Fuente: Elaboración Propia

Luego de poco más de un mes, se logró la construcción de esta misma, dando por inicio a la atención al público en este espacio abierto que cumplía con los requisitos para atender desde Fase 2 del Plan paso a paso del gobierno. En la Figura 6-5 se puede observar cómo quedó en un inicio esta terraza, la cual comenzó a atender a público de forma inmediata.



**Figura 6-5. Tercer día de funcionamiento de terraza Barroco**  
Fuente: Elaboración Propia

Durante el comienzo de los días de atención en terraza, se observó un incremento significativo en las ventas, las cuales sumadas al delivery dieron números alentadores, con los cuales se puede hacer una proyección con buenos números alternando las distintas fases del plan paso a paso del gobierno hasta que se vuelva totalmente a la normalidad. Para observar esta proyección, se mostrará una comparación de las ventas de cuatro días a la misma altura de un mes, considerando Barroco solo con atención a delivery por otra parte, Barroco con atención de delivery y terraza. Esta comparación se presenta en la Tabla 6-1.

**Tabla 6-1. Comparación ventas funcionamiento de Barroco solo con delivery con respecto al funcionamiento de Barroco con delivery y terraza**

Sin terraza	Venta	Con terraza	Venta
Jueves 03 de diciembre	586.780	Jueves 07 de enero	1.589.070
Viernes 04 de diciembre	1.233.150	Viernes 08 de enero	2.479.850
Martes 08 de diciembre	361.010	Martes 12 de enero	1.775.390
Miércoles 09 de diciembre	261.280	Miércoles 13 de enero	2.741.000
<b>Total</b>	<b>2.442.220</b>	<b>Total</b>	<b>8.585.310</b>

Fuente: Elaboración Propia



A partir de la tabla anterior, se puede observar que las ventas con terraza abierta incrementan en un porcentaje bastante significativo (de alrededor de un 300%). Como ya se había logrado perfeccionar el sistema de delivery previo a la apertura de terraza (mejorando e innovando con nuevos productos de forma constante), una vez construida esta se plantea darle una mayor relevancia, ya que volviendo a la normalidad será el principal ingreso del negocio. Para hacer más llamativa la terraza, se ha ido decorando de forma constante con capital propio y también con ayuda de marcas claves que han aportado a financiar parte de la decoración y/o aportando con materiales muebles. Esto se muestra en la Figura 6-5 y Figura 6-6.



**Figura 6-6. Escenario del DJ auspiciado por Redbull.**

Fuente: Elaboración Propia



#### 6.1.4 Productos clásicos y nuevos

Gran parte del aumento de ventas se debe a los ingresos provistos por el bar de la terraza. Por ejemplo, para el mes de julio del año 2021, se presentó una diferencia de \$12.241.998 entre “Bar” y “Para comer”, considerando como partida “Bar” a toda la venta de bebestibles del local, la cual considera: terraza y espacio cerrado y la partida “Para comer” toda la venta de comida asociada al local, la cual considera: delivery como terraza y espacio cerrado del local. Estos datos se presentan en la Tabla 6-2.

**Tabla 6-2. Ventas por concepto de bar y comida en el mes de julio del año 2021.**

Partida de ingresos	Monto (CLP)
Bar	\$42.954.676
Para comer	\$30.712.678
<b>Diferencia</b>	<b>\$12.241.998</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para lograr estos resultados se enfocó en generar una carta junto a productos clásicos que no pueden faltar en un restobar como también productos innovadores creados en el mismo local. En la Tabla 6-3, se presentan los ocho productos que más dinero recaudaron en el mes de Julio del año 2021. El trago más vendido y que más dinero recaudo por una diferencia de \$1.499.064 con el segundo producto que más ingreso recaudó, corresponde al tropical gin, la cual corresponde a una mezcla de gin con redbull y que actualmente es tendencia en la mayoría de los bares de Concepción. Junto a trago, se encuentran otros tragos que fueron tendencias anteriormente y que actualmente ya son clásicos de cualquier restobar, tales como: Ramazzotti Spritz, Mojito cubano, Schop Austral calafate y la Pisco de alto del Carmen. Por otro lado, se tiene una creación reciente dentro del local, la cual es denominada la “Jarra Barroco”, desarrollada por una bartender del local y que, en su primer mes de venta se logró posicionar entre los ocho productos que más dinero recaudaron.

**Tabla 6-3. Los ocho productos que más recaudaron en Julio del año 2021.**

Producto	Recaudado	Cantidad
Tropical gin	\$3.842.770	789
Ramazzotti Spritz	\$2.343.706	524
Schop Austral Calafate	\$2.267.601	600
Papas Americanas	\$2.170.596	276
Mojito Cubano Sabores	\$1.848.247	372
Hamburguesa Barroco	\$1.718.993	300



Producto	Recaudado	Cantidad
Alto del Carmen 35°	\$1.425.609	368
Jarra Barroco	\$1.322.671	78

Fuente: **Elaboración Propia**

Por otro lado, se comparó el EERR del mejor mes de Barroco Gourmet (Agosto 2019, previo a la pandemia) con respecto al mes de mayo del presente año de Barroco RestoBar. Esta comparación se presenta en la Tabla 6-4. Se eligió el mejor mes del antiguo concepto para dimensionar bien el cambio que se realizó y poder observar de mejor manera los resultados anteriores con respecto a los actuales. Por otra parte, el mes de mayo del año actual se escogió porque es un mes neutro durante el año, donde la ciudad de Concepción se mantuvo en Fase 2 durante todo el mes, pudiendo así lograr un funcionamiento más “normal” dentro del contexto de la pandemia y así observar de manera objetiva la proyección a futuro.

**Tabla 6-4. Comparación EERR mes de mayo del año 2021 y agosto 2019 de Barroco.**

	BARROCO Mayo 2021		BARROCO Agosto 2019	
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$38.827.155</b>		<b>\$15.704.550</b>	
Ventas brutas mes	\$46.204.314		\$18.688.414	
Ventas netas mes	\$38.827.155		\$15.704.550	
<b>COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$21.612.158</b>	<b>55,7%</b>	<b>\$15.428.338</b>	<b>98,2%</b>
1. COSTO DE VENTAS	\$16.454.577	42,4%	\$8.725.585	55,6%
2. GASTOS PERSONAL OPERACIÓN	\$5.157.581	13,3%	\$6.702.753	42,7%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>\$17.214.997</b>	<b>44,3%</b>	<b>\$276.212</b>	<b>1,8%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>\$4.913.128</b>	<b>12,7%</b>	<b>\$3.428.872</b>	<b>21,8%</b>
3. GASTOS LOCAL	\$4.539.708	11,7%	\$2.566.744	16,3%
4. GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$193.920	0,5%	\$542.128	3,5%
5. GASTOS REPRESENTACIÓN	\$0	0,0%	\$0	0,0%
6. GASTOS MARCA	\$179.500	0,5%	\$320.000	2,0%
<b>Resultado Operacional (EBITDA)</b>	<b>\$12.301.869</b>	<b>31,7%</b>	<b>-\$3.152.660</b>	<b>-20,1%</b>
7. Ingresos fuera de la explotación	\$0	0,0%	\$0	0,0%
8. Egreso fuera de la explotación	\$0	0,0%	\$261.270	1,7%
<b>Resultado No Operacional (EBIT)</b>	<b>\$12.301.869</b>	<b>31,7%</b>	<b>-\$3.413.930</b>	<b>-21,7%</b>
Impuestos	-	-	\$235.568	1,5%
<b>Utilidad</b>	<b>\$12.301.869</b>	<b>31,7%</b>	<b>-\$3.649.499</b>	<b>-23,2%</b>

Fuente: **Elaboración Propia**

A partir de la comparación de ambos EERR, se puede establecer que el mejor mes del concepto antiguo de barroco generó significativas pérdidas, las cuales no serían sostenibles en el tiempo debido a los sucesos que vendrían los años siguientes (Estallido social y Crisis sanitaria). En cambio, con el

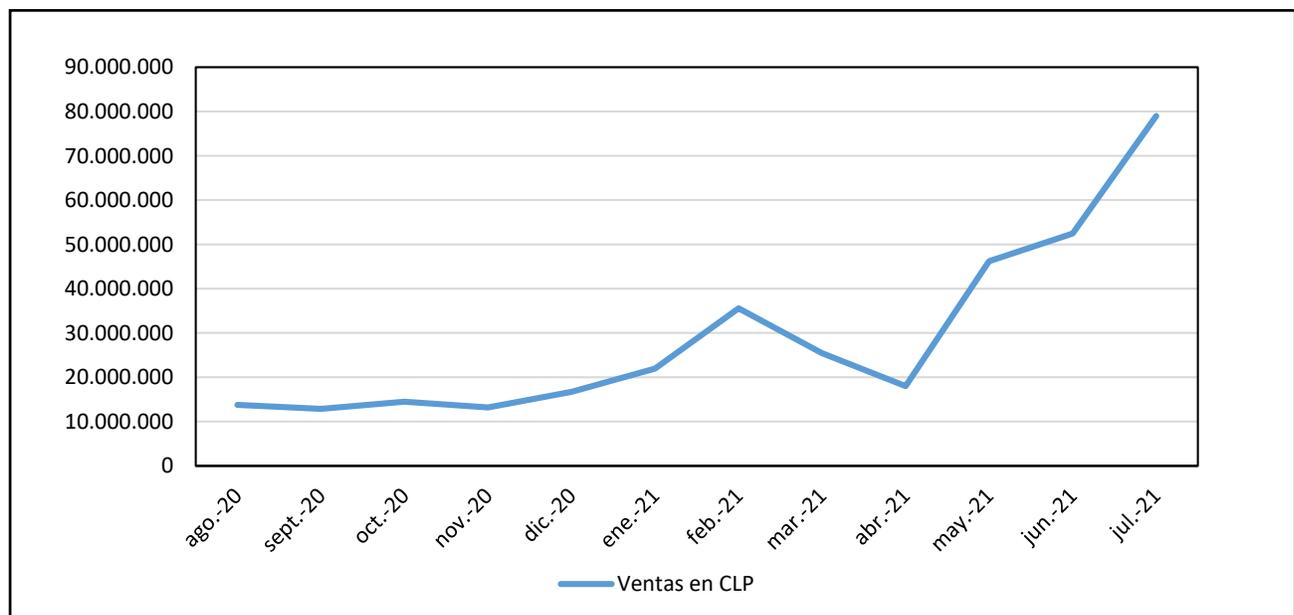
*Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMES*



nuevo concepto y adaptación del local a un público rejuvenecido, se observa un gran cambio en el ingreso por ventas, generando utilidades que no se veían en el antiguo concepto de Barroco. Si bien se está en un escenario complejo, lleno de incertidumbre por lo que pasará con las nuevas competencias o aperturas de locales nocturnos que actualmente no están funcionando, los números presentados generan serenidad en la empresa familiar Cruz Beltran comparado con los números pre-pandemia.

#### 6.1.5 Ventas Barroco en los últimos 11 meses

En la Figura 6-7 se puede observar como las ventas se han comportado en los últimos once meses de funcionamiento, donde el año 2020 la comuna de Concepción estuvo mayoritariamente en cuarentena, lo que significa que el local funcionó prácticamente a través del sistema de delivery, retiro en local y aplicaciones de comida. Como se puede observar en la figura, al transcurrir el año 2021 Concepción fue disminuyendo sus casos de COVID-19, por lo tanto, se fue avanzando de fases en el plan paso a paso del gobierno, logrando más libertades para operar en los locales, ya sea, alargando el horario de funcionamiento, atendiendo más gente o atendiendo dentro del local. Todo esto, ayudó a incrementar las ventas de manera significativa y rápida, se puede observar que desde abril que no hay cuarentenas, las ventas han ido en alza hasta vender más de 78 MM en julio del año 2021.



**Figura 6-7. Ventas Barroco en los últimos 11 meses**

Fuente: Elaboración propia



## 6.2 Segmento de clientes e influencia en redes sociales.

Entre las primeras diferencias significativas que se encontró, es la cantidad de seguidores al comienzo del cambio comparado con principios del 2021, al cambiar el concepto de Restaurant Gourmet a Restobar a principios de mayo del 2020, Barroco contaba con un perfil en Instagram con 911 seguidores y una fanpage en Facebook con 2.024 seguidores, este perfil de clientes que se tenía anteriormente demuestra que al ser de mayor edad utilizaban mayormente Facebook en vez de Instagram. Luego, a mediados de marzo del 2021 los seguidores del perfil de BARROCO llegan a un total de 9.293, en tan solo 10 meses de cambio de concepto en el local (Observar la Figura 6-9). Durante esta nueva etapa de BARROCO, se ha enfocado principalmente en la red social Instagram debido a la edad del público al cual se apunta, el cual utiliza en mayor medida esta red social y en menor medida Facebook.

Viendo el perfil de Instagram con una diferencia de 5 meses, se ve un incremento constante de seguidores, pasando de 9.293 en Marzo de 2021 a más de 14.200 seguidores en Agosto del presente año, como se puede observar en la Figura 6-8. Se puede establecer que esto se debe a mantener un perfil activo dentro de esta red social donde toda la clientela puede interactuar y ser parte de esta, ya sea comentando, publicando “historias” y/o fotos en el local, así los clientes se sienten parte del ambiente de BARROCO.

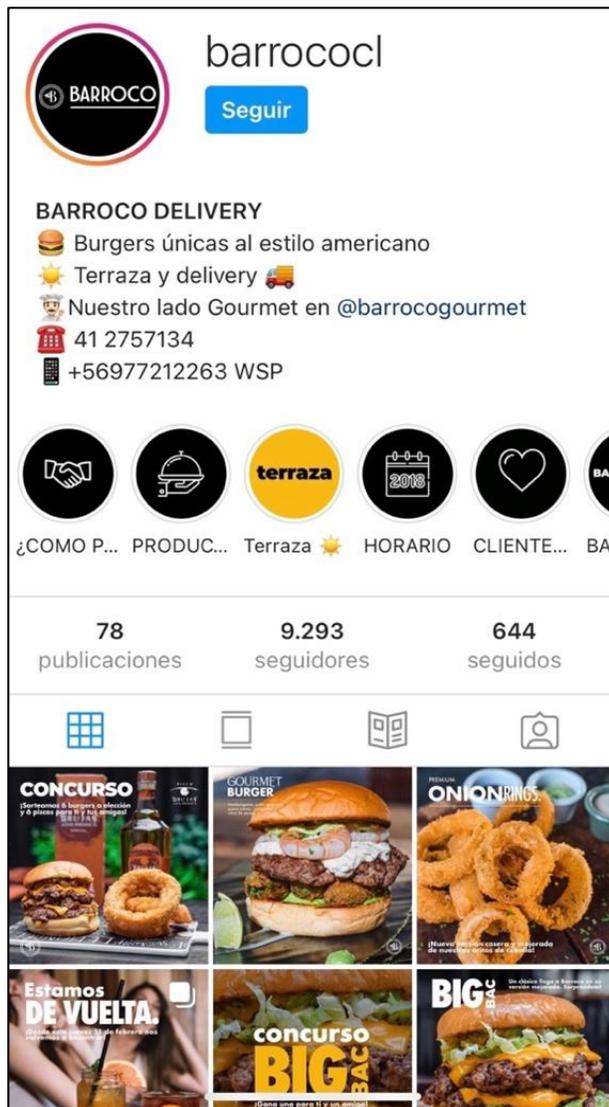


Figura 6-9. Perfil de Instagram de Barroco al 15-03-2021.  
Fuente: Instagram Barroco, 2021



Figura 6-8. Perfil de Instagram de Barroco al 20-08-2021.  
Fuente: Instagram Barroco, 2021

Todo este aumento en poco tiempo ha sido generando por la interacción con los clientes y dándose a conocer a través de concursos, teniendo influencers de distintos grupos de gente que están constantemente publicando “historias” del local. Uno de los métodos que más hizo conocer al local fue a través de concursos, los cuales daban un gran alcance en Instagram y así mucha gente se enterara de lo que es Barroco, en las Figura 6-11 y Figura 6-10 se puede observar la foto y bases de un concurso que se realizó al llegar a los 10.000 seguidores en Instagram.

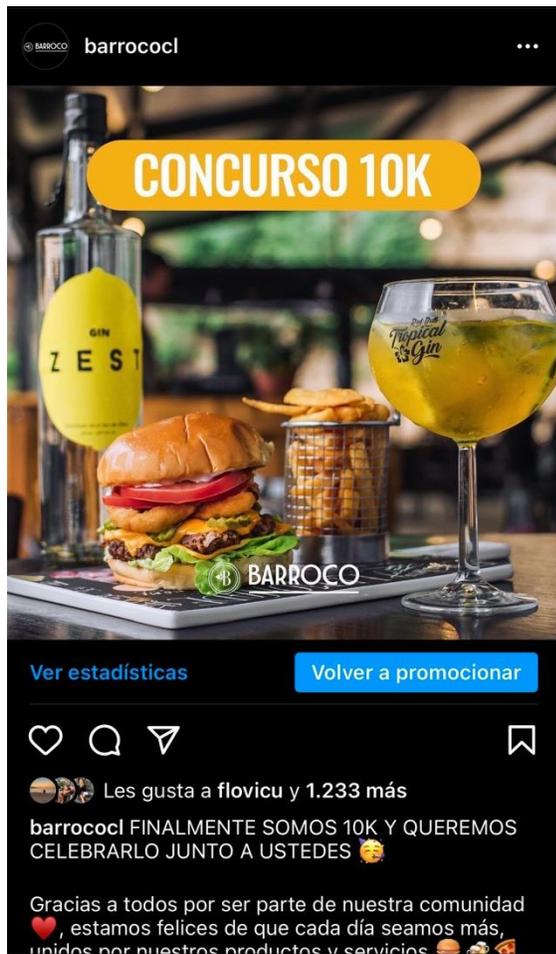
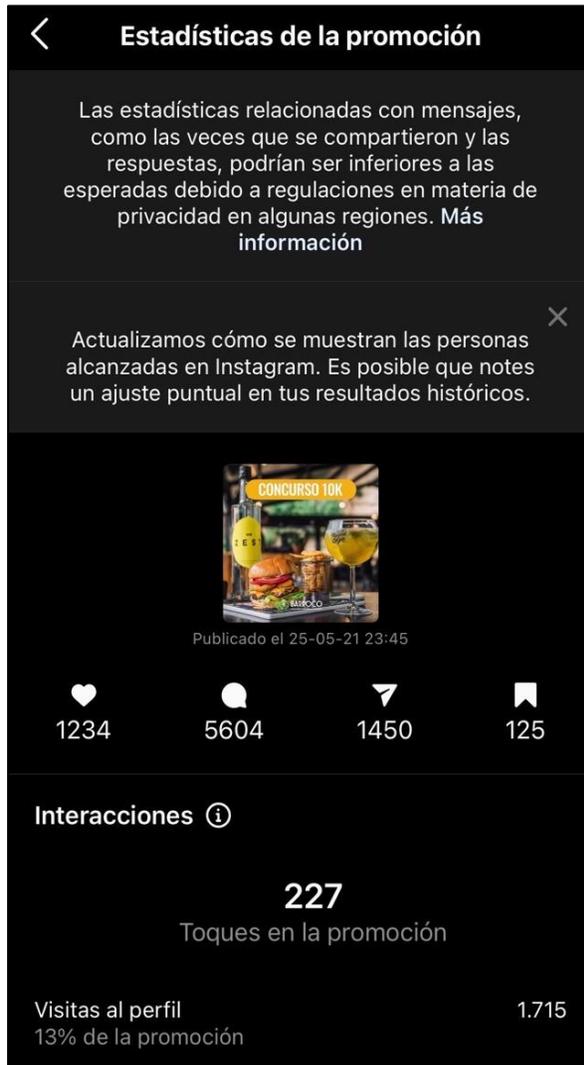


Figura 6-11. Foto de concurso en Instagram de Barroco  
Fuente: Instagram Barroco, 2021



Figura 6-10. Bases para concursar en Instagram  
Fuente: Instagram Barroco, 2021

Luego de lanzar el concurso, logró generar bastante interacción y mucha participación de gente, toda esta participación en Instagram dejó unas estadísticas que se pueden ver en la Figura 6-12 y Figura 6-13.



**Figura 6-13. Estadísticas del concurso 10.000 seguidores.**

Fuente: Instagram Barroco, 2021



**Figura 6-12. Alcance y nuevos seguidores concurso 10.000 seguidores**

Fuente: Instagram Barroco, 2021

Se puede observar que la publicación recibió 1.234 “Me gusta”, 5.604 comentarios y fue compartida 1.450 veces, también se registraron 1.715 visitas al perfil. Otro dato no menor es que la publicación tuvo un alcance de 27.887 cuentas de Instagram y se registraron 652 nuevos seguidores en un solo día.

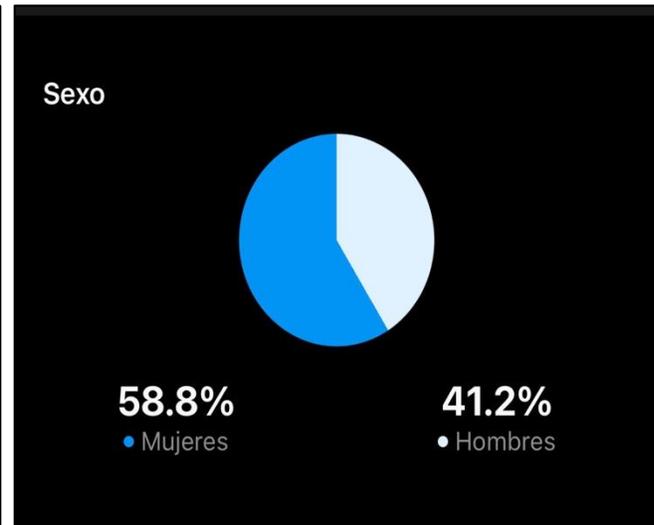
Uno de los puntos importantes en el nuevo concepto de Barroco era rejuvenecer el público que asiste al local, dentro de las funciones que tiene Instagram es que se puede observar características de los seguidores de la cuenta, como se observan en las Figura 6-14 y Figura 6-15.

*Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMES*



**Figura 6-14. Rangos de edad de los seguidores en Instagram**

Fuente: Instagram Barroco, 2021



**Figura 6-15. Porcentajes de mujeres y hombres de los seguidores en instagram**

Fuente: Instagram Barroco, 2021

Donde se puede observar que el 57% de los seguidores se encuentra entre los 25 y 34 años, seguido por un 23,1% de personas entre 18 y 24 años, y en un menor porcentaje gente que tiene entre 35 y 44 años. Esta estadística muestra justamente lo que se quería lograr rejuveneciendo el público de Barroco. En otra característica se observa que el 58,8% corresponde a mujeres y un 41,2% a hombres, lo cual también puede servir en algún momento.



## 7 CONCLUSIONES

Este estudio tenía como objetivo presentar un plan de reconversión del grupo empresarial familiar gastronómico “RL gastronomía Chile limitada” en tiempos de crisis y que bajo el desarrollo de metodologías recupere la actividad histórica y proyecte el negocio a futuro. De este análisis se concluye que:

- Para este caso, que se tenía una unidad de negocio que no tenía contento a los dueños por las pérdidas que generaba mensualmente, funcionó hacer un cambio radical en tiempo de crisis, utilizando el modelo de negocios CANVAS, el cual se adaptó a lo que se quería lograr en el nuevo concepto de Barroco, abarcando un público rejuvenecido y con un ambiente amigable. También funcionó la metodología OKRS, la cual, al estar en tiempos acotados, sirvió para ver lo realmente importante y lo que se tenía que hacer para lograr los objetivos planteados a través de resultados claves.
- Se descubrió la susceptibilidad a la que es el cliente a las redes sociales, en este caso, específicamente en Instagram, donde al tener una cuenta activa y con constante interacción con el público va generando que este perfil vaya creciendo de manera rápida en poco tiempo, todo esto se logró a través de concursos, promociones, influencers, los cuales en un periodo acotado ya son vistos por el público al que queremos llegar, todo esto es muy beneficioso para el local ya que es un medio de comunicación muy efectivo para comunicar ciertas cosas que se quieren hacer llegar a los clientes.
- Con el pasar del tiempo, se ha ido conociendo a los distintos públicos que asisten al local, donde hay clientes que quieren probar cosas nuevas y otros que se van por lo clásico, es por esto que siempre se mantienen los tragos clásicos infaltables en una barra pero al mismo tiempo estar constantemente innovando y lanzando productos nuevos, los cuales son muy llamativos para gran parte del mercado



- Por otro lado, en el delivery se vió que mientras menos tedioso sea el proceso de compra en el local, mayor será la satisfacción del cliente, esto se observó debido al alto uso del carrito de compra y de Uber Eats, los cuales fueron implementados en este último tiempo, por lo tanto se concluye que mientras más rápido y sencillo sea el procedimiento, mejor para el cliente.

A modo de conclusión general, el uso de herramientas utilizadas en emprendimientos dinámicos -y por lo tanto vinculadas al aprendizaje en velocidad y la adaptación- resultaron sustantivas para superar una situación de crisis de una PYME local. La gestión posee una diversidad de herramientas, esta tesis contribuye en que su selección adecuada puede ser vital para pasar momentos fuera del estándar, lo cual para una empresa pueden hacer una diferencia vital.



## 8 BIBLIOGRAFÍA

- Avla. (2019). PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS ECONÓMICAS DE LAS PYMES. Visitado: Marzo, 2021, de AVLA Sitio web: [https://www.avla.com/cl/wp-content/uploads/2020/01/ESTUDIO\\_Medicio%CC%81n-N%C2%B029.pdf](https://www.avla.com/cl/wp-content/uploads/2020/01/ESTUDIO_Medicio%CC%81n-N%C2%B029.pdf)
- Cadem. (2018). El Chile que viene. Visitado: Diciembre, 2020, de CADEM Sitio web: [https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/01/Chile-que-viene-Diciembre\\_VF-KT.pdf](https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/01/Chile-que-viene-Diciembre_VF-KT.pdf)
- Gonzalez S,. (2020). Académicos de la U. de Santiago evalúan el impacto y proyección del denominado “estallido social” chileno. Visitado Febrero, 2021, de Universidad de Santiago de Chile Sitio web: <https://www.usach.cl/tags/commemoracion>
- Carrasco, E. (2020). REINVENTARSE DE LA MANO DE LA DIGITALIZACIÓN. Visitado: Marzo, 2021, de Revista Enlaces Sitio web: <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2020/06/30.06.20-Revista-Enlaces-N%C2%BA19.pdf>
- Holz, M. (2020). Estallido social y crisis sanitaria: mipymes desde la perspectiva del empleo, y el uso de Fogape. Visitado: Marzo, 2021, de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Sitio web: [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29109/2/BCN\\_estallido\\_COV\\_ID\\_mipymes\\_final.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29109/2/BCN_estallido_COV_ID_mipymes_final.pdf)
- Instituto Nacional de estadística. (2019). Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas. Visitado: Marzo, 2021, de Ministerio de Economía Sitio web: <https://www.economia.gob.cl/2019/03/12/quinta-encuesta-longitudinal-de-empresas-ele5.htm>
- Kamel, K. (2008). Tradition and Innovation in Japanese Family SME. Visitado: Noviembre, 2020, de Kansai University Sitio web: [https://www.kmu-hsg.ch/rencontres/Renc2008/Topics\\_2008/B/Rencontres\\_2008\\_Kamei\\_f.pdf](https://www.kmu-hsg.ch/rencontres/Renc2008/Topics_2008/B/Rencontres_2008_Kamei_f.pdf)



- Manav, R. (2020). COVID-19 and Digital Resilience: Evidence from Uber Eats. Visitado: Diciembre, 2020, de Uber Technologies Sitio web: <https://arxiv.org/pdf/2006.07204.pdf>
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



## 9 ANEXOS

### 9.1 Anexo 1: Detalle de estado de resultados (EERR) de Barroco

#### 9.1.1 Agosto del año 2019

**Tabla 9-1. Estado de resultado Barroco mes de Agosto del año 2019**

<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$15.704.550</b>	
Ventas brutas mes		\$18.688.414	
Ventas netas mes		\$15.704.550	
<b>COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>\$15.428.338</b>	<b>98,2%</b>
<b>1. COSTO DE VENTAS</b>		<b>\$8.725.585</b>	<b>55,6%</b>
1.1 Costo de Venta Mercadería		\$7.787.899	<b>49,6%</b>
1.2 Costo de Mercadería Rendición		\$18.314	<b>0,1%</b>
1.3 Costo por mermas y obsolescencias		\$0	<b>0,0%</b>
1.4 Fletes		\$5.503	<b>0,0%</b>
1.5 Utensilios gastronómicos		\$134.334	<b>0,9%</b>
1.6 Artículos de ferretería		\$6.546	<b>0,0%</b>
1.7 Artículos de aseo		\$10.759	<b>0,1%</b>
1.8 Servicio traslado personal		\$243.612	<b>1,6%</b>
1.9 Otros servicios para la operación		\$112.800	<b>0,7%</b>
1.10 Otros gastos especiales		\$5.997	<b>0,0%</b>
1.11 Comisiones tarjetas		\$399.821	<b>2,5%</b>
1.12 Traspasos locales		\$0	<b>0,0%</b>
<b>2. GASTOS PERSONAL OPERACIÓN</b>		<b>\$6.702.753</b>	<b>42,7%</b>
2.1 Remuneraciones Operarios	\$ 3.708.974		<b>23,6%</b>
2.2 Remuneraciones Jefes de Local	\$ 2.363.546		<b>15,1%</b>
2.3 Remuneración Sandra Cruz	\$ -		<b>0,0%</b>
2.5 Jefe Operaciones	\$ -		<b>0,0%</b>
2.6 Finiquitos	\$ 298.393		<b>1,9%</b>



**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**



2.7 Honorarios Operación	\$ 328.340	<b>2,1%</b>
2.8 Gastos Legales y Notariales	\$ 3.500	<b>0,0%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>\$276.212</b>	<b>1,8%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>\$3.428.872</b>	<b>21,8%</b>
<b>3. GASTOS LOCAL</b>	<b>\$2.566.744</b>	<b>16,3%</b>
3.1 Arriendo Local	\$1.600.000	<b>10,2%</b>
3.2 Gastos comunes	\$0	<b>0,0%</b>
3.3 Gastos adicionales y otros.	\$0	<b>0,0%</b>
3.4 Multas	\$0	<b>0,0%</b>
3.5 Intereses / Rebajas	\$0	<b>0,0%</b>
3.6 Comisión Administración	\$0	<b>0,0%</b>
3.7 Electricidad	\$387.800	<b>2,5%</b>
3.8 Agua	\$136.000	<b>0,9%</b>
3.9 Gas	\$215.175	<b>1,4%</b>
3.10 Telefonía e internet	\$85.190	<b>0,5%</b>
3.11 Servicios Informáticos	\$85.352	<b>0,5%</b>
3.12 Uniformes	\$0	<b>0,0%</b>
3.13 Bandejas	\$0	<b>0,0%</b>
3.14 Gasto Control de Plagas	\$0	<b>0,0%</b>
3.15 Mantenimiento Maquinarias y Equipos	\$0	<b>0,0%</b>
3.16 Mantenimiento Construcciones	\$0	<b>0,0%</b>
3.17 Servicios de Vigilancia	\$30.985	<b>0,2%</b>
3.18 Arriendo Impresora Fiscal	\$0	<b>0,0%</b>
3.19 Consumo Personal	\$26.242	<b>0,2%</b>
3.20 Seguros Local	\$0	<b>0,0%</b>
3.21 Patentes Comerciales	\$10.000	<b>0,1%</b>
<b>4. GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$542.128</b>	<b>3,5%</b>
4.0 Remuneración Oficina	\$309.723	<b>2,0%</b>
4.1 Arriendo Oficina	\$0	<b>0,0%</b>
4.2 Impresión y artículos de oficina	\$21.528	<b>0,1%</b>
4.3 Servicio de aseo	\$22.727	<b>0,1%</b>
4.4 Gastos generales y cafetería	\$11.372	<b>0,1%</b>
4.5 Gastos de correspondencia	\$16.213	<b>0,1%</b>
4.6 Seguros trabajadores	\$1.070	<b>0,0%</b>

*Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMES*



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



4.7 Gastos de capacitación	\$0	0,0%
4.8 Mantención vehículos	\$0	0,0%
4.9 Seguros vehículos	\$2.014	0,0%
4.10 Movilización nacional	\$10.259	0,1%
4.11 Remuneración Prev. De Riesgo	\$58.333	0,4%
4.12 Honorarios Administrativos	\$88.889	0,6%
<b>5. GASTOS REPRESENTACIÓN</b>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>
5.1 Movilización y Viático Socios		0,0%
5.2 Otros Gastos Socios		0,0%
<b>6. GASTOS MARCA</b>	<b>\$320.000</b>	<b>2,0%</b>
6.1 Royalties	\$0	0,0%
6.2 Publicidad y Promoción	\$320.000	2,0%
<b>Resultado Operacional (EBITDA)</b>	<b>-\$3.152.660</b>	<b>-20,1%</b>
<b>7. Ingresos fuera de la explotación</b>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>
7.1 Ingreso venta de activos		0,0%
7.2 Otros ingresos fuera de la explotación		0,0%
<b>8. Egreso fuera de la explotación</b>	<b>\$261.270</b>	<b>1,7%</b>
8.1 Cargos Bancarios	\$0	0,0%
8.2 Intereses Financieros	\$261.270	1,7%
<b>Resultado No Operacional (EBIT)</b>	<b>-\$3.413.930</b>	<b>-21,7%</b>
Impuestos	\$235.568	1,5%
<b>Utilidad</b>	<b>-\$3.649.499</b>	<b>-23,2%</b>

Fuente: Elaboración Propia



9.1.2 Mayo del año 2021

**Tabla 9-2. Estado de resultado Barroco mes de Agosto del año 2019**

<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$38.827.155</b>	
Ventas brutas mes	\$46.204.314	
Ventas netas mes	\$38.827.155	
<b>COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$21.612.158</b>	<b>55,7%</b>
<b>1. COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$16.454.577</b>	<b>42,4%</b>
1.1 Costo de Venta Mercadería	\$13.897.149	<b>35,8%</b>
1.2 Costo de Mercadería Rendición	\$18.314	<b>0,0%</b>
1.3 Costo por mermas y obsolescencias	\$0	<b>0,0%</b>
1.4 Fletes	\$5.503	<b>0,0%</b>
1.5 Utensilios gastronómicos	\$134.334	<b>0,3%</b>
1.6 Artículos de ferretería	\$6.546	<b>0,0%</b>
1.7 Artículos de aseo	\$140.745	<b>0,4%</b>
1.8 Servicio traslado personal	\$180.000	<b>0,5%</b>
1.9 Otros servicios para la operación	\$36.400	<b>0,1%</b>
1.10 Otros gastos especiales	\$5.997	<b>0,0%</b>
1.11 Comisiones tarjetas	\$702.879	<b>1,8%</b>
1.12 Comisiones aplicaciones	\$1.326.710	<b>3,4%</b>
<b>2. GASTOS PERSONAL OPERACIÓN</b>	<b>\$5.157.581</b>	<b>13,3%</b>
2.1 Remuneraciones Operarios	\$ 4.625.981	<b>11,9%</b>
2.2 Remuneraciones Jefes de Local		<b>0,0%</b>
2.5 Jefe Operaciones	\$ -	<b>0,0%</b>
2.6 Finiquitos		<b>0,0%</b>
2.7 Honorarios	\$ 531.600	<b>1,4%</b>
2.8 Gastos Legales y Notariales		<b>0,0%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>\$17.214.997</b>	<b>44,3%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>\$4.913.128</b>	<b>12,7%</b>
<b>3. GASTOS LOCAL</b>	<b>\$4.539.708</b>	<b>11,7%</b>
3.1 Arriendo Local	\$950.000	<b>2,4%</b>

*Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMES*



**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**



3.2 Gastos comunes	\$0	0,0%
3.3 Gastos adicionales y otros.	\$0	0,0%
3.4 Multas	\$0	0,0%
3.5 Intereses / Rebajas	\$0	
3.6 Comisión Administración	\$0	0,0%
3.7 Electricidad	\$589.500	1,5%
3.8 Agua	\$136.000	0,4%
3.9 Gas	\$300.693	0,8%
3.10 Telefonía e internet	\$34.641	0,1%
3.11 Servicios Informáticos	\$129.616	0,3%
3.12 Uniformes	\$43.333	0,1%
3.13 Bandejas	\$0	0,0%
3.14 Gasto Control de Plagas	\$124.940	0,3%
3.15 Mantenimiento Maquinarias y Equipos	\$1.000.000	2,6%
3.16 Mantenimiento Construcciones	\$0	0,0%
3.17 Servicios de Vigilancia	\$35.985	0,1%
3.18 Arriendo Máquinas y amplificación	\$995.000	2,6%
3.19 Consumo Personal	\$200.000	0,5%
3.20 Seguros Local	\$0	0,0%
3.21 Patentes Comerciales	\$63.663	0,2%
<b>4. GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$193.920</b>	<b>0,5%</b>
4.0 Remuneración Oficina		0,0%
4.1 Arriendo Oficina		0,0%
4.2 Impresión y artículos de oficina	\$19.590	0,1%
4.3 Servicio de aseo		0,0%
4.4 Gastos generales y cafetería	\$24.330	0,1%
4.5 Gastos de correspondencia		0,0%
4.6 Seguros trabajadores		0,0%
4.7 Gastos de capacitación		0,0%
4.8 Mantenimiento vehículos		0,0%
4.9 Seguros vehículos		0,0%
4.10 Movilización nacional		0,0%
4.11 Remuneración Prev. De Riesgo		0,0%
4.12 Honorarios Administrativos	\$150.000	0,4%
<b>5. GASTOS REPRESENTACIÓN</b>		<b>0,0%</b>

Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMES



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



5.1 Movilización y Viático Socios		0,0%
5.2 Otros Gastos Socios		0,0%
<b>6. GASTOS MARCA</b>	<b>\$179.500</b>	<b>0,5%</b>
6.1 Royalties	\$0	0,0%
6.2 Publicidad y Promoción	\$179.500	0,5%
<b>Resultado Operacional (EBITDA)</b>	<b>\$12.301.869</b>	<b>31,7%</b>
<b>7. Ingresos fuera de la explotación</b>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>
7.1 Ingreso venta de activos		0,0%
7.2 Otros ingresos fuera de la explotación		0,0%
<b>8. Egreso fuera de la explotación</b>		<b>0,0%</b>
<b>Resultado No Operacional (EBIT)</b>	<b>\$12.301.869</b>	<b>31,7%</b>
Impuestos		0,0%
<b>Utilidad</b>	<b>\$12.301.869</b>	<b>31,7%</b>

Fuente: Elaboración propia



## 9.2 Anexo 2: Carta digital Barroco



**BAR & GRILL**

**HAMBURGUESAS**

	SIMPLE	DOBLE
<b>AMERICANA</b> CARNE, QUESO CHEDDAR, CEBOLLA CARAMELIZADA, SALSA BBQ Y SALSA CHEDDAR.	\$5.900	\$7.490
<b>ITALIANA</b> CARNE, PALTA, TOMATE, MAYO.	\$5.600	\$6.900
<b>BARROCO</b> CARNE, LECHUGA, CEBOLLA MORADA, QUESO CHEDDAR, PEPINILLOS Y SALSA BARROCO.	\$5.900	\$7.490
<b>CHEESE BURGER</b> CARNE, PEPINILLOS, EXTRA QUESO CHEDDAR, SALSA BBQ O CHEDDAR.	\$5.300	\$6.700
<b>ONION RINGS</b> CARNE, AROS DE CEBOLLA, TOCINO, QUESO CHEDDAR, SALSA BBQ, KETCHUP.	\$6.900	\$8.490
<b>CLASSIC</b> CARNE, QUESO CHEDDAR, TOMATE, LECHUGA Y UNA SUAVE SALSA ESPECIAL.	\$5.700	\$7.190
<b>CRISPY CHEESE</b> CARNE, QUESO APANADO, LECHUGA, PEPINILLOS, TOCINO, MAYO.	\$6.900	\$8.490
<b>MUSHROOM BURGER</b> CARNE, QUESO CHEDDAR, CEBOLLA CARAMELIZADA, CHAMPINONES SALTEADOS, SALSA DE PEREJIL Y CEBOLLA CRISPY.	\$5.900	\$7.490

TODAS NUESTRAS HAMBURGUESAS INCLUYEN PAPAS FRITAS

Figura 9-1. Carta Digital Barroco – 1  
 Fuente: Pagina web Barroco, 2021

**NUESTRO LADO GOURMET**

**CREMAS**

ZAPALLO	\$4.000
PUERROS	\$4.000
BETARRAGA	\$4.000

**ENTRADAS**

CAUSA LIMERA	\$4.900
CEVICHE SALMÓN CAMARÓN	\$5.900
TARTAR DE ATÚN	\$6.500
CARPACCIO DE ATÚN	\$6.900
CARPACCIO DE VACUNO	\$6.500

**PRINCIPAL INCLUYE UNA GUARNICION**

ASADO DE TIRA	\$10.900
GARRÓN DE CORDERO	\$15.500
ATÚN CON COSTRA DE SÉSAMO	\$11.500
PLATEADA AL JUGO	\$7.900
SALMÓN	\$8.900
TRUCHA RELLENA CON JAIBA	11.000
CARNE A LA CACEROLA	\$9.000
CORTE DE CARNE (LOMO LISO, LOMO VETADO, FILETE, ENTRECORT)	\$12.500-\$15.000

**GUARNICIONES**

- PAPAS FINAS HIERBAS
- PURÉ (CLÁSICO O PICANTE)
- SALTEADO DE VERDURAS
- TABULE DE QUÍNOA
- RISOTTO PARMESANO
- ÑOQUIS
- MIL HOJA DE PAPAS

**PRINCIPAL SIN GUARNICIÓN**

RISOTTO DE SETAS	\$6.800
RISOTTO DE CAMARONES	\$7.500
LASAGNA BOLOGNESE	\$8.000
LASAGNA DE VERDURAS	\$7.000
SORRENTINO 4 QUESOS	\$7.500
PAN DE CAMPO	\$6.990
CANELONES RELLENOS CON JAIBA	\$8.000

**ENSALADAS**

<b>ENSALADA DEL PESCADOR SALMÓN</b> SALMÓN, PALTA, REPOLLO, LECHUGA, BERROS Y HOJAS VARIAS.	\$6.300
<b>ENSALADA DEL PESCADOR CAMARÓN</b> CAMARÓN, PALTA, REPOLLO, LECHUGA, BERROS Y HOJAS VARIAS.	\$6.500
<b>ENSALADA DE LA ESTACIÓN</b> ZANAHORIA, LECHUGA, REPOLLO MORADO, PEPINO, ESPARRAGOS Y PALTA.	\$5.000
<b>ENSALADA BARROCO</b> CAMARÓN, HUEVO APANADO, LECHUGA, HOJAS VARIAS, PERA, PEPINO, PALTA, CIBOLLETTE Y AROS DE CEBOLLA.	\$6.800
<b>ENSALADA CESAR POLLO</b>	\$4.900
<b>ENSALADA CESAR CAMARÓN</b>	\$5.400

Figura 9-2. Carta Digital Barroco – 2  
 Fuente: Pagina web Barroco, 2021

Reconversión del modelo de negocios de empresa familiar gastronómica bajo crisis. Tácticas de cambio en velocidad para PYMEs

PIZZAS	
<b>LOMO AL AJILLO</b>	\$11.500
LOMO AL AJILLO, TOCINO, PIMENTONES ASADOS, QUESO MOZARELLA.	
<b>VEGETARIANA</b>	\$11.500
ESPARRAGOS, PIMENTONES ASADOS, ACEITUNAS, CHAMPIÑONES, QUESO MOZARELLA.	
<b>AMERICANA</b>	\$11.500
MECHADA, TOCINO, CEBOLLA CARAMELIZADA, QUESO MOZARELLA.	
<b>ROMANA</b>	\$11.500
JAMÓN SERRANO, ALCACHOFA, QUESO MOZARELLA, PESTO.	
<b>BARROCO</b>	\$11.500
POLLO, TOCINO, CREMA, QUESO MOZARELLA, MORRÓN ASADO.	
<b>DIMARE</b>	\$11.500
CAMARÓN, CREMA, SALMÓN, CHAMPIÑONES SALTEADOS.	

EMPANADAS		
	6 UNIDADES	12 UNIDADES
PINO	\$5.500	\$10.000
QUESO	\$5.500	\$9.000
CHOCLO-CHAMPIÑÓN-QUESO	\$6.500	\$11.000
POLLO-CHOCLO-QUESO	\$6.500	\$12.000
MECHADA-QUESO	\$6.500	\$12.000
CAMARÓN-QUESO	\$7.000	\$13.000
VERDURA-TOMATE	\$5.000	\$9.000
EMP. COCKTAIL VERDURAS		\$6.000
EMP. COCKTAIL PINO		\$6.500
EMP. COCKTAIL QUESO		\$6.000

QUESADILLAS			
VERDURAS	\$5.000	MECHADA	\$5.600
POLLO	\$5.200	CAMARÓN	\$5.600

Figura 9-3. Carta Digital Barroco – 3  
Fuente: Pagina web Barroco, 2021

EXTRAS	
AROS DE CEBOLLA	\$3.900
FINGER CHEESE STICKS	\$2.900
PAPAS FRITAS	\$2.500
PAPAS AMERICANAS (TOCINO, SALSA CHEDDAR, CIBOULETTE)	\$3.900
SOPAIPILLAS 15 UNIDADES	\$2.000

POSTRES	
TIRAMISÚ	\$4.000
CREME BRULE DE LICOR DE MANZANA VERDE	\$4.000
MANJARATE CASERO CON CROCANTE DE CHOCOLATE Y FRUTOS ROJOS	\$4.000
ESFERA DE CHOCOLATE BLANCO CON CENTRO DE HUMMUS DE MANGO EN SALSA TIBIA DE BERRIES	\$4.000
CELESTINOS	\$4.000
COPA HELADO (3 SABORES)	\$4.000
TORTA HÚMEDA CHOCOLATE + HELADO	\$4.000

CERVEZAS			
<b>SCHOP</b>		<b>TRADICIONALES</b>	
ROYAL GUARD	\$3.500	CORONA	\$2.800
AUSTRAL CALAFATE	\$3.800	HEINEKEN	\$2.800
AUSTRAL LAGER	\$3.800	BUDWEISER	\$2.800
KUNSTMANN TOROBAYO	\$3.800	STELLA ARTOIS	\$2.800
TOTEN GOLDEN ALE	\$4.100	ROYAL GUARD	\$2.800
TOTEN AMBAR	\$4.100	SOL	\$2.800
<b>NACIONALES</b>		<b>PREMIUM</b>	
AUSTRAL LAGER	\$3.000	BLUE MOON	\$3.600
AUSTRAL CALAFATE	\$3.000	HOEGAARDEN	\$3.600
AUSTRAL YAGAN	\$3.000	LEFFE BONDE	\$3.600
KUNSTMANN TOROBAYO	\$3.000	SZOTS AMBER ALE	\$3.600
KUNSTMANN LAGER	\$3.000	SZOTS NEGRA STOUT	\$3.600
KUNSTAMNN MIEL	\$3.000	GOOSE SOFIE	\$3.800
KUNSTAMNN BOCK	\$3.000	GOOSE ISLAND	\$3.800
KUNSTAMNN IPA	\$3.000	GOOSE 312	\$3.800
DOLBEK MAQUI	\$3.500	CUELLO NEGRO AMBAR	\$3.800
DOLBEK LAGER	\$3.500	CUELLO NEGRO STOUT	\$3.800
DOLBEK ALE	\$3.500		

BASE MICHELADA \$1.000

Figura 9-4. Carta Digital Barroco – 4  
Fuente: Pagina web Barroco, 2021



CLÁSICOS, PÓNGALE HIELO Y BEBIDA	
<b>PISCO</b>	
ALTO DEL CARMEN	\$3.900
MISTRAL 35°	\$3.900
MISTRAL 40°	\$4.500
MISTRAL NOBEL	\$5.500
EL GOBERNADOR 40°	\$5.500
ALTO DEL CARMEN ENVEJECIDO	\$5.500
MISTRAL GRAN NOBEL	\$7.500
<b>RON</b>	
SANTIAGO DE CUBA	\$3.900
HAVANA CLUB AREJO	\$3.900
PAMPERO SELECCIÓN	\$4.500
PAMPERO ANIVERSARIO	\$6.000
ZACAPA SOLERA 23 AÑOS	\$9.500
<b>VODKA</b>	
STOLICHNAYA	\$3.900
ABSOLUT	\$4.900
GREY GOOSE	\$7.900
BELVEDERE	\$8.900
<b>WHISKY &amp; BOTTLETON</b>	
JOHNNIE RED	\$5.000
JOHNNIE BLACK	\$6.900
JAMESON	\$5.900
JACK DANIEL'S	\$6.000
JACK DANIEL'S HONEY	\$6.500
JACK DANIEL'S FIRE	\$6.500
CHIVAS REGAL 12 AÑOS	\$6.900
CHIVAS REGAL 18 AÑOS	\$9.600

CLÁSICOS, PÓNGALE HIELO Y BEBIDA	
<b>GIN</b>	
BEEFEATER	\$4.500
BOMBAY	\$4.900
TANQUERAY	\$4.700
OPIHR	\$6.900
HENDRICK'S	\$8.500
<b>CON REDBULL, DONT STOP</b>	
2 CORTOS DE MISTRAL + PEPSI + RED BULL	\$8.200
TROPICAL GIN	\$4.900
VODKA RED BULL	\$4.500
BOTELLA MISTRAL + 4 BEBIDAS + 2 RED BULL	\$29.000

Figura 9-6. Carta Digital Barroco – 6  
Fuente: Pagina web Barroco, 2021

TRAGOS CORTOS, PERO PODEROSOS	
JAGERMEISTER	\$4.000
BAILEYS IRISH CREAM	\$4.500
AMARETO DISSARONO	\$5.000
RUSO BLANCO	\$4.500
RUSO NEGRO	\$4.500
CLAVO OXIDADO	\$7.000
<b>SHOTS, OJO!</b>	
JOSE CUERVO REPOSADO	\$3.000
JOSE CUERVO SILVER REPOSADO	\$2.500
TEQUILA JIMADOR (REPOSADO O BLANCO)	\$2.500
JACK DANIEL'S FIRE	\$3.000
JAGERMEISTER	\$2.500
CUCARACHA	\$2.500
<b>SHOTS, PERO SOMOS VARIOS</b>	
5 SHOTS DE TEQUILA JIMADOR (BLANCO O REPOSADO)	\$10.000
10 SHOTS DE TEQUILA	\$18.000
5 SHOTS DE JAGER	\$10.000
10 SHOTS DE JAGER	\$18.000
5 SHOTS DE JACK FIRE	\$13.500
<b>BOTELLA, PREVIA MOOD</b>	
PISCO 35°	\$29.000
PISCO 40°	\$32.000
JAGERMEISTER	\$35.000
JOHNNIE RED	\$35.000
JACK DANIEL'S	\$45.000
TANQUERAY	\$45.000

SPRITZZZ. A LO EUROPEO	
APEROL SPRITZ	\$4.500
43 SPRITZ	\$5.000
RAMAZZOTTI	\$4.500
MARACUYA SPRITZ	\$5.000
VIOLET SPRITZ	\$5.000
SAUCO SPIRITZ	\$5.000
LIMONCELLO SPRITZ	\$5.000
CHAMBORD SPRITZ	\$6.000
RAMAZZOTTI GIN	\$5.500
<b>SUMMER MOOD</b>	
BEEFEATER ARÁNDANOS	\$5.400
HYDE	\$4.900
MOSCOW MULE	\$5.400
VASO SANGRIA	\$3.900
JARRA SANGRIA (ILT)	\$8.000

Figura 9-5. Carta Digital Barroco – 5  
Fuente: Pagina web Barroco, 2021

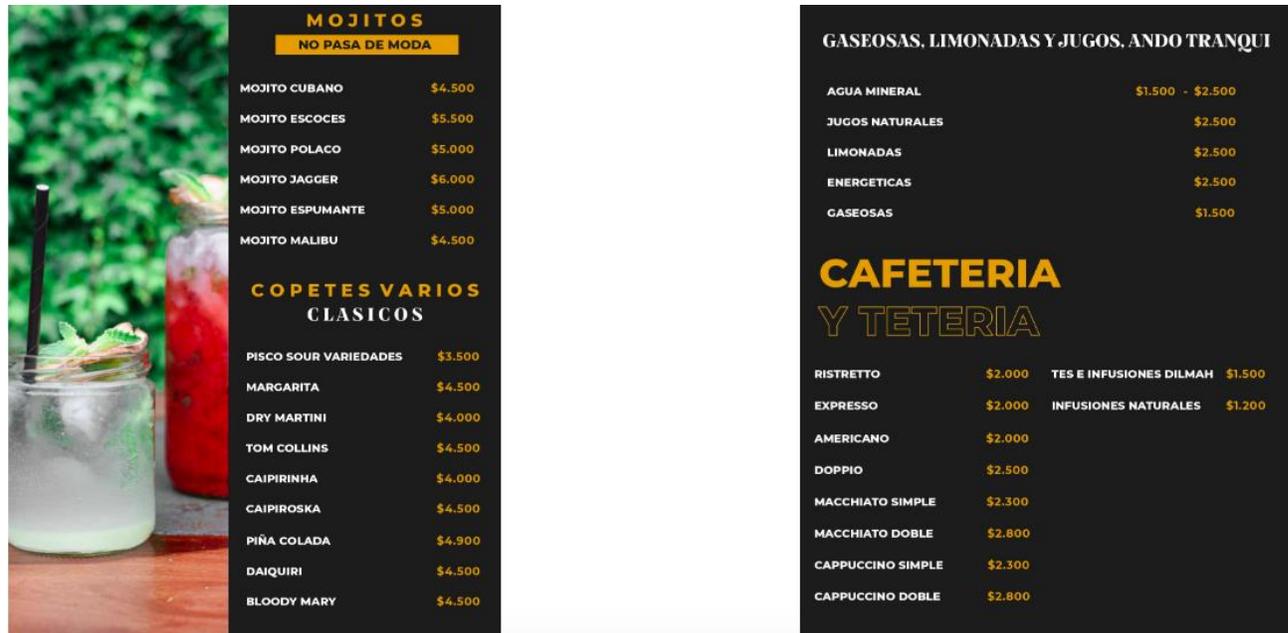


Figura 9-7. Carta Barroco Digital – 7  
Fuente: Pagina web Barroco, 2021



### 9.3 Anexo 3: Productos más vendidos Julio 2021

Tabla 9-3. Productos más vendidos Julio 2021

PRODUCTO	RECAUDADO	CANTIDAD
Tropical Gin	\$3.842.770	789
Ramazzotti Spritz	\$2.343.706	524
Shop Austral Calafate	\$2.267.601	600
Papas Americanas	\$2.170.596	276
Mojito Cubano Sabores	\$1.848.247	372
H. Barroco	\$1.718.993	300
Alto del Carmen 35°	\$1.425.609	368
Jarra Barroco	\$1.322.671	78

Fuente: Toteat, 2021



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL





**UNIVERSIDAD DE CONCEPCION – FACULTAD DE INGENIERIA**

**RESUMEN DE MEMORIA DE TITULO**

Departamento de Ingeniería			
Título			
Nombre Memorista			
Modalidad		Profesor(es) Patrocinante	
Concepto			
Calificación			
Fecha		Ingeniero Supervisor	Institución
Comisión (Nombre y Firma)			
Resumen			