

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“Plan de negocios: puesta en marcha de una empresa
de servicio de transporte a eventos”**

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

Profesor Guía: Sr. Ernesto Fernández Oyarzo

Alumno: Sr. Eduardo Arturo Miranda Alvarado

VIÑA DEL MAR, 2015

Dedicatoria

A mi familia y futura esposa, Verónica Osorio Q. por el amor, apoyo y comprensión incondicional.

Agradecimientos

En especial a mi profesor guía, Sr. Ernesto Fernández Oyarzo, por su dedicación en el traspaso de conocimientos y la confianza depositada desde el momento en que nos conocemos.

A todos los profesores de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso por todas sus enseñanzas y valores entregados a lo largo de esta etapa.

A las personas que me conocieron en esta etapa de formación y entregaron todo su apoyo y comprensión para el mejor rendimiento académico, en especial a jefaturas y compañeros de los diversos trabajos que desempeñe en paralelo a los estudios.

Índice

ÍNDICE	I
RESUMEN EJECUTIVO	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	2
Objetivo del capítulo.....	2
1.1. Reflexiones frente al desarrollo de un nuevo negocio	3
1.1.1. Oscar O. Conti.....	3
1.1.2. Esther Hernández Ferguson	4
1.1.3. Síntesis reflexión autores	5
1.2. Referencias autores.....	6
1.2.1. Plan de negocios según Karen Weinberger Villarán	6
1.2.2. Plan de negocios según Greg Balanko	9
1.3. Estado del arte.....	12
Síntesis del capítulo	14
CAPITULO II: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE A EVENTOS.....	15
Objetivo del capítulo.....	15
2.1. Resumen Ejecutivo.....	16
2.2. Formulación de la idea de negocio.....	17
2.2.1. Análisis del ambiente.....	17
2.2.2. Análisis de las fortalezas del equipo empresarial.....	18
2.3. Análisis del entorno	18
2.3.1. Factores económicos	19
2.3.2. Factores socioeconómicos	20

2.3.3.	Factores políticos y legales.	21
2.3.4.	Factores tecnológicos.....	22
2.3.5.	Factores ambientales	23
2.3.6.	Resumen de factores del análisis del entorno	24
2.4.	Investigación de mercado.....	25
2.4.1.	Definición del problema.	25
2.4.2.	Necesidades de información	25
2.4.3.	Objetivos de la investigación.	26
2.4.4.	Diseño de la investigación y fuentes de datos.....	26
2.4.5.	Diseño y tamaño de la muestra	26
2.4.6.	Recopilación de datos	27
2.4.7.	Procesamiento de datos.....	28
2.4.8.	Análisis de datos	28
2.4.8.1.	Perfil potencial cliente	28
2.4.8.2.	Comportamiento potenciales clientes.....	28
2.4.8.3.	Nivel de aceptación del servicio	29
2.4.9.	Presentación de los resultados.	29
2.5.	Análisis de la industria	30
2.5.1.	Competidores actuales.....	30
2.5.2.	Servicios sustitutos.....	32
2.5.3.	Competidores potenciales	33
2.5.4.	Proveedores	34
2.5.4.1.	Insumo combustible: estaciones de servicio	34
2.5.4.2.	Distribuidores en Chile de buses y minibuses.	36
2.5.4.3.	Capital financiero.....	36
2.5.4.3.1.	Crédito.....	37
2.5.4.3.2.	Leasing.....	37
2.5.4.3.3.	Fondos y concursos públicos	38
2.5.5.	Clientes	39
2.5.6.	Atractivo general de la industria	40

2.6. Plan estratégico	40
2.6.1. Análisis FODA	41
2.6.2. Visión.....	42
2.6.3. Misión	42
2.6.4. Objetivos estratégicos	43
2.6.5. Estrategias	43
2.7. Plan de marketing.....	45
2.7.1. Público objetivo	45
2.7.2. Posicionamiento deseado	46
2.7.3. Objetivos del marketing	46
2.7.4. Marketing mix	47
2.7.4.1. Descripción del servicio.....	47
2.7.4.2. Estrategia de Precio	48
2.7.4.3. Estrategia de plaza o distribución.....	48
2.7.4.4. Estrategia de promoción	48
2.8. Plan de operaciones	49
2.8.1. Objetivos de producción	50
2.8.2. Actividades previas al inicio de la producción	51
2.8.2.1. Aspectos técnicos del servicio.....	52
2.8.2.2. Determinación de la ubicación de la empresa.....	52
2.8.2.3. Diseño y distribución de las instalaciones	53
2.8.3. Proceso de producción del servicio	53
2.8.3.1. Flujo de producción del servicio	53
2.8.3.2. Estándares de calidad	54
2.8.3.3. Factores críticos	54
2.9. Plan de recursos humanos	55
2.9.1. Manual de funciones y organigrama.....	55
2.9.2. Estrategias reclutamiento, selección y contratación de personal.	56
2.9.3. Estrategias inducción, capacitación y evaluación del personal.	57
2.9.4. Estrategias de motivación y desarrollo del personal	58

2.9.5. Políticas de remuneraciones y compensaciones.....	60
2.10. Plan financiero	60
2.10.1. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.....	61
2.10.1.1. Datos.....	61
2.10.1.2. Supuestos	61
2.10.1.3. Políticas.....	63
2.10.2. Plan de ventas.....	63
2.10.3. Análisis de costos.....	64
2.10.4. Punto de equilibrio.....	64
2.10.5. Inversión inicial	65
2.10.6. Capital de trabajo	65
2.10.7. Fuentes de financiamiento	66
2.10.8. Proyección del flujo de caja.....	67
2.10.9. Análisis de rentabilidad.....	67
2.10.9.1. Valor Actual Neto (V.A.N.).....	68
2.10.9.2. Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)	68
2.11. Plan de contingencia y emergencia	69
2.11.1. Contingencia:	69
2.11.2. Emergencia:	69
CONCLUSIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ANEXO 1: Objetivos plan de negocios.....	81
ANEXO 2: Estructura general plan de negocios	82
ANEXO 3: Comparación modelos plan de negocios.....	83
ANEXO 4: Descripción elementos plan de negocios – Karen Weinberger Villarán	84
ANEXO 5: Descripción elementos plan de negocios – Greg Balanko.....	109
ANEXO 6: Estructura a aplicar prácticamente	123

ANEXO 7: Contenido y formalidad revista “Especial Directivos”	124
ANEXO 8: Detalle estructuras básicas revista “Entrepreneur”	125
ANEXO 9: Factores del análisis del entorno	126
ANEXO 10: Investigación de mercados – Cuestionario	139
ANEXO 11: Detalles métodos de aplicación encuesta.....	142
ANEXO 12: Calculo tamaño de la muestra	144
ANEXO 13: Gráficos investigación de mercados	145
ANEXO 14: Análisis investigación de mercados	152
ANEXO 15: Características competidores actuales	158
ANEXO 16: Características servicios sustitutos.....	162
ANEXO 17: Competidores potenciales – Barreras de ingreso	165
ANEXO 18: Análisis proveedores	167
ANEXO 19: Clientes.....	171
ANEXO 20: Plan estratégico	172
ANEXO 20: Plan estratégico – Estrategias	173
ANEXO 22: Plan de marketing – Aspectos claves investigación de mercado	175
ANEXO 23: Plan de marketing – marketing mix.....	176
ANEXO 24: Elementos de marca.....	180
ANEXO 25: Estrategia de promoción – Tarjeta de presentación	182
ANEXO 26: Estrategia de promoción – Mapa recinto del evento.....	183
ANEXO 27: Plan de operaciones – Eventos musicales 19 Diciembre 2014 en adelante	184
ANEXO 28: Plan de operaciones – Detalle vehículos transporte de pasajeros ..	187
ANEXO 29: Plan de operaciones – Especificaciones/cotización minibús	189

ANEXO 30: Plan de operaciones – Flujograma	190
ANEXO 31: Plan de Operaciones – Estándares de calidad	195
ANEXO 32: Plan de Recursos humanos – Manual de funciones.....	197
ANEXO 33: Plan de Recursos Humanos – Reclutamiento de cargos.....	200
ANEXO 34: Plan financiero	203
ANEXO 35: Plan de contingencia y emergencia	213

RESUMEN EJECUTIVO

Elaboración de un plan de negocios que recopila, estructura y analiza información para arrojar como resultado la viabilidad de colocar en marcha una empresa de transporte de pasajeros a eventos musicales desde la Región de Valparaíso a la Metropolitana.

Se recabo información primaria para definir el perfil de los clientes potenciales, su comportamiento y nivel de aceptación del modelo de negocio, además de secundaria, a través de un análisis del ambiente, entorno e industria de la organización. Todo esto se estructuró y analizo según un modelo de plan de negocios en 11 etapas. Obteniendo como resultado índices positivos de rentabilidad, recomendando finalmente invertir en un negocio de esta naturaleza.

ABSTRACT

Developing a business plan that collects, analyzes data structure and to throw to the viability of putting up a business passenger to music from the region of Valparaiso to the Metropolitan events.

Primary information was collected to define the profile of potential customers, their behavior and acceptance level of the business model, in addition to secondary, through an analysis of the environment and industry organization. All this was organized and analyzed according to a model business plan in 11 stages. Obtaining as a result positive rates of return, finally recommending investing in a business of this nature.

INTRODUCCIÓN

La presente memoria tiene como objetivo analizar la puesta en marcha de una empresa de servicio de transporte con buses desde la Quinta Región hacia la Región Metropolitana, el cual tendrá características que entreguen un valor agregado a los usuarios de éste, y marquen una diferencia con los competidores actuales, a través de la elaboración de un plan de negocios para recabar y estructurar la información relevante a este, evaluando finalmente su viabilidad. Este estudio se realizara porque no existe uno de este tipo en la industria del transporte que se enfoque principalmente en el traslado a conciertos, el cual será dirigido solo a la población de la Región de Valparaíso, debido a la limitación en los recursos que implica un alcance geográfico mayor. Para todo lo anterior se consideraron diferentes fuentes bibliográficas y de información pública, de entidades privadas como gubernamentales para su respaldo.

La tesis se estructuro en dos capítulos, donde el primero aborda el marco teórico que sustenta la posterior aplicación de un plan de negocios, a través de reflexiones previas al desarrollo de un negocio, luego las referencias de dos autores con modelos de planes de negocios, y por último el estado del arte en esta materia. Posteriormente en el segundo capítulo, y último, se elabora un plan de negocios en base a una estructura que combina los modelos referidos anteriormente, para concluir con los índices de rentabilidad y recomendaciones para un negocio de esta naturaleza, según todas las variables que pueden afectar la organización.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Objetivo del capítulo

El presente capítulo entrega los fundamentos teóricos del tema a tratar en la tesis, que en este caso es sobre la aplicación de un plan de negocios, por lo tanto se entregan diversas teorías de autores relacionados al tema, las cuales cuentan con diferencias y semejanzas entre ellas, con lo cual se pretende obtener una amplia base de conocimientos, necesaria para su posterior aplicación en los siguientes capítulos de la memoria. Para ello se estructuró en tres etapas el actual capítulo, en primer lugar se presentan las reflexiones a tener en consideración frente a la realización de un nuevo negocio, como una etapa previa a un plan de negocios, en segundo lugar se encuentran las referencias a diversos autores con su mirada y conocimientos respecto a esta herramienta, finalmente se menciona el estado del arte sobre el tema abordado, para contar con una mirada actualizada del tema.

1.1. Reflexiones frente al desarrollo de un nuevo negocio

Al enfrentarse al desarrollo de un nuevo negocio, se deben considerar diversos aspectos generales para plasmar y configurar las diversas ideas y pensamientos que se puedan tener en un comienzo. Consideraciones tales como:

- Descripción del negocio.
- Las perspectivas de éxito, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas.
- Los motivos para la realización, considerando las fortalezas y debilidades.
- Aspectos financiero – económicos, expresando ingresos, costos y beneficios esperados proyectados.

Sobre estas consideraciones en mayor detalle, y otras que también se deben tener en cuenta se mencionan a continuación según referencias de diversos autores.

1.1.1. Oscar O. Conti¹

Él hace mención a que todo negocio debe surgir de una idea, la cual debe ser sometida a un análisis de factibilidad técnico para evitar sobrestimar los posibles resultados futuros y evitar no sólo una potencial pérdida económica, sino la inevitable frustración y angustia ante el fracaso.

Al emprender un negocio sin una idea clara respecto al rubro o segmento, es muy útil investigar la historia personal del nuevo emprendedor, para detectar las fortalezas (conocimiento general, trayectoria, capacitación, capital, amigos, contactos, familiares, etcétera) que posee, ya que ellas pueden ser la guía para crear el bien o servicio que se ofrecerá a un determinado segmento del mercado,

¹ OSCAR O. CONTI. Lanzando un nuevo emprendimiento. [En línea]
<http://www.degerencia.com/articulo/lanzando_un_emprendimiento> [consulta 16 Mayo 2014].

además al no poseer pre-conceptos del sector económico, es más sencillo detectar ciertas oportunidades de negocio, ya que hay una actitud flexible a la reflexión y al análisis objetivo, basado plenamente en la conveniencia. Un aspecto fundamental a considerar es la determinación con cierto nivel de exactitud de los ingresos futuros que pueden generarse, teniendo en cuenta que los proyectos requieren un período de maduración, no sólo previo al lanzamiento, sino una vez que el negocio se ha puesto en marcha, además de él capital inicial requerido para el negocio, el cual no siempre es considerado en los planes iniciales. También es necesaria una investigación previa (cantidad de habitantes, competencia, estabilidad económica, etcétera) de la zona geográfica elegida, y de las tareas involucradas con la actividad a desarrollar.

Los aspectos mencionados anteriormente son la base de una evaluación general individual de la idea de negocio que se debe efectuar antes de realizar un plan de negocios integro.

Cabe destacar que el mercado muestra una enorme cantidad de proyectos que terminan abortándose por falta de consideración de algunos de los aspectos mencionados para la evaluación.

1.1.2. Esther Hernández Ferguson²

Por su parte, este autor menciona que el desarrollo de negocios tiene diferentes alternativas, las que pasan por el surgimiento de un nuevo negocio a nivel corporativo, el desarrollo de un nuevo producto o servicio dentro de un negocio ya

² ESTHER HERNÁNDEZ FERGUSON. Aspectos teóricos y metodológicos del Plan de Negocio. [En línea]. <<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento-2/aspectos-teoricos-metodologicos-del-plan-de-negocio.htm>> [Consulta 17 Mayo 2014].

existente el que podría permanecer dentro de éste o también adquirir vida propia y una tercera alternativa, aquella que ofrece el mejoramiento de un producto o servicio.

Todas ellas basadas en la búsqueda constante de adaptación a las condicionantes del entorno, satisfaciendo necesidades, deseos, expectativas y demandas diversas, determinando el modo de enfrentarse a competidores, complementando las actividades con otros agentes, entre otros aspectos, pudiendo todos ellos considerarse oportunidades de negocio.

Una vez analizadas las posibilidades que el entorno proporciona, se prevén los niveles de ingreso que estas generarán y la producción que se requerirá, así como los recursos materiales, humanos y financieros, además de la estimación de los costos de operación, inversiones y otros elementos fundamentales.

Por todo ello, es común que no siempre la empresa cuente con los recursos totales necesarios para su ejecución, por lo que se requiere el apoyo de entidades financieras o la participación de otros empresarios con suficiente capital disponible para poner a marcha el proyecto.

1.1.3. Síntesis reflexión autores

Según lo expresado por estos autores, al momento de pensar en desarrollar un nuevo negocio, a priori, se deben tener en cuenta diversos aspectos, además de la propia idea y antes del desarrollo de un plan de negocios como tal, como los que se mencionan a continuación:

Determinar claramente el origen de la idea, que puede surgir de fuentes tales como un negocio completamente innovador, mejoramiento o desarrollo de un nuevo producto o servicio dentro de un negocio ya existente. Esto puede estar definido por las fortalezas y debilidades que tenga el emprendedor, además de los factores externos con los que esté vinculado.

Con todo ello se piensa en el segmento de mercado al cual se podría dirigir, además de considerar a grandes rasgos el proceso técnico de desarrollo del producto o servicio.

Finalmente se estiman los costos, ingresos y capital inicial, además de las alternativas que a priori se conocen y podrían ser de utilidad para el financiamiento.

Se debe recalcar que todo esto es en relación al desarrollo de un negocio antes de la utilización de la herramienta de planificación “plan de negocios”, y que son aspectos relevantes, pero sin detalles aun, del potencial negocio.

1.2. Referencias autores

1.2.1. Plan de negocios según Karen Weinberger Villarán³

“A grandes rasgos lo que busca este documento es combinar forma y contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, mientras que el contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado”.⁴

³ WEINBERGER, Karen V. Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: Nathan Associates Inc., 2009.145 p.

⁴ IBID. p. 33

Según lo que detalla el autor sobre el párrafo anterior, por lo general, para la creación de nuevas empresas o nuevas unidades de negocios en aquellas ya en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito para reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio y contar con una herramienta que permita controlar el desarrollo de un nuevo negocio.

Es decir, este documento es útil y necesario tanto para nuevas unidades estratégicas de negocios en empresas ya en marcha, como para nuevas empresas, ya que en ambos casos siempre habrá parámetros de desconocimiento, lo que provocara incertidumbre, es decir, la falta de conocimiento seguro y claro de algo, lo que conlleva un riesgo asociado, el cual se busca disminuir investigando y recabando la información necesaria para que se estructure y complete un plan de negocios, y así entregar la certeza necesaria de la idea y su viabilidad, además de servir como una guía constante para encaminar el negocio tal como se planifico.

El plan de negocios permite abarcar múltiples objetivos, los que se pueden clasificar en dos grupos principalmente (ver detalle en anexo 1):

- a) A nivel interno o administrativo
- b) A nivel externo o financiero

En cuanto a la estructura cabe destacar que no existe un solo formato que sirva a los distintos destinatarios de este documento. Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello se debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura. Aunque existe un esquema donde se presentan los principales aspectos que debe contener. Ver anexo 2.

Además se destaca la diferencia entre un plan de negocios para una empresa nueva y aquella que ya se encuentra en marcha (ver tabla comparativa en anexo 3), donde se debe comprender que el plan para las empresas en marcha se centra más que nada en el análisis desde su posición en el mercado y lo que espera lograr, siendo una mirada desde el interior de la industria, mientras que para las nuevas empresas se basa en definiciones y estimaciones de lo que se intenta lograr, analizando el estado actual del mercado pero sin su participación en él, es una mirada como espectador de la industria y aún no como protagonista de ella.

A continuación se presenta una lista con los principales elementos que debe contener el plan de negocios (ver detalle anexo 4):

- a) Resumen ejecutivo
- b) Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio.
- c) Análisis del entorno
- d) Sondeo de mercado

- e) Análisis de la industria
- f) Plan estratégico
- g) Plan de marketing
- h) Plan de operaciones
- i) Plan recursos humanos
- j) Plan financiero

Se debe tener en cuenta que en el desarrollo de un plan de negocios, muchos de sus elementos están interrelacionados, por lo tanto al momento de agregar, quitar o modificar información en él, se debe verificar que las otras partes que pudiesen verse visto afectadas, se les deberá responder con los cambios pertinentes, y no ser pasados por alto, ya que pueden provocar incongruencias, incomprensión e incluso datos erróneos, los que pueden ser gravísimos y tener un costo muy alto.

1.2.2. Plan de negocios según Greg Balanko⁵

“El verdadero valor de crear un plan empresarial no está en producto final, sino más bien en un proceso de investigación que conlleva y que le obliga a pensar en su negocio de un modo sistemático”.

El presente autor hace énfasis en la relevancia del proceso de elaboración de un plan de negocios, ya que es el estudio, investigación y examinación de los datos en particular, y el negocio como un sistema, con lo que se podrán prevenir

⁵Balanko, Greg. Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México: McGraw-Hill, 2008.382 p. ISBN 978-970-10-6298-2

diversos errores, algunos de ellos mortales para el negocio, además de un conocimiento pleno del entorno y el negocio en particular.

El plan de negocios es genérico, es decir, se debe adaptar a las necesidades particulares, según el tipo de negocio y los destinatarios de este plan, ya que su redacción, presentación y énfasis de contenido pueden variar.

Se debe destacar el consejo de guardar todas las fuentes de información y suposiciones que sostienen el plan, ya que son el respaldo ante los destinatarios y las posibles dudas que pueden surgir en la implementación.

Según este autor existe 10 secciones que debe comprender un plan de negocios (ver detalle en anexo 5), a continuación se presenta la tabla 1.16 con una comparación entre el orden de elaboración del plan y aquel para la presentación, luego de finalizada la elaboración:

Tabla 1.16: Contraste orden etapas elaboración y presentación plan de negocios.

	Elaboración del plan	Presentación del plan
1°	Análisis de la industria	Resumen ejecutivo
2°	Análisis del mercado	Descripción del negocio
3°	Productos y servicios	Productos y servicios
4°	Descripción del negocio	Análisis de la industria
5°	Estrategia de marketing	Análisis del mercado
6°	Operaciones y administración	Estrategia de marketing
7°	Plan financiero	Operaciones y administración
8°	Plan de implementación	Plan de implementación
9°	Plan de contingencia	Plan financiero
10°	Resumen ejecutivo	Plan de contingencia

Fuente: Elaboración propia

En vista y consideración de la información recabada de ambos autores, a continuación se presenta una tabla comparativa de la estructura que definen ambos para un plan de negocios según el orden expuesto en sus libros.

Tabla 1.17: Comparación estructura plan de negocios según autor.

AUTOR	N°	<i>Karen Weinberger</i>	N°	<i>Greg Balanko</i>
E S T R U C T U R A	1	Resumen ejecutivo	1	Resumen ejecutivo
	2	Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio	-	
	3	Análisis del entorno	-	
	4	Sondeo de mercado	2	Análisis del mercado
	5	Análisis de la industria	3	Análisis de la industria
	6	Plan estratégico de la empresa	4	Descripción del negocio
	7	Plan de marketing	5	Estrategia de marketing y ventas
	-		6	Productos y servicios
	8	Plan de operaciones	7	Operaciones y administración
	9	Diseño de estructura y plan de recursos humanos	-	
	10	Plan financiero	8	Plan financiero pro forma
	-		9	Plan de implementación
	-		10	Plan de contingencia y emergencia

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, en ambas existen diez partes, que serían las principales en cada caso, pero estas no son iguales, las diferencias serían:

Weinberger separa el análisis del entorno con el relacionado a la industria, mientras que Balanko incluye todo dentro de la industria.

En cuanto a la descripción del negocio, Balanko combina dos aspectos que separa Weinberger, como lo son la descripción de la compañía y el plan estratégico en solo un punto que lo llama descripción del negocio.

Balanko, nuevamente se refiere en un solo ítem a dos aspectos que separa Weinberger, que son el plan de operaciones y el plan de recursos humanos en uno que el nombra como operaciones y administración.

Por último Balanko incorpora dos planes que Weinberger no hace referencia, que son el plan de implementación y plan de contingencia y emergencia.

Cabe mencionar además que metodológicamente cada uno busca lograr los mismos objetivos en cada ítem en que coinciden (aunque se unan dos puntos en uno) pero con explicaciones bastante diferentes, siendo Weinberger bastante más estructurado y detallado en su forma, es por esto que para el caso de aplicación se utilizara esta metodología, aunque se agregara un aspecto muy importante que menciona Balanko, como es contar con un plan de contingencia y emergencia (ver anexo 6).

1.3. Estado del arte

En el mundo actual, en que la competencia es cada vez mayor en todos los ámbitos, y para lograr un cometido destacado en lo que se hace, es indispensable seguir algunas recomendaciones basadas en la experiencia, en esto no queda fuera el desarrollo de un nuevo negocio, el cual debe ingresar a un mercado cada vez más competitivo y exigente. Muchos pueden ingresar a él, pero pocos sobrevivir, y sobretodo destacar entre tanto actor, resultando todo una tarea que muchas veces parece imposible.

Pero existe una herramienta para formalizar la estructura de una idea de negocio que permite prever los riesgos y resultados que se puedan presentar, y así ingresar el mercado con el respaldo de una planificación elaborada y preparada ante diversos escenarios, esta herramienta es el Plan de negocios.

Esto ayuda a tener los objetivos claros antes y durante el desarrollo del negocio, además presenta los argumentos más efectivos ante los inversionistas y cuenta con la gran ventaja de integrar elementos complementarios mediante las diversos sub planes que se deben desarrollar para el plan general de negocios.

Según el artículo publicado en la revista Especial Directivos⁶, este plan necesariamente debe adoptar una serie de estándares formales y de contenido mínimo (ver anexo 7) que permitan expresar con claridad los objetivos y los medios para lograrlos.

Por su parte, en un artículo de otra revista de México llamada Entrepreneur⁷, se detalla una “guía que recorre las cinco estructuras básicas para desarrollar un plan de negocios efectivo”⁸, las cuales se presentan a continuación (ver anexo 8):

- Estructura ideológica
- Estructura del entorno
- Estructura mecánica
- Estructura financiera
- Recursos humanos

Es importante recalcar que estos son aspectos a grandes rasgos exigidos para una planificación y presentación aceptable, ya que cada punto es susceptible de mejorar, profundizando y entregando muchos más detalles y análisis en cada uno de ellos, los que en su mayoría se anexan al plan, para que no interfieran en la lectura amena que puedan estar teniendo los lectores, y así también ellos pueden

⁶ ESPECIAL DIRECTIVOS. Elementos esenciales al elaborar un plan de negocio. [En línea]. 2012. [Consulta 3 Junio 2014], pp. 7-8. Disponible en: <<http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=977fc3ec-c6c6-46db-a0c3-885fa9d0d82a%40sessionmgr4002&vid=15&hid=4102>>. ISSN 1133-7893.

⁷ SANCHEZ, Marissa. Entrepreneur México. Cómo desarrollar tu plan paso a paso. [En línea]. 2011, vol. 19. [Consulta 3 Junio 2014], pp. 48-53. Disponible en: <<http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=977fc3ec-c6c6-46db-a0c3-885fa9d0d82a%40sessionmgr4002&vid=7&hid=4102>>. ISSN 1665-5087.

encontrar el respaldo de los datos de una manera más ordenada y de fácil comprensión, todo esto añade aún más confianza sobre la credibilidad del plan.

Según la bibliografía consultada, el estado del arte se ha mantenido en el último tiempo estable, no ha existido una evolución sustancial, ya que como se presentó anteriormente en los artículos de revistas, un Plan de negocios en su esencia sigue siendo igual, cambiando solo algunos nombres de las fases o agrupándolas de diferente forma, pero con los mismos requerimientos de información siempre.

Síntesis del capítulo

Recientemente se presentó el marco teórico en el cual se basara la memoria de un plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa, el cual constaba de tres etapas principales, por una parte las reflexiones que se deberían considerar antes de realizar un plan de negocios como tal, posteriormente se entregaron diversas teorías respecto a la forma y el fondo de un plan de negocios en su integridad y finalmente se incluyó el estado del arte basado en el tema abordado. En estas tres etapas del presente capítulo se encontraron divergencias y similitudes, las cuales se analizaron para lograr obtener la mejor manera de aplicación al caso de la memoria, y teniendo en consideración siempre las diversas miradas respecto al tema, las cuales en varias ocasiones coincidieron de una u otra forma.

Finalmente, cabe destacar que el tema de los planes de negocios es muy similar desde hace ya muchos años, su esencia se ha mantenido constante, debido a que su utilidad ha sido comprobada reiteradas veces con el paso de los años.

CAPITULO II: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE A EVENTOS

Objetivo del capítulo

Esta etapa tiene por objeto la aplicación de los fundamentos teóricos recabados en el Capítulo I, el cual considera el desarrollo completo de un plan de negocios, recabando toda la información que sea necesaria para ello, a través del análisis del entorno, de la industria y el sondeo de mercado principalmente, para posteriormente desarrollar cada una de las etapas considerados en un plan de negocios, y así lograr obtener la rentabilidad final por un proyecto con las características de una empresa nueva prestadora de servicios de transporte desde la Región de Valparaíso hacia espectáculos musicales realizados en la Región Metropolitana.

2.1. Resumen Ejecutivo

Es la última etapa de un plan de negocios, pero es aquella que primero se presenta, en la cual se realiza una breve descripción de los aspectos relevantes del plan elaborado. A continuación se presenta esta etapa en relación al proyecto:

La empresa “Sensación” se funda en el espíritu emprendedor de un alumno de Ingeniería Comercial, el cual descubrió necesidades que no se satisfacían en la industria del transporte de pasajeros desde la Quinta Región a eventos musicales realizados en la Región Metropolitana con los actuales participantes. Por lo tanto se busca generar una nueva empresa de calidad, experiencia y confort superior a la competencia existente, además de entregar servicios complementarios para personalizar la forma de viajar.

Actualmente los clientes potenciales son aquellas personas entre 19 y 30 años que cuentan con ingresos superiores a los \$200.000 en las ciudades de Quilpué y Viña del Mar, y que requieren un servicio de mayor calidad para los viajes que realizan a la Región Metropolitana al asistir a eventos musicales. Mientras que los competidores actuales son 4 empresas que prestan un servicio casi en un 100% homogéneo, sin diferenciaciones mayores entre ellos.

El modelo del negocio busca la diferenciación de las empresas competidoras, agregando prestaciones complementarias que hasta el momento no existen, además nuevas formas de promocionar estos servicios y niveles de coordinación, puntualidad y comodidad superiores. Este modelo arroja niveles de rentabilidad positivos, basados en los dos principales índices utilizados con este fin (V.A.N. y

T.I.R.), los cuales se sustentan en el flujo de caja proyectado a 10 años del negocio.

2.2. Formulación de la idea de negocio.

En el presente plan se comenzará realizando la formulación de la idea de negocio, por estar enfocado en una empresa nueva, la cual surge de dos procesos de innovación, que se inician de manera distinta, por una parte un análisis del ambiente, y por otra, el análisis de las fortalezas de los miembros del equipo empresarial.

2.2.1. Análisis del ambiente

Según lo que se puede observar a través de algunos medios de comunicación (Facebook, afiches, anuncios), es posible percibir que en la Región de Valparaíso existen pocas empresas que ofrezcan el servicio de transporte de pasajeros a eventos masivos, los que en su gran mayoría se realizan en la Región Metropolitana. Además, todas ellas tienen un precio muy similar y con características, en su gran mayoría, iguales. Además en los últimos años se ha producido un aumento en los eventos masivos, especialmente conciertos, que se realizan casi en su totalidad en la Región Metropolitana, esto debido al gran centralismo aun existente en el país, y que aun así, han tenido una muy buena aceptación por el público chileno, según diversos estudios.

Todo lo anterior provoca una percepción de necesidades insatisfechas por la homogeneidad de los servicios prestados, pudiendo ser la oportunidad de crear una alternativa que sea diferente al estándar existente de servicios.

2.2.2. Análisis de las fortalezas del equipo empresarial

En este caso, la idea surge de un solo actor, el cual actúa como empresario, quien cuenta con la experiencia de haber contratado diversos servicios de transporte a conciertos en Santiago de Chile, desde hace ya unos cinco años aproximadamente, con la previa investigación y cotización de las diversas alternativas existentes en cada ocasión, de las cuales se destaca la similitud en diversos factores entre todas ellas. Además esta persona cuenta con una red de amistades sobre la cual tiene el conocimiento que también han contratado estos servicios en diferentes ocasiones, y su percepción de los servicios ha sido muy similar.

Por lo tanto, de ambos análisis se puede concebir una idea de negocio, es decir, la esencia de la empresa, que en este caso, sería una nueva empresa de servicios de transporte a eventos en la Región Metropolitana desde la Quinta Región, el que contará con un valor agregado en relación a las empresas existentes, pretendiendo que el viaje, no sólo sea transporte, sino una experiencia grata y distintiva.

2.3. Análisis del entorno

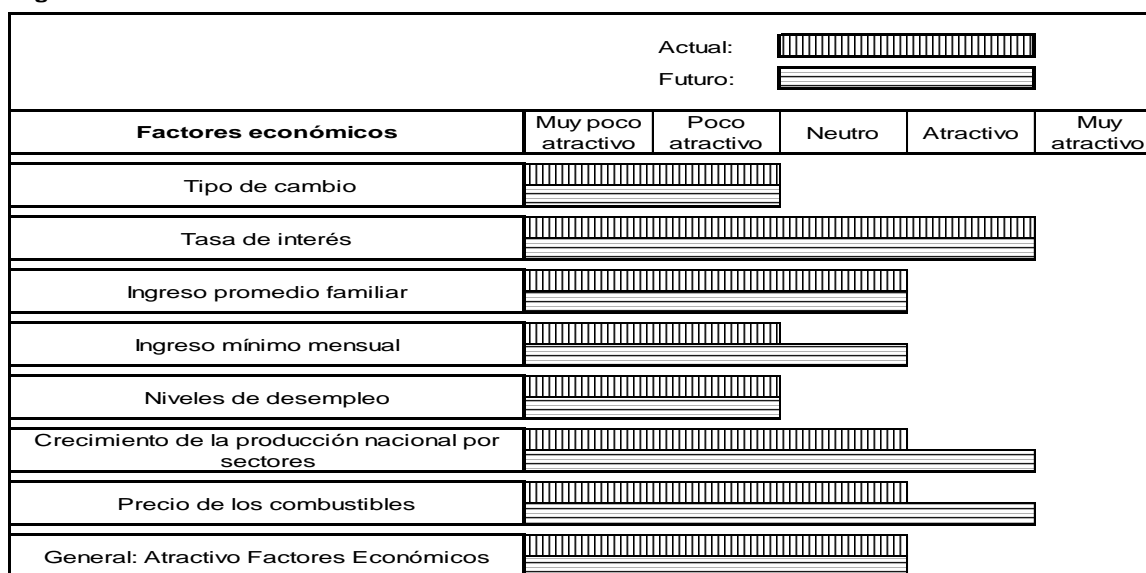
Permitirá descubrir oportunidades y amenazas que podrían afectar el negocio, tanto en la perspectiva vinculada directamente al medio de transporte, como también indirectamente, relacionando este medio como un servicio complementario a uno principal, que son los espectáculos musicales, en donde sus variables de oferta y demanda afectan en algún grado, el servicio que se

pretende ofertar. Por lo tanto se analizan los siguientes factores (ver anexo 9) que pudieran impactar tanto a la oferta y demanda de recitales, como del servicio de transporte propiamente tal.

2.3.1. Factores económicos

Como se muestra en la figura 2.1, y según el análisis realizado sobre estos factores, se concluye que en general el atractivo es de nivel neutro, tanto en el presente como en el futuro, por lo que se podría especular sobre un escenario estable económicamente, siempre considerando el negocio que se está analizando como un servicio complementario a uno principal, el cual corresponde a los conciertos. Se destacan positivamente los niveles de la tasa de interés, tanto en el futuro, como actualmente, mientras que negativamente el bajo atractivo de los niveles de desempleo, ya que puede afectar directamente a una disminución en el nivel de consumo de los servicios, aunque se contrarresta en parte por una mayor oferta de la mano de obra para la contratación.

Figura 2.1. Atractivo de los factores económicos

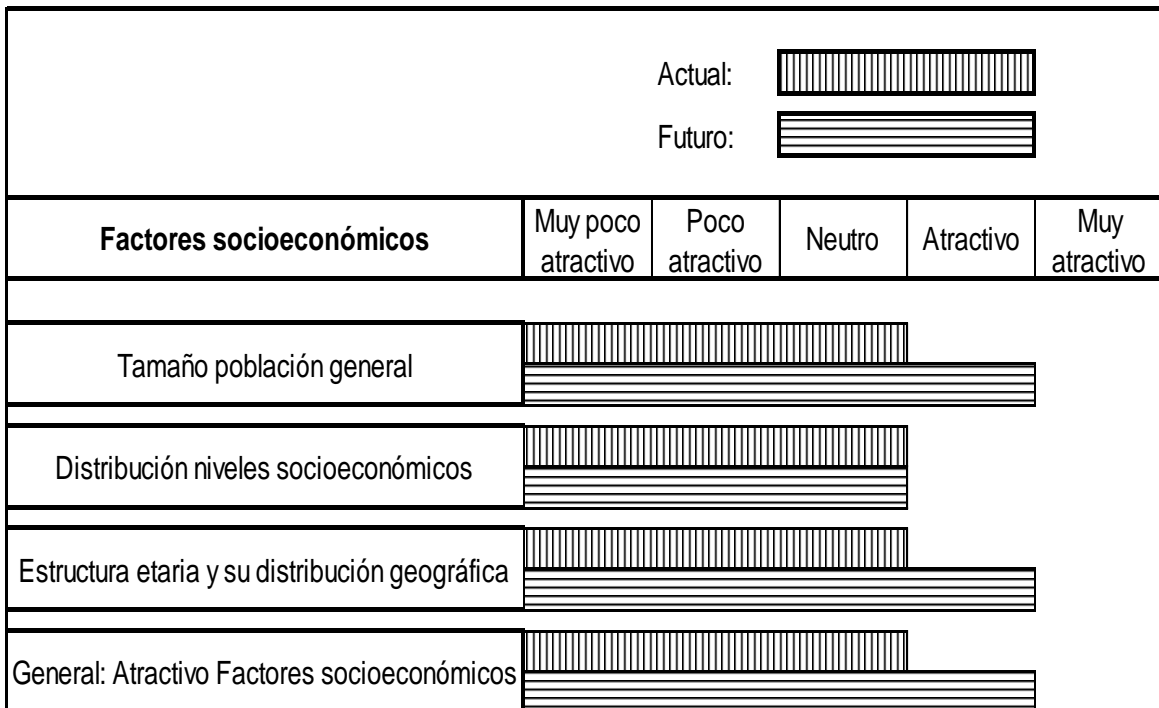


Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Factores socioeconómicos

Se puede apreciar en la figura 2.2 un resumen de los factores socioeconómicos, con su atractivo presente y las expectativas sobre ellos, además del resultado el cual es un aumento en el atractivo general de ellos, especialmente vinculado al aumento de la población que se proyecta en el país, lo cual impulsa a los demás factores a un futuro, al menos, promisorio, lo que trae consigo consecuencias positivas en el consumo general del país, lo que incluiría los servicios de entretenimiento y sus complementarios.

Figura 2.2 Atractivo de los factores socioeconómicos

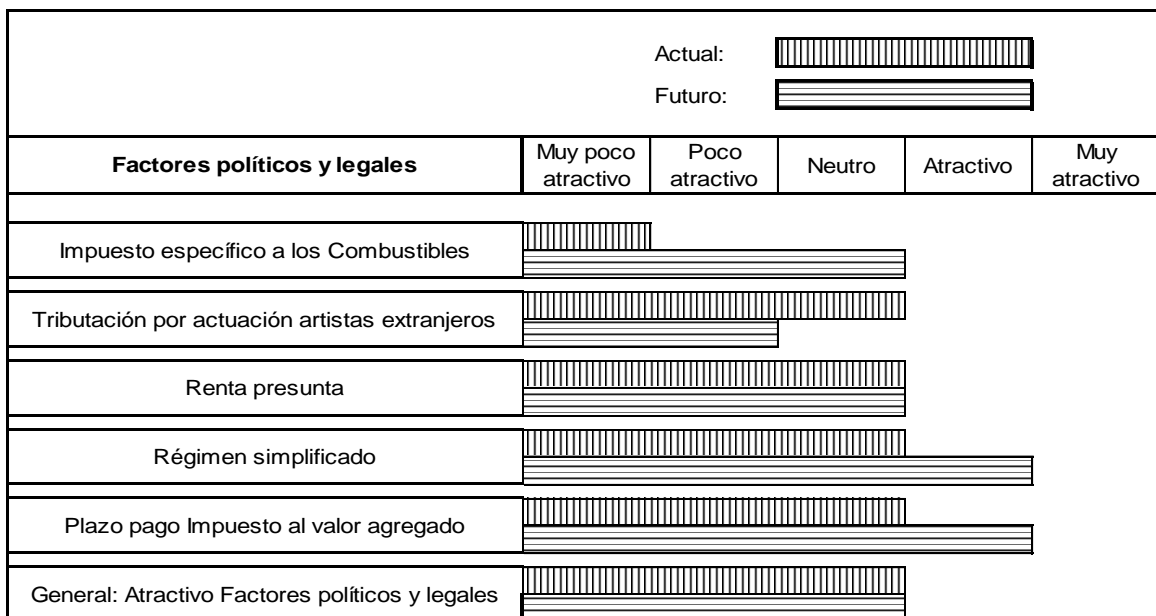


Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Factores políticos y legales.

En la figura 2.3 se muestra un resumen de los factores políticos/legales y el resultado general de ellos, con lo cual se determinó que el panorama se mantendrá en un nivel neutral, considerando que en su mayoría existen factores que mejoraran en el futuro, pero sin llegar a niveles de atractivo muy alto, sino que solo a un atractivo medio; además se destaca el impuesto específico a los combustibles, el cual es muy poco beneficioso su existencia para la industria del transporte, pero al menos este tendrá cambios que se espera provoquen una mejora en su atractivo. Cabe enfatizar la existencia de un factor que podría provocar un retroceso en su atractivo producto de cambios en las formas de interpretación por parte de los entes fiscalizadores, como lo es la tributación por actuaciones de artistas extranjeros en Chile, que pasaría de un nivel de atractivo neutral a uno bajo.

Figura 2.3 Atractivo de los factores políticos y legales



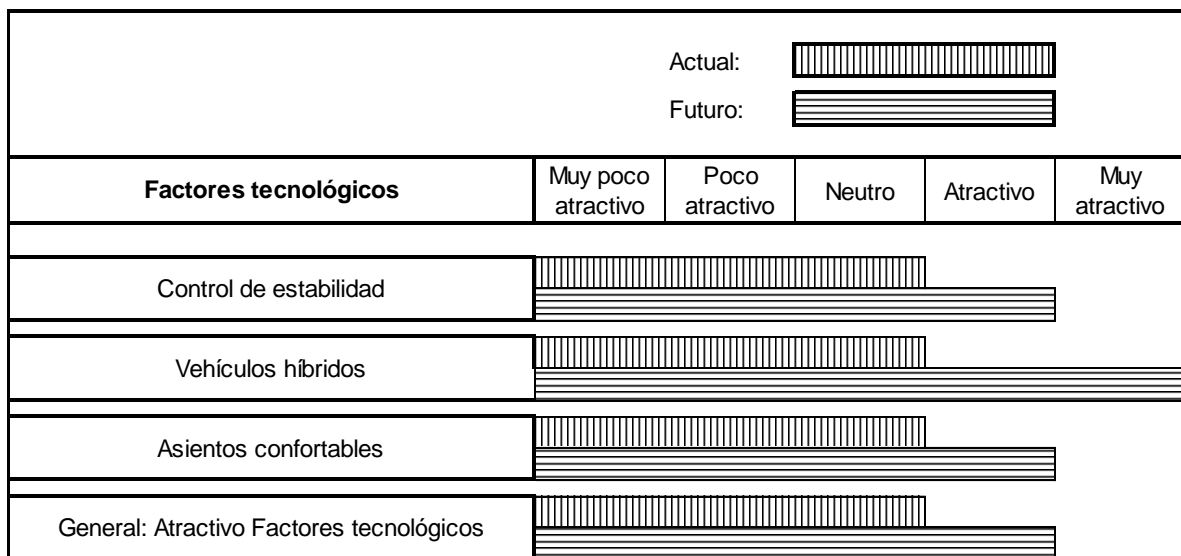
Fuente: *Elaboración propia*

2.3.4. Factores tecnológicos

Respecto a los factores que se ven en la figura 2.4 con su atractivo presente y las expectativas sobre ellos, se puede concluir que el futuro se vislumbra positivo, ya que la totalidad de ellos se espera mejoren en el tiempo, esto se condice principalmente con las expectativas que se tienen generalmente sobre la tecnología, ya que cada vez avanza de manera más vertiginosa en diversos ámbitos, y el transporte de pasajeros no es la excepción, con vehículos que son cada vez más seguros, cómodos y con una preocupación mayor por el medio ambiente.

Estas tendencias son mundiales, muchas de ellas no han llegado masivamente a Chile, por lo que todos estos aspectos pueden ser una importante fuente de oportunidades para lograr una diferenciación importante de los competidores nacionales.

Figura 2.4 Atractivo de los factores tecnológicos

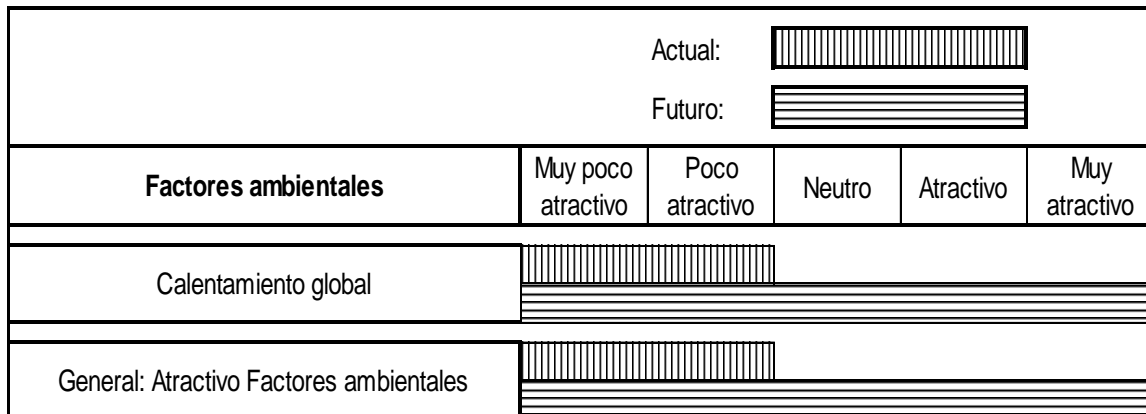


Fuente: Elaboración propia

2.3.5. Factores ambientales

En este punto solo se encontró un factor que se debiera considerar en el negocio, el cual se presenta en la figura 2.5, puesto que al ser solo una microempresa que presta un servicio de transporte de pasajeros, el principal daño que podría realizar al medioambiente es el producido por los gases emitidos desde el medio de transporte, especialmente el dióxido de carbono y óxido de nitrógeno que aportan sustancialmente al calentamiento global, pero en estos tiempos ya se han desarrollado soluciones que permiten eliminar casi completamente la emisión de estos gases contaminantes en la industria del transporte de pasajeros, por lo que se espera un futuro muy promisorio de estas soluciones para mejorar el cuidado del medioambiente, las cuales se esperan que sean cada vez más eficientes y menos costosas.

Figura 2.5 Atractivo de los factores ambientales



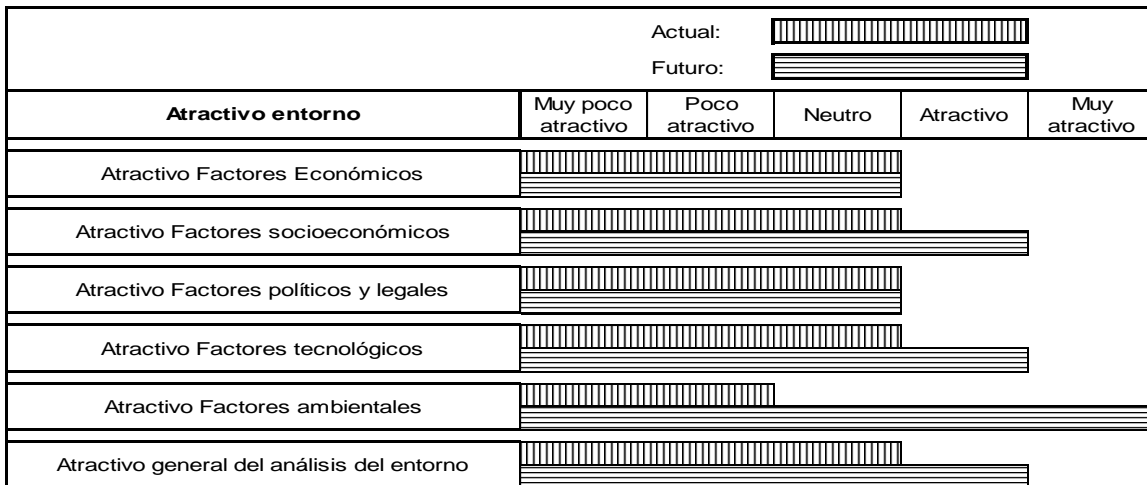
Fuente: Elaboración propia

2.3.6. Resumen de factores del análisis del entorno

Para concluir con el estudio propiamente tal del análisis del entorno, se representa en la figura 2.6 el compilado de los resultados generales de cada factor, y al final el atractivo del entorno como un todo, tanto actualmente, como su expectativa.

En esta figura se destaca el altísimo atractivo futuro que existe en los factores ambientales, más que cualquier otro. Además es auspicioso el hecho de no contar con ningún factor que en el futuro disminuya su atractivo, solo teniendo presente una mayor precaución y atención sobre los factores económicos y aquellos político/legales que cuentan solo con niveles neutrales tanto en el presente como en el futuro. Todo lo anterior tiene como consecuencia el aumento del atractivo general para el futuro, trasladándose de nivel neutral a medianamente atractivo, lo que represente un futuro próspero para el entorno, lo que se puede traducir en una mayor cantidad de oportunidades que de amenazas, considerando los espectáculos musicales como servicio principal y el transporte de clientes hacia ellos un complementario, siendo este último el proyecto que se pretende iniciar.

Figura 2.6 Atractivo general del análisis del entorno



Fuente: Elaboración propia

2.4. Investigación de mercado

Con los antecedentes recabados desde la web⁹ y literatura especializada¹⁰, esta etapa tiene como finalidad recabar información primaria para realizar la planificación y proyección del negocio. Para ello el proceso se realiza en varias etapas, las que a continuación se desarrollan:

2.4.1. Definición del problema.

La presente investigación tiene por objetivo conocer la disposición de contratación del servicio propuesto por parte de los potenciales clientes.

2.4.2. Necesidades de información

Chile es un país que en las últimas décadas ha concentrado una gran cantidad y variedad de eventos artísticos, pero que debido al centralismo existente en el país, la mayoría de ellos se realiza en la Región Metropolitana, por lo tanto existe una necesidad de transporte desde todos los demás puntos del país hacia esta zona, es por ello que existe una oferta de medios de movilización, pero no un estudio que determine el perfil y comportamiento de compra de los clientes en cada tipo de servicio, a modo de entender el nivel de aceptación en cada uno de ellos, es por esto que se hace necesario realizar un estudio para establecer los parámetros a estas características, las que en este caso se aplican al medio de transporte de buses particulares a eventos masivos desde la Región de Valparaíso.

⁹ GESTIOPOLIS. ¿Qué tipos de investigación de mercado existen? [En línea]
<<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/52/tiposinvktprop.htm>> [Consulta 1 Diciembre 2014]

¹⁰ MC DANIEL, Carl y GATES Roger. Investigación de mercados. Sexta edición. México. Thomson Editors, S.A. de C.V., 2005. Páginas 617. ISBN 970-686-366-4

2.4.3. Objetivos de la investigación.

- Establecer, de modo referencial, el perfil del potencial cliente.
- Determinar el posible comportamiento de compra de los potenciales clientes.
- Estimar el nivel de aceptación de un modelo de servicio.

2.4.4. Diseño de la investigación y fuentes de datos

Se formulara una investigación del tipo concluyente descriptiva mediante el método de comunicación con cuestionarios (ver anexo 10) vía internet, además de presencial en algunos casos, este método se seleccionó ya que según los objetivos de la investigación, este proporciona una mayor versatilidad, menores costos y mayor control de la muestra en esta investigación.

Se establecieron dos métodos de aplicación a la muestra, primero presencialmente a personas de un círculo cercano al autor, que se tenía el conocimiento de haber contratado servicios de este tipo anteriormente, y posteriormente se aplicó vía internet, considerando no enviar el cuestionario a las personas que se les había entregado personalmente. Ver Anexo 11.

2.4.5. Diseño y tamaño de la muestra

Para determinar la muestra, primero se debe definir la población de la cual se extraerá la muestra, en este caso, la población seleccionada comprende a aquellos habitantes, tanto hombres como mujeres, de la Región de Valparaíso, que han asistido a espectáculos musicales. El periodo de tiempo de la investigación comprende entre el 01/11/2014 al 28/03/2015.

Luego se debe identificar el marco muestral, que es aquella parte de la población desde donde se selecciona la muestra. En el caso de esta investigación, el marco muestral quedara reducido a aquellas personas que en la red social de Facebook sean seguidoras y/o amigos de páginas o usuarios relacionados con servicios similares a los que se pretenden prestar con el proyecto y un circulo de personas cercanas al investigador, que cumplen con las características de la población seleccionada.

Posteriormente se debe determinar el tamaño de la muestra (ver anexo 12), la cual asciende a 400 personas, a quienes se les deberá realizar la investigación de mercado.

Después se debe seleccionar el procedimiento de muestreo, el cual será del tipo no probabilístico utilizando el método discrecional, el cual consiste en elegir los elementos de la muestra a criterio del investigador, según su creencia en cuanto al aporte que puedan realizar al estudio, el cual será en este caso según la definición de la población e identificación del marco muestral. Con todo lo anteriormente explicado, queda la muestra definida finalmente.

2.4.6. Recopilación de datos

Quien realizó la compilación de datos fue el alumno de quinto año de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso y autor de la investigación, don Eduardo Miranda Alvarado a través de una encuesta (ver anexo 10) a 35 personas presencialmente, y 367 vía internet, según los procedimientos establecidos anteriormente.

2.4.7. Procesamiento de datos

Los datos se exportaron a una planilla de Microsoft Excel, donde se hizo un recuento y posterior análisis de los datos.

2.4.8. Análisis de datos

A partir de la encuesta se obtuvieron las siguientes respuestas (ver anexo 13) por parte de los usuarios de transportes a la Región Metropolitana que asisten a espectáculos desde la Quinta región. A continuación se presentan según los objetivos de la investigación

2.4.8.1. Perfil potencial cliente

Esta variable se usó para definir el potencial cliente para el negocio.

Con los datos recabados (ver anexo 14) se puede concluir que principalmente los usuarios son de Quilpué, Viña del Mar y Valparaíso. Aunque los niveles de ingreso de esta última ciudad son bastante bajos en general, en comparación a las dos primeras, por lo tanto los siguientes datos se analizaron solo según las dos primeras ciudades, donde se obtuvo que la edad mayoritaria era entre 19 y 30 años, por lo que se filtró la información a este rango etario para los dos últimos aspectos, de jornada de trabajo y sexo, encontrándose en el primer caso una mayoría de trabajadores de jornada completa y en el segundo una gran presencia femenina.

2.4.8.2. Comportamiento potenciales clientes

En este ítem se presenta el comportamiento de los potenciales clientes basado en el perfil anteriormente realizado, es decir personas entre 19 y 30 años de las

ciudades de Quilpué y Viña del Mar, el cual se puede sintetizar en que viajan principalmente una vez al año, en los meses de Enero o Marzo, acompañados por una persona, la oferta la reciben principalmente a través de las redes sociales y no comparan en la mayoría de los casos. Su principal factor de decisión de compra es el precio.

2.4.8.3. Nivel de aceptación del servicio

Este último punto también se analizó respecto al perfil del cliente que se realizó en un comienzo, obteniéndose como lugar de preferencia para la partida del bus, el centro de la ciudad de Viña del Mar. Considerando que los aspectos más valorados en un servicio de este tipo son la puntualidad y el gusto por los videos musicales durante el viaje, disponiendo de entre \$10.000 y \$10.999 como valoración por un servicio que incluya estas características. Además el servicio adicional con mayores preferencias es aquel que vende alimentos y bebidas al interior del bus previo pedido de los usuarios con un pago adicional entre \$1.000 y \$1.999.

Sobre la calificación de las empresas actuales, estas se evalúan con un nivel aceptable, siendo el principal factor determinante la puntualidad.

2.4.9. Presentación de los resultados.

Con el análisis presentado anteriormente se da respuesta a los objetivos de esta investigación de mercado, resolviendo el problema inicial y satisfaciendo las necesidades de información.

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda enfocar los esfuerzos del proyecto de negocio en el perfil de los potenciales clientes descubierto, teniendo en cuenta su comportamiento de compra analizado y el nivel de aceptación que obtuvieron las variables del modelo de servicio, logrando así una mayor eficiencia de los recursos destinados al proyecto.

2.5. Análisis de la industria

Para este análisis, se describirá de manera general a cada uno de los actores presentes en la industria, y a la vez se irá complementando con el nivel de fuerza que ejerce sobre el proyecto, sea esta positiva o negativa, según lo que define Michel Porter en su Modelo de las Cinco Fuerzas.

2.5.1. Competidores actuales

En la actual industria existen tres competidores principalmente, los cuales se presentan y comparan sus características (ver anexo 15) en la tabla 2.4

Tabla 2.4: Tabla comparativa características empresas competidoras actuales.

Características / Empresa	Busconciertos	Viaje conciertos	The rock bus
Inicio operaciones	2007	No define	2011
Ciudad de origen	Viña del mar	Quillota	No define
Ciudades con puntos de partida	Quillota, Viña del Mar y Valparaíso	Quillota, La Calera y Viña del Mar	Viña del Mar y Valparaíso
Rango de precios	\$ 10.000 - \$ 13.000	\$ 10.000 - \$ 11.000	\$ 9.000 - \$ 10.000
Horario de llegada al evento aprox.	19:00 horas	18:00 horas	19:00 horas
Trayecto de vuelta	Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué, Villa Alemana, Limache y Quillota	Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué, Villa Alemana, Limache, Quillota y La Calera	Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué y Villa Alemana
Bus capacidad 40 pasajeros aprox.	Si	Si	Si
Minibus capacidad 12 pasajeros aprox.	Si	Si	Si
Oficina	Si	No	No
Solo traslado a eventos musicales	No	Si	No
Servicios adicionales	Si	No	No
Página web operativa	No	Si	Si
Reserva on line	No	Si	No
Teléfono celular	Si	Si	Si
Correo electrónico	Si	Si	Si
Fan page y/o perfil Facebook	Si	Si	Si
Twitter	No	Si	Si
Canal en Youtube	No	Si	No

Fuente: Elaboración propia

Análisis fuerza ejercida

Para este estudio se consideran las barreras de salida que existen en la industria, las que en este caso no son altas, ya que la barrera más importante que se podría considerar es la inversión, principalmente en la adquisición del bus y/o minibús, aunque este se puede vender con una facilidad relativamente fácil si se encuentra en buen estado, puesto que no es un activo especializado, y puede servir para otra empresa nueva o en crecimiento. Otra barrera que se puede considerar es el hecho de contar con trabajadores, pero en este caso la gran mayoría es de tamaño micro, por lo que no tienen muchos trabajadores a su haber, y además el tipo de servicio que se presenta no requiere de gran cantidad de mano de obra. Una barrera más que se podría tener en cuenta son los compromisos con los clientes, los que en este tipo de servicio son de corto plazo, ya que principalmente es un trato de palabra por cada evento, el cual concluye luego de la prestación del servicio, por lo que no se vuelve una barrera importante de salida.

Además de estas barreras, es necesario considerar otros factores que pueden incidir en la intensidad de la rivalidad, como lo son el número de competidores actuales, los que en este caso alcanzan a ser 3 a 4 aproximadamente, lo que no es un gran número para una de las regiones con más habitantes en el país; se debe considerar que todas ellas cuentan con características muy similares, es decir, existe una escasa diferenciación, con competidores muy equilibrados en su oferta y con un nicho de mercado que ha estabilizado su crecimiento, por lo tanto, sin considerar las barreras de salida descritas en un comienzo, los demás factores arrojan una alta intensidad en la rivalidad de esta industria.

Como conclusión se puede determinar que las barreras de salida no favorecen una alta intensidad de la rivalidad, mientras que los demás factores descritos hacen lo contrario, por lo tanto se puede inferir que existe una intensidad en la rivalidad de los competidores actuales de nivel medio.

2.5.2. Servicios sustitutos

Son aquellos que buscan satisfacer la misma necesidad pero con un servicio distinto. En el caso del proyecto, la necesidad principal correspondería al transporte de pasajeros desde la Región de Valparaíso a la Región Metropolitana. Considerando esta clarificación, los principales servicios sustitutos son los buses interurbanos, transfer, el arriendo de vehículos y vehículos particulares, cada uno con sus características (ver anexo 16), las cuales se comparan en la tabla 2.5.

Tabla 2.5: Tabla comparativa empresas sustitutas.

Características / Empresa	Buses interurbanos	Transfer	Arriendo vehículos	Vehículo particular
Primer y último viaje Valparaíso - Santiago	05:00 horas - 22:00 horas	ilimitado	ilimitado	ilimitado
Primer y último viaje Santiago - Valparaíso	06:30 horas - 22:30 horas	ilimitado	ilimitado	ilimitado
Rango promedio de precios ida o vuelta	\$ 2.500 - \$ 6.500	\$ 21.000 - \$ 85.000	\$ 70.000 - \$ 130.000	\$ 3.000 - \$ 11.000
Capacidad de pasajeros	Entre 46 y 63	Entre 8 y 16	Entre 5 y 9	Entre 2 y 14
Reserva on line	Si	No	No	No
Pasajero(s) mantiene(n) responsabilidad del vehículo durante el evento	No	No	Si	Si
Asistente al espectáculo debe buscar estacionamiento para el vehículo	No	No	Si	Si
Asistente al espectáculo conduce el vehículo	No	No	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

Análisis fuerza ejercida

En este caso los servicios sustitutos ejercerían una presión baja sobre la industria donde el servicio se proyecta prestar. Esto debido a que la relación “*beneficio/precio*”, es decir, *valor percibido* es bastante inferior en contraste a lo

que se planea para la nueva empresa, ya que por una parte tendrá un precio inferior a tres de los servicios sustitutos, exceptuando el caso de los buses interurbanos. En cuanto a la variable del beneficio, este sería superior a los cuatro sustitutos, ya que al ser un servicio diferenciado para espectáculos musicales, este se adecuara, por una parte a los horarios de estos eventos, la capacidad de los transportes será de acuerdo a la demanda estipulada con la suficiente anticipación dependiendo del show, se proyecta contar con el servicio de reserva y pago vía internet para la comodidad de los usuarios, y por último se contará con conductor profesional, para permitir el disfrute y goce pleno del espectáculo por parte de los clientes, sin preocupaciones ni responsabilidades por el vehículo.

2.5.3. Competidores potenciales

Son aquellos actores que analizan y tienen la intención de ingresar a la industria según los resultados que obtengan de las evaluaciones que realizan, por lo tanto este tipo de competidores puede provenir de cualquier lugar, en cualquier momento.

Lo que provoca un mayor número de competidores potenciales son las bajas barreras de ingreso que pueden existir en la industria (ver anexo 17), las cuales se muestran con su respectivo nivel en la tabla 2.6, lo cual arroja finalmente el atractivo de la industria para los potenciales competidores.

Tabla 2.6: Nivel de las barreras de ingreso a la industria.

Barreras de ingreso	Nivel				
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Economías de escala	██████████				
Diferenciación del servicio	██████████				
Acceso a canales de distribución	██████████				
Requisitos de capital			██████████		
Desventajas en costos independientemente de la escala		██████████			
Reacción esperada			██████████		
Nivel general barreras de ingreso a la industria	██████████				

Fuente: Elaboración propia

Análisis fuerza ejercida

Los competidores potenciales tiene la fuerza relacionada con la amenaza de ingreso a la industria, la cual en este caso es muy alta, por lo que el atractivo de la industria es inverso, es decir muy bajo, ya que, como se analizó anteriormente, las barreras de entrada en su mayoría son bajas, y en algunos casos, casi inexistentes, lo que puede provocar en cualquier momento un ingreso de competidores a la industria, lo que tendría como consecuencia el aumento en la intensidad de la rivalidad de los competidores actuales, lo que puede ser muy perjudicial para la empresas que se encuentren en la industria.

2.5.4. Proveedores

Para el servicio que se está analizando, se requieren los proveedores que se describen a continuación:

2.5.4.1. Insumo combustible: estaciones de servicio

En la tabla 2.7 se presentan los tipos de combustibles, su banda de precios al 5 de Diciembre de 2014 y el número de estaciones, todo basado en datos (ver anexo 18) de la Quinta Región, a excepción de los precios del GNC, que no se encuentran en esta región, utilizando los precios existentes en la Región Metropolitana.

Cabe destacar también que los precios son regulados por la Comisión Nacional de Energía (CNE), quienes semanalmente publican una banda de precios para el cálculo del impuesto específico a los combustibles, por lo que los precios también son restringidos en parte por este parámetro.

Con la información entregada se concluye que el poder de negociación de los proveedores de este insumo es bajo, ya que la industria cuenta con una vasta variedad de estaciones de combustible y precios en la región, exceptuando el GNC, los proveedores no se encuentran concentrados en una sola zona geográfica, y no es difícil la sustitución entre ellos, aunque si es un insumo indispensable para la industria del proyecto. Pero en general es baja la probabilidad de que estos proveedores disminuyan la calidad de sus productos, por la supervisión que realiza la CNE, además por la competencia existente en su industria los precios no son excesivamente manejados a beneficio de cada estación, y las cantidades que suministran y stock con el que cuentan es regular, la excepción a estos factores ha ocurrido históricamente por catástrofes naturales ocurridas en el país, como lo han sido terremotos y tsunamis que han afectado a la nación. En general la industria de este insumo tiene un buen comportamiento y no cuenta con un gran poder para tomar decisiones que afecten negativamente a sus consumidores.

Tabla 2.7: Número de estaciones y banda de precios por tipo de combustible.

Tipo combustible	Características				
	N° estaciones	Precio mínimo	Precio máximo	Promedio	Diferencia precios min. y max.
Petróleo diesel	172	\$ 529	\$ 543	\$ 536	\$ 14
Gasolina 93	172	\$ 752	\$ 877	\$ 815	\$ 125
Gasolina 95	172	\$ 768	\$ 906	\$ 837	\$ 138
Gasolina 97	148	\$ 783	\$ 943	\$ 863	\$ 160
GLP	17	\$ 443	\$ 545	\$ 494	\$ 102
GNC *	0	\$ 529	\$ 543	\$ 536	\$ 14

* Precios basados sobre estaciones región Metropolitana

Fuente: Elaboración propia

2.5.4.2. Distribuidores en Chile de buses y minibuses.

Los proveedores de este bien cuentan con un nivel medio, justificado principalmente por la exclusividad de algunas marcas con un solo distribuidor nacional (ver anexo 18), lo que incide en una baja concentración geográfica de puntos de venta, aunque en los últimos años ha aumentado la competencia producto del ingreso al país de varias marcas, las cuales han encontrado una buena aceptación en el mercado nacional. Pero siempre es un bien indispensable para la industria del transporte de pasajeros. Por todo lo anterior es que no cuentan con la completa libertad de reducir su calidad, ni aumentar sus precios y los plazos de entrega, el aspecto que si puede afectar negativamente es el contar con stock suficiente, debido a que depende de cada concesionario y su criterio de proyección de venta para cada marca.

2.5.4.3. Capital financiero

En el país se encuentran diversas formas de financiamiento para las empresas, cada una de las cuales tiene sus requisitos, beneficios y desventajas. A continuación se presenta una descripción breve de las principales fuentes de capital financiero (ver detalle anexo 18), para su posterior análisis según su poder de negociación

2.5.4.3.1. Crédito

Esta forma de obtener financiamiento se realiza a través de una entidad financiera, la cual entrega un monto de dinero basado principalmente en la capacidad de endeudamiento, el cual se debe devolver en el tiempo a través de cuotas que se pacten en el contrato, las cuales tienen diferentes costos asociados (ver anexo 18).

Estas instituciones esta reguladas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)¹¹ quien tiene como objetivo supervisarlas y resguardar a los depositantes u otros acreedores, velando por el buen funcionamiento del sistema financiero. Por lo tanto el otorgamiento de créditos depende de un marco normativo, además de considerar las tendencias de la economía y la competencia entre las diversas emisoras de crédito.

2.5.4.3.2. Leasing

Es un contrato de arriendo entre una entidad financiera y un cliente, en que al final del período pactado, el usuario tiene la opción de comprar o devolver el bien en cuestión. En este la renta incluye los gastos asociados como seguros, impuestos, gastos legales y otros. Un beneficio bastante importante es el hecho que las rentas son consideradas gasto y disminuyen la base tributable de la empresa. Al igual que los créditos, esta forma de financiamiento es entregada por diversas

¹¹ SBIF. Lista de instituciones fiscalizadas por SBIF [En línea]
<<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483>> [Consulta 5 Diciembre 2014]

instituciones financieras, las cuales están reguladas por la SBIF, entregando ciertos parámetros legales a cumplir para el otorgamiento de esta herramienta.

2.5.4.3.3. Fondos y concursos públicos

Existen tres entidades estatales principales que apoyan de diferentes maneras a las empresas, especialmente las microempresas, pequeñas y medianas, proveyendo de diversos programas de apoyo, entre ellos el capital financiero con costos asociados muy bajos, e incluso nulos. (Ver detalle en anexo 18).

Síntesis poder de negociación proveedores de capital financiero:

En este caso el poder de negociación de los proveedores de capital financiero es medio, puesto que existe una gama alta de alternativas de financiamiento, tanto privadas como estatales, los cuales se distribuyen en todo el país, aunque si es necesario considerar la importancia de este financiamiento para el inicio de un proyecto, ya que es la base de él.

Además la supervisión de la SBIF a las entidades financieras hace confiar en un sistema que regula los costos y su funcionamiento. Aunque si cuentan con mayores atribuciones en lo asociado a plazos de entrega y su previa tramitación, además de la libertad de decisión que tiene para evaluar la cantidad a suministrar, según los márgenes legales y sus respectivas políticas.

Análisis fuerza ejercida

En conclusión el poder de negociación de los proveedores es de nivel medio, considerando principalmente las regulaciones con que cuenta el Estado en la mayoría de ellos para que no exista un abuso de poder de su parte, además existe

una competencia bastante alta que permite una baja concentración de los productos y servicios, y una variedad de precios importante. Aunque su importancia es vital para los inicios y posterior funcionamiento del proyecto.

A continuación se muestra en la tabla 2.10 un resumen del poder de negociación de cada uno de los proveedores y el poder general en la industria del negocio.

Tabla 2.10: Poder de negociación de los proveedores de la industria.

Barreras de ingreso	Nivel				
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Insumo combustible		██████████			
Distribuidores en Chile buses y minibuses			██████████		
Capital financiero			██████████		
Poder negociación proveedores			██████████		

Fuente: Elaboración propia

2.5.5. Clientes

Este actor en la industria es analizado (ver anexo 19) según diversos aspectos, los que se presentan en la tabla 2.11 con su nivel presente y el resultado general:

Tabla 2.11: Poder de negociación de los clientes

Aspecto	Nivel				
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Nivel de concentración	██████████				
Importancia de la compra	██████████				
Costo de transferencia del cliente			██████████		
Diferenciación del servicio			██████████		
Poder de negociación de los clientes		██████████			

Fuente: Elaboración propia

Análisis fuerza ejercida

En síntesis, el poder de negociación de los clientes, basado en el análisis anterior, tanto desde el punto de vista presente y futuro, se concluye que es de bajo nivel, debido a que ninguno de los cuatro aspectos supera en nivel medio, esperándose

además que en futuro estos dos ítems que se encuentran en nivel medio bajen aún más, por la empresa que se proyecta realizar.

2.5.6. Atractivo general de la industria

Finalmente se puede presentar un resultado del análisis de la industria basado en el modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter, el cual se visualiza en la tabla 2.12:

Tabla 2.12: Análisis de la industria según modelo 5 Fuerzas de Michael Porter.

Fuerza ejercida	Nivel				
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
<i>Presión empresas sustitutas</i>		■			
<i>Poder de negociación actuales competidores</i>			■		
<i>Amenaza de ingreso potenciales competidores</i>					■
<i>Poder de negociación proveedores</i>			■		
<i>Poder de negociación clientes</i>		■			
Atractivo general industria			■		

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que existe un nivel medio de las fuerzas de la industria, por lo que el atractivo es de igual magnitud. Se destaca que 4 de las fuerzas no superan el nivel medio, aunque la que si lo hace, es al nivel más alto, siendo así la principal amenaza que se puede visualizar de este análisis, mientras que las principales fortalezas son el bajo nivel de la presión de empresas sustitutas y el poder de negociación de los clientes, aunque ambos no alcanzan en nivel más bajo.

2.6. Plan estratégico

Este paso comienza con el análisis de las variables que pudieran representar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para la empresa. Posteriormente se formula la visión y la misión de la compañía, luego se expresan los objetivos y finalmente se describen las estrategias para cumplir con ellos.

2.6.1. Análisis FODA

Se comenzará con el listado de las oportunidades y amenazas identificadas a lo largo del análisis del entorno y la industria en la tabla 2.13.

Tabla 2.13: Lista amenazas y oportunidades.

AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
Variación	Factor	Variación	Factor
Aumento	Precio del dólar	Baja	Tasa de interés
Aumento	Tributación por actuación artistas extranjeros	Aumento	Ingreso promedio familiar
Alta	Amenaza ingreso potenciales competidores	Aumento	Índice de ventas en el sector de servicios
		Baja y estabiliza	Precio de los combustibles
		Aumenta	Tamaño población general
		Aumenta desigualdad	Distribución niveles socioeconómicos
		Aumento población objetivo	Estructura etaria y su distribución geográfica
		Mantención alternativa	Renta presunta
		Mantención alternativa	Régimen simplificado
		Aumento	Plazo pago Impuesto al valor agregado
		Existencia	Control de estabilidad
		Existencia	Vehículos híbridos
		Aumento	Asientos confortables
		Baja	Presión servicios sustitutos

Fuente: Elaboración propia

Se destaca el gran número de oportunidades existentes en la industria.

Luego se presenta la tabla 2.14 con las listas de fortalezas y debilidades basadas, en este caso en una nueva empresa, con análisis de las capacidades, conocimientos y recursos del equipo empresarial.

Tabla 2.14: Lista de fortalezas y debilidades

Fortalezas		Debilidades	
Variación	Factor	Variación	Factor
Alta	Experiencia uso empresas actuales de la industria	Inexistencia	Experiencia emprendimientos
Alta	Experiencia en investigación y cotización por uso servicios empresas actuales	Inexistencia	Equipo empresarial, emprendimiento solitario
Existencia	Red de amistades con experiencia uso empresas actuales		
Existencia	Conocimientos teórico-técnicos administración empresas		

Fuente: Elaboración propia

2.6.2. Visión

Corresponde a una declaración de lo que la empresa quiere ser en el futuro, principalmente en el largo plazo, expresando la posición, creencias y valores que se desean, vinculados especialmente al equipo directivo.

Para su formulación se deben consignar ciertos elementos (ver anexo 20) para lograr una declaración correcta, la cual se presenta a continuación:

Declaración de Visión: "Reconocimiento nacional en la industria del traslado de pasajeros a espectáculos musicales a la Región Metropolitana, siendo el viaje no solo un servicio de transporte, sino que una grata, reconfortante, única y espectacular experiencia, tal como el evento al que se asiste"

2.6.3. Misión

Es otra de las declaraciones que debe expresar la compañía, en este caso para definir su razón de ser, es decir, a grandes rasgos quien es y que hace la empresa.

Para la formulación de esta, se utilizará el modelo de Hax y Majluf (ver anexo 20), resultando la siguiente declaración para la organización:

Declaración de misión: "Transportar personas desde todo Chile para que asistan a un evento musical en la capital del país y además participantes desde el comienzo del traslado de una experiencia de viaje única, confortable y en todo momento confiable".

2.6.4. Objetivos estratégicos

Con esto se busca transformar la visión y misión en objetivos específicos de resultados.

En este caso los objetivos son los siguientes:

- Alcanzar una participación de mercado superior al 20% en un plazo no superior a 3 años.
- Contar con al menos 2 medios de transporte propios en no más de 5 años.
- Antes del décimo año instalar en al menos un vehículo un sistema de reducción de la emisión de gases contaminantes.
- Al comenzar el segundo año de funcionamiento contar con un nivel de satisfacción y reconocimiento de la marca por parte de los clientes superiores al 90%.
- Antes del quinto año de funcionamiento decidir sobre la expansión a otra región.
- Aumentar al menos una de las barreras de ingreso a la industria en un plazo no superior a 10 años.

2.6.5. Estrategias

Basado en el análisis FODA y el cumplimiento de la totalidad de los objetivos anteriores, surgen las siguientes estrategias (ver detalle anexo 21), que permiten, con un trabajo arduo y riguroso, lograr la visión y misión de la organización.

- Para aumentar la participación de mercado se puede optar por la estrategia de crecimiento intensivo, y específicamente por la de penetración de

mercado. La cual puede ser a través del aumento de gastos en publicidad, lanzamiento o reforzamiento de promociones, utilizar nuevos medios para darse a conocer, en general, utilizar estrategias de marketing intensivas.

- El contar con al menos un vehículo que tenga sistema reductivo de emisión de gases contaminantes recae en una estrategia generadora de ventaja competitiva, ya que cambiaría la configuración del sector industrial, tomando la oportunidad de demostrar el cuidado por el medioambiente, tema valorada cada vez más por los clientes, y la variedad y baja en los precios de los vehículos con estos sistemas.
- Para alcanzar un nivel de satisfacción y reconocimiento de la marca superior al 90%, se deberá implantar la estrategia genérica de diferenciación y posteriormente la de enfoque en diferenciación, para así lograr el objetivo. Todo ello se deberá medir a través de una encuesta de percepción por parte de los clientes.
- Para decidir sobre la expansión del servicio a otra región se deberá realizar un estudio de factibilidad planificando utilizar una estrategia de crecimiento intensivo llamada desarrollo de mercado.
- Para aumentar al menos una de las barreras de ingreso, se puede optar por potenciar la estrategia de diferenciación, además de aumentar los requisitos de capital para alcanzar esos niveles de diferenciación y usar intensivamente el efecto experiencia basado en innovaciones que se vayan concretando.

- Para lograr contar con al menos dos vehículos propios antes de 5 años, es factible utilizar las oportunidades basadas en las bajas tasa de interés, el ahorro por los bajos costos en los combustibles y las alternativas tributarias que existen para reducir costos por este concepto, como lo son la renta presunta, régimen simplificado y el aumento en el plazo del pago del Impuesto al Valor Agregado.

Posteriormente a él plan estratégico, se deben llevar a cabo los planes operativos, los cuales deben estar supeditados al plan estratégico.

2.7. Plan de marketing

Este plan se basa principalmente en la investigación de mercado previamente realizada, con la que se permite definir aspectos claves (ver anexo 22), tales como el perfil y comportamiento de los potenciales clientes, los atributos que el servicio entregara para agregar valor, el segmento de mercado que principalmente se busca atender y las características de los competidores actuales.

Con estos aspectos claros, se debe proceder a definir el público objetivo y el posicionamiento deseado de la empresa, posteriormente se redactan los objetivos que se pretender lograr con este plan y finalmente seleccionar las estrategia basadas en el “marketing mix” para alcanzar las metas anteriormente planteadas.

2.7.1. Público objetivo

Basado en la investigación de mercado realizada con anterioridad, el público objetivo quedaría definido de la siguiente manera:

Personas asistentes a conciertos realizados en la Región Metropolitana, con edades que fluctúan entre 19 y 30 años, con residencia en Quilpué y Viña del Mar, Quinta Región, que trabajan tiempo completo con ingresos mensuales sobre los \$200.000, quienes asisten principalmente como máximo dos veces al año a este tipo de eventos, mayoritariamente en los meses de Enero y Marzo, acompañados por una persona, y que utilizan internet para conocer la mayoría de las ofertas existentes.

2.7.2. Posicionamiento deseado

La empresa pretende lograr que los usuarios la recuerden como un servicio único en la industria, con comodidad y puntualidad en todo momento, además de servicios únicos adicionales que se puedan contratar. Configurando así un viaje que se convierte en una experiencia grata, reconfortante y confiable en todo momento. Es decir, ser un servicio que sea recordado como el único que cumple más allá de las expectativas de los clientes.

2.7.3. Objetivos del marketing

- El Objetivo de venta es de 324 pasajes mensuales, que corresponden a 3 viajes semanales en un bus completo con capacidad para 27 pasajeros, obteniendo así un total de 3888 asientos vendidos anuales. Cada usuario cancelara un valor de \$10.000 los primeros tres meses que se incrementara a \$11.000 los meses siguientes, reajustándose anualmente según el Índice de Precios al Consumidor. Por lo tanto el plan de ventas queda definido en la tabla 2.15 para los próximos 10 años con los siguientes valores:

Tabla 2.19: Proyección de ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	\$ 41.796.000	\$ 44.051.040	\$ 45.372.571	\$ 46.733.748	\$ 96.271.522	\$ 99.159.667	\$ 102.134.457	\$ 52.599.245	\$ 54.177.223	\$ 54.312.666

Fuente: Elaboración propia

- Lograr vender al menos una prestación adicional por semana desde el sexto mes de funcionamiento.
- Alcanzar una participación de mercado superior al 20% en un plazo no superior a 3 años.
- Alcanzar uno de los objetivos definidos en el plan estratégico de la empresa, el cual es comenzar el segundo año de funcionamiento con un nivel de satisfacción y reconocimiento de la marca por parte de los clientes superiores al 90%, basado en un servicio que entrega un viaje agradable, a gusto y de excelencia, único en la industria.

2.7.4. Marketing mix

Son estrategias que se utilizan para posicionar servicios y productos en el mercado objetivo, lo cual está dividido en cuatro variables (ver detalle anexo 23):

2.7.4.1. Descripción del servicio

Este corresponde al transporte de personas desde Quilpué y Viña del Mar en un minibús, cómodamente sentadas hacia la Región Metropolitana y viceversa, contando con servicios adicionales y una política de puntualidad.

2.7.4.2. Estrategia de Precio

Para su definición se considerara el valor que los clientes están dispuestos a pagar, el cual esta principalmente en el rango entre los \$10.000 y \$10.999, el cual coincide con los precios de mercado y están bien respecto a los de servicios sustitutos y el nivel y particularidad con que se presenta esta necesidad.

Por todo lo anterior, se pretende operar con un precio de \$10.000 lo primeros 3 meses de funcionamiento, y luego aumentar a \$11.000, valor que se ajustara anualmente según el Índice de Precios al Consumidor de Chile (I.P.C)

Cabe señalar que el precio de los servicios adicionales será de \$2.000 el primer año de funcionamiento, para luego ascender a \$2.500 en el siguiente periodo, posteriormente se realizaran los ajustes correspondientes según I.P.C.

2.7.4.3. Estrategia de plaza o distribución

Esta se refiere a la forma en que llegara el servicio al cliente.

En el caso del presente proyecto se basa simplemente en un canal de distribución exclusivo, es decir el servicio se presta directamente al consumidor final.

2.7.4.4. Estrategia de promoción

Tienen como objetivo principal comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las características del servicio, lo cual se realizara a través de:

- Elementos de marca: Nombre: “SENSACIÓN”, logo. (Ver detalles anexo 24)
- Publicidad a través de la creación de perfiles con nombre del servicio en las diversas redes sociales, además del contacto a través de Whatsapp.

- En Facebook se creara una página con el nombre del servicio.
- Se contara con una página web.
- Publicidad en radio.
- Difusión a través de un periódico.
- Entrega de tarjetas de presentación a todos los clientes. (Ver anexo 25)
- Entrega de un mapa con el lugar del evento y sus alrededores. (Ver anexo 26)
- Incentivo para los trabajadores de una asignación del 5% de su sus remuneraciones base por un aumento en la utilidad mensual del 10% o más.
- Además se definirá como método de venta, la vía telefónica, aunque podrá existir comunicación por medio de las diferentes plataformas de internet.

Todo lo anterior está definido para llegar al mercado de la Quinta Región, especialmente al público objetivo de las ciudades de Viña del Mar y Quilpué con la venta de un servicio especialmente para viajes a espectáculos musicales en la Región Metropolitana.

2.8. Plan de operaciones

A través de este plan se describirán los aspectos concernientes a la infraestructura, ubicación y distribución del servicio para su mayor eficiencia.

El presente plan comienza con un establecimiento de los objetivos de producción, posteriormente se plantean aquellas actividades previas al inicio de la producción y finalmente se detalla el proceso de producción del servicio.

2.8.1. Objetivos de producción

Estos se deben establecer principalmente en función de la demanda estimada (ver detalle en anexo 27) y la capacidad de producción disponible, es por ello que se presenta la tabla 2.21 con la demanda estimada basada en los eventos musicales para los cuales se están vendiendo entradas en las páginas web dedicadas a este rubro al día 19 de Diciembre de 2014 en adelante.

Tabla 2.21: Síntesis eventos musicales.

Número conciertos total desde el 9/12/2014 al 5/6/2015	115
Número conciertos mes Diciembre	76
Número conciertos mes Enero	12
Número conciertos mes Febrero	5
Número conciertos mes Marzo	15
Número conciertos mes Abril	5
Número conciertos mes Mayo	1
Número conciertos mes Junio	1
Promedio mensual	16,4

Fuente: Elaboración propia

Se debe considerar que Diciembre tiene más eventos ya que es el mes en que se realizó el estudio, por lo que la gran mayoría de ellos se encontraba confirmado completamente, mientras que los meses más lejanos, como Mayo y Junio, aún no se han confirmado un número importante de ellos, los que se van ratificando con las cercanías a las fechas de presentación.

Con el promedio mensual que se presenta en la Tabla 2.21 se puede obtener un valor aproximado de la demanda proyectada, la cual sería aproximadamente de 16 espectáculos musicales por mes. Aunque es necesario considerar que hay algunos eventos que se repiten en un día, y la capacidad para atenderlos será solo de un vehículo, equivalente a un viaje por día, por lo tanto la demanda proyectada se reduce, a un aproximado de 12 eventos por mes.

En cuanto a la capacidad de producción, esta se basa en la capacidad del bus que se proyecta adquirir con la inversión inicial, el cual sería uno para 27 pasajeros, basado en el promedio que se obtiene entre capacidad de asientos según los modelos actuales de buses, minibuses y van (ver anexo 28)

En una próxima etapa se elegirá la marca y modelo específico.

A continuación se presentan los objetivos correspondientes:

- Realizar 3 viajes a la semana, que equivalen a 12 en un mes promedio.
- Llenar el estanque de combustible previo a la hora de reunión en el punto de partida (Quinta Región), y posteriormente antes de la hora de vuelta desde la Región Metropolitana. Es decir, estanque lleno para la ida y la vuelta.
- Lograr vender la totalidad de los asientos disponibles en cada viaje.
- Puntualidad: el bus debe estar en el lugar de encuentro, tanto de ida como de vuelta, a lo menos 5 minutos antes de la hora estipulada.
- Respuestas a las consultas de clientes vía internet en menos de 12 horas. Mientras que los llamados al instante, o en caso de no ser posible, en menos de 2 horas se devolverá el llamado.

2.8.2. Actividades previas al inicio de la producción

Consiste en “planificar todas aquellas actividades que deben desarrollarse antes de iniciar la producción de bienes y servicios”.¹²

¹²WEINBERGER, Karen, Op. Cit. P. 7.

2.8.2.1. Aspectos técnicos del servicio

Son aquellas especificaciones de producción y presentación del servicio, las cuales se presentan a continuación con su respectiva aplicación al proyecto:

Especificaciones técnicas del medio de transporte: Minibus para 27 pasajeros, marca JAC, con DERCO como empresa intermediaria (ver detalle anexo 29).

Marca del servicio: El servicio tendrá por nombre “SENSACIÓN”

Lugar de distribución: se consideran los puntos de encuentro que se establezcan en la Quinta Región, lugar donde se realizará un contacto directo con los clientes.

La comunicación con ellos será a través de un número celular vinculado a Whatsapp, correo electrónico y página web, además de las redes sociales de Facebook y Twitter. También existirá una retroalimentación con los comentarios que las personas dejen en las plataformas de YouTube e Instagram. Por otra parte, la comunicación con los proveedores será solamente personal en el caso de las recargas de combustible. Y con los proveedores de los vehículos existirá principalmente un contacto personal, por teléfono y correo electrónico.

2.8.2.2. Determinación de la ubicación de la empresa

Para el presente negocio no se considera tener una ubicación física de la empresa, solo recalcar que el compromiso de venta se realizara a través de internet y/o teléfono y posteriormente existirá un contacto personal y venta final con el cliente en el lugar de encuentro para la salida hacia la Región Metropolitana y por el resto del viaje, hasta la vuelta a la Región de Valparaíso. Se debe considerar que en el punto de encuentro debe existir un lugar habilitado para el

estacionamiento del vehículo, el cual será coordinado y verificado con anterioridad al día del evento.

2.8.2.3. Diseño y distribución de las instalaciones

En el caso de este negocio no se requerirá un diseño y distribución de las instalaciones ya que no se contara con una planta física, por lo tanto este punto será obviado en el presente plan de operaciones.

2.8.3. Proceso de producción del servicio

Son las acciones encaminadas a generar un servicio en un determinado período, lo cual involucra las operaciones, medios técnicos, recursos humanos, entre otros para alcanzar los fines propuestos.

2.8.3.1. Flujo de producción del servicio

Es la secuencia de actividades y acciones que se deben desarrollar en el proceso productivo de un servicio. Para ello, comúnmente se utiliza una representación gráfica denominada flujograma. En el caso del servicio proyectado, esta grafica se dividió en tres partes (ver anexo 30), la primera representa el flujo desde el contacto inicial con el cliente hasta la lista de pasajeros confirmada hasta antes del viaje, posteriormente se presenta la ejecución propia del servicio de transporte, desde la recepción de los clientes personalmente antes de subir al medio de transporte hasta el momento en que ellos descienden en las cercanías del recinto donde se realizara el evento y finalmente el flujo desde la llegada del bus en el punto de encuentro estipulado para la vuelta desde la Región Metropolitana hasta el momento en que ellos descienden de vuelta en la Quinta Región.

2.8.3.2. Estándares de calidad

Se basan en indicadores que permitan medir los problemas que pudieran presentarse y determinar sus posibles soluciones.

Estos se pueden agrupar según criterios de cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia y de gestión, los que se explican brevemente y desarrollan según el giro del negocio (ver anexo 31).

2.8.3.3. Factores críticos

De estos depende el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad establecidos.

Son aquellos factores que pueden impedir o dificultar el cumplimiento de los estándares de calidad.

Para el caso de este proyecto los factores críticos son los siguientes:

- Conexión a internet y telefonía constante durante todo el día y todos los días, ya que de eso dependen la atención a los clientes y las ventas directamente.
- Condiciones climáticas, estado de los caminos y del tráfico: se debe contar con un margen de tiempo para cumplir con los horarios establecidos, considerando los muchos imprevistos que se pueden presentar en las rutas.
- Gestión de los recursos humanos: contar con el personal con las capacidades suficientes para este tipo de trabajo, que además sea responsable y comprometido, y la empresa ser capaz de compensar y retener las personas en caso de encontrar adecuadas.

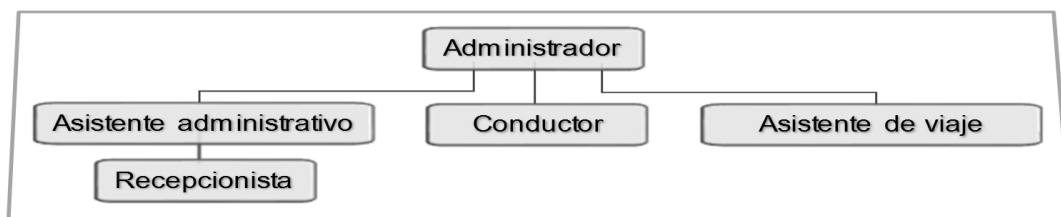
2.9. Plan de recursos humanos

Consiste en la administración de un recurso que es clave en el éxito de cualquier empresa, es decir, las personas, quienes podrían significar una ventaja relevante para la organización. Para la correcta administración de estos recursos se debe elaborar un manual de funciones de los colaboradores y una representación gráfica de la estructura de la organización con los diferentes puestos de trabajo a través de un organigrama, posteriormente se procede a realizar las estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal, luego las estrategias relacionadas a la inducción, capacitación y evaluación del personal, y ya casi finalizando se formulan las estrategias de motivación y desarrollo del personal y por último se desarrollan las políticas de remuneraciones y compensaciones.

2.9.1. Manual de funciones y organigrama

En el organigrama, figura 2.11, se presentan los cinco cargos que estarán presentes en la organización, reflejando la autoridad con que cada uno contara, además cuentan con un manual de funciones (ver anexo 32) donde se presenta el nombre del cargo, su descripción, objetivos, dependencia, funciones y responsabilidades.

Figura 2.11: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

2.9.2. Estrategias reclutamiento, selección y contratación de personal.

Para reclutar se debe comenzar con el establecimiento de los puestos a requerir y describir las tareas que se deben cumplir en cada uno de ellos, además de las características basadas en conocimientos y experiencia necesarios, como también las características personales, es decir, sus valores, talentos, entre otros, que también hacen referencia a cada puesto.

Para el caso del proyecto, se detallan los cinco puestos requeridos para el inicio de las operaciones del negocio, con sus respectivas tareas a realizar y requisitos para optar al cargo (ver anexo 33).

Posteriormente se debe elegir la forma de reclutamiento, la cual en el caso del proyecto, al ser una empresa nueva no se puede hacer un reclutamiento interno, por lo que simplemente se realizara de la forma externa, a través de avisos en los periódicos, en internet, y también, dependiendo del costo, a través de los portales en línea de reclutamiento de personas.

Cabe destacar el hecho de que el empresario también tomara parte de uno de los cargos, siendo lo más probable el de administrador, ya que cumple a cabalidad con los requisitos antes expuestos, por lo que en este caso se podría hablar de “reclutamiento interno”, de cierta manera.

Después se debe evaluar a los candidatos que se logró reclutar, el cual se basara en un comienzo a través del currículo personal de cada uno y posteriormente se realizara una entrevista personal, ambas etapas realizadas por el empresario. Por lo que será él la persona que seleccionará quién se quede con las vacantes disponibles para formar su equipo de trabajo.

Finalmente se debe realizar la etapa legal de contratación de los trabajadores de acuerdo con las condiciones que se pacten contractualmente.

2.9.3. Estrategias inducción, capacitación y evaluación del personal.

En el comienzo se debe realizar una inducción a los trabajadores, la cual no será diferenciada entre ellos, ya que se basará en explicar la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización. Esto se planea realizar a través de una reunión a todos juntos unos días antes de comenzar a funcionar, ya que la idea es comenzar a operar con todo el personal nuevo, listo y dispuesto el primer día de funcionamiento, además de esto, se plantearán los objetivos que cada uno tiene en su puesto y las funciones que deberá realizar para el logro de ellos. Se explicarán los mecanismos de evaluación, sus deberes y derechos al pertenecer a esta organización. Con esta reunión se conocerán todos los miembros de este pequeño equipo en un ambiente de mayor distensión.

Además de la inducción explicada, se debe contar con un plan de capacitación, el cual se realizará a través de los cursos que cuentan con el beneficio tributario de la franquicia del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) con las distintas instituciones en convenio¹³. Estas capacitaciones se planean realizar una vez al año para cada puesto de trabajo, según las necesidades, por lo tanto se debe considerar este gasto, más o menos fijo, anualmente.

Finalmente corresponde la evaluación del desempeño, lo cual se realizará diariamente, a través de la observación directa de cada colaborador, y se

¹³ SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. Buscador de cursos para OTEC y empresas. [En línea]. <http://www2.sence.cl/cursos_sence.htm> [Consulta 11 Diciembre 2014].

presentara un informe escrito trimestral al trabajador, donde se encontrara respaldada físicamente la evaluación, con las felicitaciones, correcciones u otros comentarios que se requiere el trabajador conozca formalmente para llegar a acuerdos en mantener o mejorar estas anotaciones. Al momento de la entrega por parte del administrador de este documento al trabajador, se debe dar el tiempo suficiente para realizar un feed back, para conocer, motivaciones, problemas, u otros factores que pueden estar influyendo en su actuar en el trabajo.

2.9.4. Estrategias de motivación y desarrollo del personal

Este tipo de estrategias sirven para motivar, desarrollar y retener al personal, y así evitar la alta rotación que provoca diferentes costos asociados a las organizaciones donde está presente.

Las estrategias para el proyecto que cumplen con estos propósitos son las que se detallan a continuación:

- Ambiente de comunicación directa y distendida entre los diferentes niveles jerárquicos durante la jornada de trabajo.
- Reuniones personales del administrador con cada trabajador trimestralmente al momento de la entrega de la evaluación, donde se podrá realizar una retroalimentación tanto de los factores de la evaluación, como de aspectos no relacionados netamente con el trabajo.
- Incentivar el trabajo en equipo en la toma de decisiones relacionadas con la organización completa, por lo tanto cada vez que se vaya a hacer un cambio por parte de la administración, a la empresa como un todo, este debe ser

previamente informado y consultado con los colaboradores, para lograr su participación activa con el cambio. Este nivel de participación podría ser tanto formal, como informalmente, es decir, en reuniones de oficina, como también en un café o restaurant.

- Lograr que los trabajadores cuenten con la iniciativa de tomar decisiones propias según sus conocimientos y capacidades, con el respaldo de los niveles superiores.
- Incentivar que los trabajadores participen con sugerencias de innovación en el servicio, con el respaldo de la administración que evalúe su factibilidad, para posteriormente implantarlos en la empresa, y si logra buenos resultados, que se premie con reconocimientos monetarios o no monetarios al creador de la iniciativa.
- Lograr acuerdos inter trabajadores, respaldados por la administración, para la rotación en diferentes cargos, y así lograr un aprendizaje más integral de los colaboradores respecto a la organización, el trabajo de sus compañeros y su propio cargo.
- Premiar a los colaboradores a través de diferentes tipos de compensaciones por sus aportes, comportamiento, aumento de las ganancias, entre otros.
- Contar con la flexibilidad horaria suficiente para lograr un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral.

Todas las medidas anteriores pueden, en su conjunto, lograr un clima laboral de excelencia para todos, lo que se traduce en un beneficio constante para la empresa.

2.9.5. Políticas de remuneraciones y compensaciones

Es la retribución que la empresa entrega al personal por los servicios prestados. En la tabla 2.32 se define la remuneración base de cada uno de los cargos y las gratificaciones a entregar, a lo cual se le debe descontar el plan de salud del colaborador y lo relacionado a la AFP.

Tabla 2.32: Remuneraciones y compensaciones.

Cargo	Remuneración base	Para todos ellos existirá
Administrador	\$ 520.000	a) Bono de 5% de su remuneración base por cada 10% o más de crecimiento en las utilidades mensuales, el cual se pagará con un mes de desfase.
Asistente Administrativo	\$ 340.000	b) Pago de aguinaldo por fiestas patrias y navidad, el cual asciende a un 15% de su remuneración base.
Recepcionista	\$ 300.000	c) Pago de un bono por vacaciones y otro de apoyo para los gastos del mes de Marzo, cada uno también corresponderá a un 15% de su remuneración base.
Conductor	\$ 520.000	d) Pago mensual de asignación de movilización, el cual será el monto correspondiente a los días trabajados por el valor del pasaje local durante el mes.
Asistente de Viaje	\$ 300.000	e) Pago de asignación de colación, el cual corresponde a los días trabajados por \$2.000.

Fuente: Elaboración propia

2.10. Plan financiero

Esta etapa integra todos los planes anteriores, ya que todos tienen algún impacto financiero, y con ellos se evalúa si el proyecto resulta viable, determinando la rentabilidad esperada y el tiempo para recuperar la inversión inicial.

Para comenzar el plan se debe realizar un análisis de la situación financiera del negocio, en el caso de estar ya en marcha esta, o si es nueva, se deben precisar una serie de datos, supuestos y políticas que guiaran el negocio, como es el caso del presente plan de negocios.

2.10.1. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

2.10.1.1. Datos

Son los antecedentes económicos basados en los objetivos del plan de negocios, los que se detallan en la tabla 2.33 (ver fuente de datos anexo 34)

Tabla 2.33: Datos relevantes.

Precio de venta			\$	11.000
Volúmen de ventas estimado (unidades)				324
Costos fijos:				
Duración	en meses		Total	Mensual
Anual	12	Permiso de circulación	\$ 487.049	\$ 40.587
Anual	12	Seguro obligatorio	\$ 69.990	\$ 5.833
Mensual	1	Publicidad radio mensual	\$ 83.300	\$ 83.300
Mensual	1	Publicidad diario "La estrella de Valparaíso" Lunes a Viernes	\$ 63.243	\$ 63.243
Anual	12	Renovación página web	\$ 35.000	\$ 2.917
4 años	48	Asesoría factibilidad expansión	\$ 800.000	\$ 16.667
Anual	12	Estratgias de diferenciacion anual	\$ 1.000.000	\$ 83.333
Mensual	1	Sueldos	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000
Mensual	1	Telefonía mas internet móvil	\$ 49.990	\$ 49.990
Mensual	1	Internet fija	\$ 39.990	\$ 39.990
TOTAL COSTOS FIJOS			\$ 4.908.562	\$ 2.665.859
Costos variables:				
	cantidad		Total	Por unidad*
	25	Combustible litros (gasto para ida y vuelta Santiago-Valparaíso)	\$ 20.638	\$ 764
	100	Tarjetas de presentación 100 unid. (cantidad al por mayor)	\$ 7.140	\$ 71
	500	Papel fotocopia carta 500 hojas (resma)	\$ 2.640	\$ 6
	200	Tinta (rinde 200 hjas. aprox.)	\$ 14.990	\$ 155
	5	Lápices pasta (pack)	\$ 475	\$ 1
TOTAL COSTOS VARIABLES			\$ 45.503	\$ 998
Inversión:				
		Minibus	\$ 34.498.100	
		Página web	\$ 80.000	
		Dvd musicales c/u	\$ 225.000	
		Notebook	\$ 259.320	
		Multifuncional	\$ 29.990	
TOTAL INVERSIÓN			\$ 35.092.410	

* Unidad equivale a un pasajero

Fuente: Elaboración propia

2.10.1.2. Supuestos

Son aquellas variables que no se pueden controlar y que afectaran al proyecto financieramente. Los pertenecientes al proyecto se presentan en la tabla 2.34.

Tabla 2.34: Supuestos plan financiero.

a)	Tipo de cambio en el corto plazo se pronostica en tendencia alcista (desde el 12 diciembre 2014 con tipo de cambio a \$615) debido una rotura de la resistencia de los \$600 hace pocos días. Mientras que a mediano plazo (más de 1 año aproximadamente) podría invertirse esta tendencia, ya que podría alcanzar su resistencia de precio histórica cercana a los \$700, para lo cual sería casi imposible su rotura, aunque no imposible.
b)	Tasa de política monetaria se mantendría o descendería del 3,5%, desde el último Informe de Política Monetaria de septiembre de 2014.
c)	Ingresos promedios familiares se cree que aumentarán año a año, como ha ocurrido desde hace varios años atrás.
d)	Ingreso mínimo mensual se espera que suba durante los próximos 2 años. Desde \$225.000 desde 1 de julio de 2014 a \$241.000 desde el 1 de julio de 2015 y finalmente el 1 de enero de 2016 será de \$250.000.
e)	Niveles de desempleo están en una tendencia al alza desde comienzos del presente año, la cual estima que persistirá.
f)	Ventas en el sector servicios se espera que sigan en aumento, tal como vienen desde hace ya 10 años, aunque puede ser que a menores tasas, por el efecto que puede producir el factor desempleo.
g)	Precio de los combustibles se encuentra en una clara tendencia a la baja en las últimas semanas (referencia 11 diciembre 2014), la cual se pronostica que se mantenga por algunas semanas más, siendo difícil su proyección más allá del corto plazo.
h)	Tamaño de la población de Chile se pronostica que seguirá en aumento
i)	Niveles de desigualdad según los grupos socioeconómicos se espera que suban, por lo niveles históricos de ellos, o en su defecto se mantengan, por políticas de los gobiernos de turno que intentan de diversas formas frenar estas desigualdades, y en el mejor de los casos disminuirlas, lo cual sería más probable en el largo plazo, pero no el corto.
j)	El tamaño de la población según su edad en la quinta región se espera que en su mayoría aumente, con una tasa de aumento general desde el año 2002 hasta el 2020 del 19,54%, a excepción del grupo etario entre 0 y 15 años, los cuales disminuirán en una variación de -10,43%.
k)	Variación de los precios de los combustibles se cree que se estabilizarán en un futuro próximo debido al nuevo Mecanismo de Estabilización de Precios de los Combustibles – MEPCO- que comenzó a operar el presente año, que maneja el cobro del Impuesto Específico a los combustibles.
l)	La oferta de espectáculos musicales, especialmente de artistas extranjeros, se cree que podría disminuir debido a cambios en la interpretación y aumento en la rigurosidad del cobro de Impuesto por actuaciones de artistas extranjeros en Chile.
m)	Mantiene alternativa de tributar por renta presunta para el caso de este tipo de empresas
n)	Mantiene alternativa de tributar a través de régimen simplificado para empresas con estas características
o)	Aumento en el plazo para el pago del Impuesto al Valor Agregado hasta en 60 días para empresas que no superen las 100.000 Unidades de Fomento.
p)	La tecnología basada en el control de estabilidad, vehículos híbridos y mayor confort disminuirá sus costos debido a una mayor variedad y masificación de ellos.
Fuente: <i>Elaboración propia</i>	

2.10.1.3. Políticas

Son aquellas relacionadas con las que se registrarán las operaciones financieras de la empresa, las cuales se presentan en la tabla 2.35.

Tabla 2.35: Políticas plan financiero.

a)	Crédito no se concederá a los clientes en ningún caso.
b)	El pago a los proveedores de combustible se realizara en el momento de la compra en la estación de servicio correspondiente.
c)	El pago al proveedor del medio de transporte se realizara en su totalidad al momento de la compra. Por su parte, el dinero para esta transacción será pagado a la entidad crediticia por la que se opte según la evaluación de factibilidad realizada por ella, dependiendo de aquello también el número de cuotas y costos extras asociados al crédito.
d)	El inventario de combustible que se mantendrá consistirá en llenar el estanque del vehículo antes del viaje a la región Metropolitana, es decir en Viña del Mar, y además antes de la vuelta a la quinta región se cargará combustible en la región Metropolitana.
e)	El inventario de las tarjetas de presentación y flyers con un mapa de las calles cercanas al recinto del evento, se mantendrán 100 unidades de cada una como inventario, por lo tanto al momento de quedar esta cantidad se procederá a realizar el pedido correspondiente.

Fuente: Elaboración propia

2.10.2. Plan de ventas

El presente punto está referido a la proyección que se tiene sobre las ventas.

En el caso del proyecto está definida por el número de asientos que tenga el transporte, ya que un objetivo la venta de la totalidad de los asientos en todos los viajes, por lo cual se deben considerar los 27 asientos que se proyectan por transporte, en el que para los inicios del negocio se considera solo un vehículo, posteriormente se verificara la factibilidad de la compra de uno más, tal como está en los objetivos del plan estratégico. Además se consideran 12 viajes mensualmente, según la oferta de conciertos proyectada. El precio considerado según el plan de marketing es de \$10.000 los primeros 3 meses de funcionamiento, posteriormente se incrementaría a \$12.000 hasta fin de año, para finalmente adecuarse a las variaciones anuales de la inflación del país en los

siguientes años, la cual se intenta mantener en torno al 3%. A continuación se presenta la proyección de ventas para los próximos 10 años en la tabla 2.36:

Tabla 2.36: Proyección de ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	\$ 41.796.000	\$ 44.051.040	\$ 45.372.571	\$ 46.733.748	\$ 96.271.522	\$ 99.159.667	\$ 102.134.457	\$ 52.599.245	\$ 54.177.223	\$ 54.312.666

Fuente: *Elaboración propia*

2.10.3. Análisis de costos

En este ítem se detallan los costos asociados a la prestación del servicio, los cuales se clasificarán en costos fijos y costos variables (ver anexo 34), para conseguir, con la suma de ambos, los costos totales de la prestación del servicio. Los cuales se presentan en la tabla 2.39:

Tabla 2.39: Costos totales mensuales.

COSTOS	Cantidad en pesos	Cantidad unids. estimadas por mes	Total por mes
Total costos variables por unidad	\$ 998	324	\$ 323.462
Total costos fijos	\$ 2.665.859		\$ 2.665.859
COSTOS TOTALES			\$ 2.989.322

Fuente: *Elaboración propia*

Los costos totales mensuales estimados para el proyecto ascienden a \$2.902.912.

2.10.4. Punto de equilibrio

Luego de haber calculado los costos, se debe proceder a obtener el punto de equilibrio, el que se refiere a la cantidad mínima de productos, en este caso, número de asientos, que se deben vender para que el negocio no pierda dinero, es decir, sus ingresos sean, al menos, igual a sus costos.

Para lo cual se comienza por definir el margen de contribución, el cual se calcula en la tabla 2.40 a continuación:

Tabla 2.40: Margen de contribución.

Precio de venta	\$	11.000
Costo variable unitario	\$	998
Margen de contribución	\$	10.002

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se calcula el punto de equilibrio, que se muestra en la tabla 2.41:

Tabla 2.41: Punto de equilibrio.

Total costos fijos mensual	\$	2.665.859
Margen de contribución	\$	10.002
Punto de equilibrio mensual		267

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio esta dado en unidades, es decir se debe comparar con la proyección de las ventas, la cual asciende a 324 asientos por mes, que viene dado según: 12 viajes en el mes por 27 asientos vendidos por viaje. Por lo tanto existe un margen a favor de 66 unidades mensuales.

2.10.5. Inversión inicial

En esta etapa se deben incluir todos los activos fijos que se requieren para iniciar las operaciones del negocio. Los que se detallan en la tabla 2.42:

Tabla 2.42: Nivel de inversión

Inversión			
<i>cantidad</i>	<i>Detalle</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo total</i>
7	Minibus	\$ 34.498.100	\$ 34.498.100
1	Página web	\$ 80.000	\$ 80.000
15	dvd musicales c/u	\$ 15.000	\$ 225.000
2	Notebook	\$ 129.660	\$ 259.320
1	Multi funcional	\$ 29.990	\$ 29.990
	TOTAL INVERSIÓN	\$ 34.752.750	\$ 35.092.410

Fuente: Elaboración propia

2.10.6. Capital de trabajo

Esto es el recurso económico que se requiere para poner en marcha el proyecto, pero diferente a la inversión inicial, ya que es aquel recurso necesario para financiar la primera producción, antes de recibir los primeros ingresos por ventas.

Para su cálculo es necesario comparar los egresos con los ingresos por una unidad de tiempo definida a lo largo de una proyección, la cual se detalla más abajo:

Tabla 2.43: Cálculo capital de trabajo.

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos	\$ 3.240.000	\$ 3.240.000	\$ 3.240.000	\$ 3.564.000	\$ 3.564.000	\$ 3.564.000	\$ 3.564.000	\$ 3.564.000	\$ 3.564.000	\$ 3.564.000	\$ 3.564.000	\$ 3.564.000	\$ 41.796.000
Egresos	\$ 2.989.322	\$ 2.989.322	\$ 2.989.322	\$ 2.989.322	\$ 2.989.322	\$ 2.989.322	\$ 2.989.322	\$ 2.989.322	\$ 2.989.322	\$ 2.989.322	\$ 2.989.322	\$ 2.989.322	\$ 36.871.859
Flujo de fondos netos	\$ 250.678	\$ 250.678	\$ 250.678	\$ 574.678	\$ 574.678	\$ 574.678	\$ 574.678	\$ 574.678	\$ 574.678	\$ 574.678	\$ 574.678	\$ 574.678	\$ 5.924.141
Superávit acumulado	\$ 250.678	\$ 501.357	\$ 752.035	\$ 1.326.714	\$ 1.901.392	\$ 2.476.071	\$ 3.050.749	\$ 3.625.427	\$ 4.200.106	\$ 4.774.784	\$ 5.349.463	\$ 5.924.141	.

Fuente: Elaboración propia

De la anterior tabla se desprende un positivo resultado, ya que no se requerirá capital de trabajo para comenzar las operaciones del negocio.

2.10.7. Fuentes de financiamiento

Posterior a los recién calculados inversión y capital de trabajo, se requiere detallar la fuente de financiamiento que se utilizará, para incluir los costos que esta pudiera generar en el flujo de caja. En este caso, entre las diferentes alternativas disponibles (ver anexo 34) se optó por el crédito de consumo de libre disposición que asciende a \$10.000.000 a 60 meses plazo, ya que esta sería la opción más costosa en relación a las demás alternativas, es decir, suponer el peor de los escenarios, pero si inclinarse por la institución que otorga el menor costo total por este tipo de financiamiento, con una tasa de interés mensual de 1,16%, que es en el Banco de Chile.

2.10.8. Proyección del flujo de caja

Esta herramienta básica de planificación financiera y evaluación de proyectos muestra la inversión, ingresos y egresos actuales y futuros más la forma de financiamiento del plan de negocios, es decir se incluyen todos los movimientos de dinero en efectivo en un determinado periodo de tiempo (ver anexo 34).

Para realizar una comparación de beneficios, se presentan dos flujos de caja, uno financiado, que se sustenta en la selección anterior explicada en las fuentes de financiamiento, con el detalle de su amortización; y un flujo de caja puro.

2.10.9. Análisis de rentabilidad

Tiene por objetivo analizar la factibilidad de la rentabilidad esperada por el inversionista según sus expectativas del negocio, basadas principalmente en el riesgo. En relación a esto, se debe considerar que la rentabilidad mínima esperada es aquella tasa que entregan las instituciones financieras por invertir el dinero en alguno de sus productos, considerando el de menor riesgo.

En el caso de Chile, las tasas de mayor rentabilidad al menor riesgo se encuentran en los instrumentos financieros de depósitos a plazo y fondos mutuos, siendo en el primer caso una tasa del 4,6% anual en el Banco Corpbanca y en el segundo una tasa de 4,39% en el Banco Itau.

Por lo tanto la tasa a considerar como mínima rentabilidad esperada del inversionista es de 4,6% anual, la cual se ajustará a 9% por el riesgo del negocio y la percepción del empresario. Es decir, la tasa de costo de capital será de un 9%

anual. A continuación se explican y aplican dos de los métodos más utilizados para este tipo de análisis:

2.10.9.1. Valor Actual Neto (V.A.N.)

Mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad esperada, y además después de recuperar toda la inversión.

2.10.9.2. Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)

Mide la rentabilidad como porcentaje, y es este valor el que hace “0” al VA.N., por lo tanto es la máxima tasa de rendimiento exigida.

A continuación se presentan dos tablas, correspondientes al resumen de los flujos del proyecto (ver detalle anexo 34), cada una con su V.A.N. y T.I.R. particular, ya que la primera pertenece a un proyecto puro, mientras que la segunda a uno financiado con el crédito elegido entre las fuentes de financiamiento.

Tabla 2.52: Resumen flujos proyecto puro.

Año 0	-\$ 35.092.410
Año 1	\$ 5.734.617
Año 2	\$ 7.538.649
Año 3	\$ 8.595.874
Año 4	-\$ 24.813.285
Año 5	\$ 26.007.680
Año 6	\$ 28.739.506
Año 7	\$ 39.266.882
Año 8	\$ 14.377.213
Año 9	\$ 15.639.595
Año 10	\$ 27.782.645
Tasa costo capital ajustada	9,0%
Valor Actual Neto	\$ 47.245.067,53
Tasa Interna de Retorno	25%

Tabla 2.52: Resumen flujos proyecto financiado

Año 0	-\$ 35.092.410
Año 1	\$ 5.734.617
Año 2	\$ 7.538.649
Año 3	\$ 8.595.874
Año 4	\$ 9.684.815
Año 5	\$ 26.007.680
Año 6	\$ 28.739.506
Año 7	\$ 39.266.882
Año 8	\$ 14.377.213
Año 9	\$ 15.639.595
Año 10	\$ 30.768.556
Tasa costo capital ajustada	9,0%
Valor Actual Neto	72.945.672,38
Tasa Interna de Retorno	34%

Fuente: Elaboración propia

Basado en los datos que arrojan los índices de rentabilidad, se puede observar que es completamente factible la ejecución del proyecto según las características planteadas a lo largo del plan de negocios.

2.11. Plan de contingencia y emergencia

Este plan tiene como objetivo anticipar los posibles riesgos y el escenario para planear una respuesta a ellos. Para esto el plan se dividen en dos partes:

2.11.1. Contingencia:

Se examinan los supuestos en los que se basa el proyecto y que pueden tener variaciones inesperadas, tales como los que se presentan: (ver análisis anexo 35):

- Ingresos bajo lo esperado
- Caída de los ingresos
- Incremento de los costos
- Disminución de la oferta de eventos musicales
- Pérdida de un miembro clave del personal
- Restricciones reguladoras
- Accidente en las instalaciones
- Robos o actos de violencia

2.11.2. Emergencia:

Este plan es una respuesta específica a un desastre, definiendo lo que se debe hacer cuando este ocurra. A continuación se presentan los desastres que tendrían mayor efecto en el negocio (ver procedimientos anexo 35):

- Falla del bus:
- Fallas del equipo computacional
- Desastres naturales: se incluyen terremotos, tsunamis e incendios.

CONCLUSIONES

Mediante la información recopilada y estructurada en los dos capítulos de esta memoria, se logra analizar la puesta en marcha de una empresa de servicios de transporte para pasajeros a eventos musicales en la Región Metropolitana desde la Quinta Región, con características que entregan un valor agregado a los usuarios, y marcan una diferencia con los competidores actuales, basado en un marco teórico y la elaboración de un plan de negocios con una estructura que combina el modelo de dos autores, consiguiendo determinar la positiva viabilidad de este negocio y su alto atractivo de rentabilidad.

La recomendación que surge de la presente memoria, es realizar siempre un plan de negocios, para determinar la viabilidad, considerando una gran cantidad de aspectos que podrían ser pasado por alto en otras ocasiones, pero con esta herramienta se obliga al razonamiento, ingenio y planificación de todo el negocio, disminuyendo la incertidumbre sustancialmente, sin dejar de considerar en la implementación de este, el análisis y recopilación de información constante, para ser mejorado cada vez que sea necesario, ya que toda organización se encuentra en un entorno de constantes cambios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADIMARK. Mapa socioeconómico de Chile. 2008. 23p.
2. ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE. *Guía de financiamiento para emprendedores*. [en línea]. Chile. 5 diciembre 2014. [Consulta 11 diciembre 2014]. Disponible en internet: <http://www.asech.cl/biblioteca/como-obtener-financiamiento-para-tu-negocio/>
3. ASUOFICINA. Musicales DVD. [En línea]. <<http://www.asuoficina.cl/peliculas/m6/musicales-dvd.html>> [Consulta 13 Diciembre 2014].
4. AUTOMÓVIL CLUB DE CHILE. [en línea]. <<http://www.automovilclub.cl/noticias/posts/todo-lo-que-tenes-que-saber-sobre-los-autos-hibridos>> [consulta 27 de noviembre de 2014].
5. BALANKO-DICKSON, Greg. *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México. : McGraw-Hill Interamericana. 2007. ISBN: 9789701062982
6. BANCO CENTRAL DE CHILE. *Informe de política monetaria septiembre 2014*. [en línea]. Chile. 3 septiembre 2014. [consulta 10 noviembre 2014]. Disponible en internet: <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm092014.pdf>
7. BLOGSPOT. Página The Rock Bus. [En línea] <<http://www.therockbus.blogspot.com/>> [Consulta 3 Diciembre 2014]
8. BUSCONCIERTOS. Inicio. [En línea] <<http://www.busconciertos.cl/>> [Consulta 3 Diciembre 2014]
9. CAMBIO CLIMATICO. De qué manera las actividades humanas producen gases de invernadero. [en línea]. <[De qué manera las actividades humanas producen gases de invernadero | Cambio Climático.org](http://www.cambio-climatico.org/)> [Consulta 28 Noviembre 2014]
10. CANON. Tintas estándar. [En línea]. <http://www.canon.es/Printers/Inkjet/PIXMA/PIXMA_MG3250/#p-accessories1> [Consulta 13 Diciembre 2014].
11. CARTONI. Marcas [En línea] <<http://www.cartoni.cl/web/paginas/marcas>> [consulta 5 diciembre de 2014].

12. CLAROCHILE. Planes multimedia ultra. [En línea]. <<http://www.clarochile.cl/wps/portal/cl/pc/personas/movil/planes#02-catalogo-planes>> [Consulta 12 Diciembre 2014].
13. COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA. Mecanismo De Estabilización De Precios De Los Combustibles – MEPCO. [en línea] <<http://www.cne.cl/tarificacion/hidrocarburos/precios-de-paridad/949-mepco>> [Consulta 27 de noviembre de 2014].
14. COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA. Sistema de información en línea de precios de los combustibles en estaciones de servicio. [En línea]. <<http://www.bencinaenlinea.cl/web2/buscador.php?region=6>> [consulta 5 diciembre 2014].
15. CONSORCIO. CORREDORES DE BOLSA. Detalle mercado Peso-USD (CHI). [en línea]. <<http://www.ccbolsa.cl/inicio.asp>> [consulta 14 noviembre 2014].
16. CORFO. Historia de CORFO. [En línea] <<http://www.corfo.cl/sobre-corfo/historia-de-corfo/historia-de-corfo>> [Consulta 5 Diciembre 2014]
17. CORFO. Programas y concursos. [En línea] <<http://www.corfo.cl/programas-y-concursos>> [Consulta 5 Diciembre 2014]
18. DAEWOO BUS. Concesionarios en Chile. [En línea] <<http://www.busesdaewoo.cl/concesionarios.php>> [consulta 5 diciembre de 2014].
19. DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimera edición. México. Pearson Educación, 2008. Páginas 416. ISBN 978-970-26-1189-9
20. ECONSULT. Informe económico combustibles, Noviembre de 2014. Chile. 1p.
21. EL CIUDADANO. OCDE: Chile es el país con mayor desigualdad de ingresos. [en línea] <<http://www.elciudadano.cl/2014/03/20/103181/ocde-chile-es-el-pais-con-mayor-desigualdad-de-ingresos/>>. [Consulta 14 de noviembre de 2014].
22. EL ECONOMISTA. Análisis técnico USD/CLP. [en línea] <<http://www.economistaamerica.cl/cruce/USDCLP/analisis-tecnico>> [consulta 14 noviembre 2014].

23. ENCUESTA FACIL. Nueva encuesta. [en línea]
<<http://www.encuestafacil.com/Conexion.aspx?ReturnUrl=%2fMiArea%2fEditEncuesta.aspx%3fEID%3d1887918&EID=1887918>> [Consulta 2 Diciembre 2014]
24. ENTEL. Planes smartphone. [En línea].
<<http://empresas.entel.cl/PortalEmpresas/appmanager/entel/entel?nfpb=true&pageLabel=P7240013271380199464991>> [Consulta 12 Diciembre 2014].
25. EPYSA BUSES. Productos. [En línea]
<<http://www.epysabuses.cl/site/index.php/es/>> [consulta 5 diciembre de 2014].
26. Especial Directivos. Elementos esenciales al elaborar un plan de negocio. [En línea]. 2012. [Consulta 3 Junio 2014], pp. 7-8. Disponible en:
<<http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=977fc3ec-c6c6-46db-a0c3-885fa9d0d82a%40sessionmgr4002&vid=15&hid=4102>>. ISSN 1133-7893
27. ESTHER HERNÁNDEZ FERGUSON. Aspectos teóricos y metodológicos del Plan de Negocio. [En línea]. <<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento-2/aspectos-teoricos-metodologicos-del-plan-de-negocio.htm>> [Consulta 17 Mayo 2014].
28. ESTUDIO CARTEL. Diseño e impresión de volantes, flyers, Invitaciones, Partes de Matrimonio en Concepción Chile (diseñados e impresos). [En línea]. <<http://www.estudiocartel.cl/>> [Consulta 12 Diciembre 2014].
29. EUROPCAR. Inicio. [En Línea] <https://securebook.europcar.com/cgi-bin/reservation_v4.cgi> [Consulta 3 Diciembre 2014]
30. FACEBOOK. Crear anuncios. [En línea]. <<https://www.facebook.com/help/318171828273417>> [Consulta 12 Diciembre 2014].
31. FACEBOOK. Perfil de Busconciertos. [En línea] <<https://www.facebook.com/busconciertos?fref=ts>> [Consulta 3 Diciembre 2014]
32. FACEBOOK. Perfil de The Rock Bus. [En línea] <<https://www.facebook.com/groups/therockbus/?fref=ts>> [Consulta 3 Diciembre 2014].

33. FACEBOOK. Perfil de Viaje Conciertos. [En línea] <<https://www.facebook.com/ViajeConciertos?fref=ts>> [Consulta 3 Diciembre 2014]
34. FALABELLA. Notebooks. [En línea]. <<http://www.falabella.com/falabella-cl/category/cat70057/Notebooks>> [Consulta 13 Diciembre 2014].
35. FANBUS. Jac Motors presente en Fenatran Chile 2014 con su línea de Buses y Minibuses. [en línea] <<http://www.fanbus.cl/jac-motors-presente-en-fenatran-chile-2014-con-su-linea-de-buses-y-minibuses>> [consulta 27 Noviembre 2014]
36. FONTAINE, Ernesto R. Evaluación social de proyectos. Decimotercera edición. México. Pearson Educación de México S.A. de .C.V., 2008. Páginas 648. ISBN 978-970-26-1300-8
37. FORD. Ford Ford Transit MiniBus 2014. [en línea]. <<http://www.fordpussetto.com.ar/concesionaria-salta/utilitarios/ford-ford-transit-minibus/15#Confort>> [Consulta 27 de noviembre de 2014].
38. FORTALEZA AUTOMOTORES. Buses. [En línea] <<http://www.fortaleza.cl/index.html>> [consulta 5 diciembre de 2014].
39. FOSIS. Ámbito de emprendimiento. [En Línea] <<http://www.fosis.cl/index.php/ambito-de-emprendimiento>> [Consulta 5 Diciembre 2014]
40. GESTIOPOLIS. ¿Qué tipos de investigación de mercado existen? [En línea] <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/52/tiposinvmk_tprop.htm> [Consulta 1 Diciembre 2014]
41. HEWLETT-PACKARD. Impresoras HP: Información detallada de rendimiento de páginas por cartucho. [En línea]. <<http://www.hp.com/pageyield/mx/es/DJAI0F4200/index.html>> [Consulta 13 Diciembre 2014].
42. HIGER BUSES. Concesionarios. [En línea] <http://www.higer.cl/concesionarios_lista.aspx> [consulta 5 diciembre de 2014].
43. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS. Chile: ciudades, pueblos, aldeas y caseríos. [en línea]. Chile. junio 2005. [consulta 14 diciembre 2014]. Disponible

en

internet:

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php

44. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Empleo trimestral Julio – Septiembre 2014. 192° ed. Chile. 8 p.
45. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Índice de ventas de sectores de servicios. Índices nominales base promedio año 2006, segundo trimestre 2014. Chile. 2 p.
46. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos 2012. Chile. 40 p.
47. INTEREMPRESAS. Iveco Bus presenta en Fiaa 2014 toda la nueva gama de vehículos Euro 6 y el Nuevo Daily Minibus. [en línea]. <<https://www.interempresas.net/Instalaciones-deportivas-ocio/Articulos/129042-Iveco-Bus-presenta-Fiaa-2014-toda-nueva-gama-vehiculos-Euro-6-Nuevo-Daily-Minibus.html>> [Consulta 27 de noviembre de 2014].
48. INVERSOR GLOBAL. Depósitos a plazos en Chile: Una alternativa segura pero sin emoción. [En línea]. <<http://cl.igdigital.com/2014/09/depositos-a-plazos-en-chile-una-alternativa-segura-pero-sin-emocion/>> [Consulta 15 Diciembre 2014].
49. IRIARTE, María Luisa. ¿Cuánto vale el show? *Qué pasa*. [En línea]. 15 Agosto 2014. N. 2262. [Consulta: 15 Agosto 2014]. Pp. 36-39. Disponible en: <<http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2014/08/16-14995-9-cuanto-vale-el-show.shtml>>
50. KAUFMANN. Minibuses y furgones. [En línea] <<http://www.kaufmann.cl/minibuses-furgones/>> [consulta 5 diciembre de 2014].
51. KELLER, Kevin L. Administración estratégica de marca Branding. Tercera edición. México. Pearson Educación de México S.A. de .C.V., 2008. Páginas 720. ISBN 978-970-26-1284-1
52. LA TERCERA, Editorial. Eliminación de la renta presunta. *La tercera*. [en línea]. 19 Julio 2014. Consulta: 27 Noviembre 2014]. Disponible en: <http://www.latercera.com/noticia/opinion/editorial/2014/07/894-588247-9-eliminacion-de-la-renta-presunta.shtml>

53. LA TERCERA. Calculo del costo del combustible del trayecto. [En línea] <<http://www.latercera.com/canal/box/negConvertidorCombustible.html>> [consulta 03 Diciembre 2014]
54. LA TERCERA. Negocios [En línea]. <<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2014/07/655-586666-9-presidenta-bachelet-promulgo-ley-que-eleva-salario-minimo-a-225000.shtml>> [Consulta 13 de diciembre de 2014].
55. LABORUM. Postulantes. [En línea]. <<http://www.laborum.cl/v4buscarTrabajo.html?t=1&keyword=asistente%20de%20viaje&fechadesde=30&idregion=-1&tipoaviso=1&codigoWeb=&empresa>> [Consulta 11 Diciembre 2014].
56. LEGAL CHILE. Tipos de licencias de conducir y requisitos para obtenerlas. [En línea]. <<http://www.legalchile.cl/tipos-de-licencia-de-conducir-y-requisitos-para-obtenerla/>> [Consulta 11 Diciembre 2014].
57. LIBRERÍA GIORGIO. Lapicería, papeles impresión y tintas impresión. [En línea]. <<http://www.libreriagiorgio.cl/>> [Consulta 13 Diciembre 2014].
58. MAPFRE. ESP o control de estabilidad, qué es y para qué sirve. [en línea]. <<http://www.motor.mapfre.es/consejos-practicos/seguridad-vial/4059/esp-o-control-de-estabilidad-que-es-y-para-que-sirve>> [Consulta 27 de noviembre de 2014].
59. MC DANIEL, Carl y GATES Roger. Investigación de mercados. Sexta edición. México. Thomson Editors, S.A. de C.V., 2005. Páginas 617. ISBN 970-686-366-4
60. MERCADO JOBS. Conductor licencia clase A2. [En línea]. <<http://cl.mercadojobs.com/trabajos-se-necesita-chofer-van-minibus-con-clase-a2>> [Consulta 12 Diciembre 2014].
61. METALPAR CHILE. Buses. [En línea] <<http://www.metalpar.cl/>> [consulta 5 diciembre de 2014].

62. MINISTERIO DE ENERGÍA. Comparador de autos. [En línea] <<http://www.consumovehicular.cl/?q=comparador>> [consulta: 03 Diciembre 2014]
63. MINISTERIO DE HACIENDA. Reforma tributaria, principales modificaciones. [en línea] <<http://www.reformatributaria.gob.cl/principales-modificaciones.html>> [Consulta 27 de noviembre de 2014].
64. MORAGA, Marcos. El duro conflicto que enfrenta la industria de los conciertos en Chile. *La tercera*. [en línea]. 19 Julio 2014. Consulta: 27 Noviembre 2014]. Disponible en: <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2014/07/661-587391-9-el-duro-conflicto-que-enfrenta-la-industria-de-los-conciertos-en-chile.shtml>
65. NATIONAL GEOGRAPHIC. ¿Qué es el calentamiento global? [en Línea] <<http://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/calentamiento-global/calentamiento-global-definicion>> [consulta 28 Noviembre 2014]
66. OPCION EMPLEO. Conductor licencia clase A2 y A3. [En línea]. <<http://www.opcionempleo.cl/empleo-chofer-a2.html>> [Consulta 12 Diciembre 2014].
67. OSCAR O. CONTI. Lanzando un nuevo emprendimiento. [En línea] <http://www.degerencia.com/articulo/lanzando_un_emprendimiento> [consulta 16 Mayo 2014].
68. PARIS. Notebooks. [En línea]. <<http://www.paris.cl/tienda/es/paris/search/notebook>> [Consulta 13 Diciembre 2014].
69. PCFACTORY. Papeles. [En línea]. <http://www.canon.es/Printers/Inkjet/PIXMA/PIXMA_MG3250/#p-accessories1> [Consulta 13 Diciembre 2014].
70. PUNTOTICKET. Música. [En Línea]. <<http://www.puntoticket.com/musica>> [Consulta 9 Diciembre 2014].
71. RADIO COOPERATIVA. Econsult adelanta fuerte baja en el precio de las bencinas para este jueves. <<http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/consumidores/combustibles/econsult->

- [adelanta-fuerte-baja-en-el-precio-de-las-bencinas-para-este-jueves/2014-03-31/072128.html](http://www.rankia.cl/blog/mejores-depositos-a-plazo/2527673-mejores-fondos-mutuos-1-ano)>. [Consulta 13 de noviembre de 2014].
72. RAFA DEVIS. Mejores fondos mutuos a 1 año. [En línea]. <<http://www.rankia.cl/blog/mejores-depositos-a-plazo/2527673-mejores-fondos-mutuos-1-ano>> [Consulta 15 Diciembre 2014].
 73. RODOVIARIO. Inicio. [En línea] <<http://www.rodoviario.cl/>> [Consulta 3 Diciembre 2014]
 74. RUTAS CHILE. Inicio. [En línea] <<http://www.rutaschile.com/men1/Tour-Tarifas.php?t=5>> [Consulta 3 Diciembre 2014]
 75. SANCHEZ, Marissa. Entrepreneur México. *Cómo desarrollar tu plan paso a paso*. [En línea]. 2011, vol. 19. [Consulta 3 Junio 2014], pp. 48-53. Disponible en: <<http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=977fc3ec-c6c6-46db-a0c3-885fa9d0d82a%40sessionmgr4002&vid=7&hid=4102>>. ISSN 1665-5087.
 76. SAPAG, Nassir. Proyectos de inversión. Formulación y evaluación. Segunda edición. Chile. Pearson Educacion. 2011. Paginas (544) 249-259. ISBN 978-956-343-106-3
 77. SBIF. Lista de instituciones fiscalizadas por SBIF [En línea] <<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483>> [Consulta 5 Diciembre 2014]
 78. SCANIA CHILE. Buses. [En línea] <<http://www.yutong.cl/index.html>> [consulta 5 diciembre de 2014].
 79. SERCOTEC. Programas. [En línea] <<http://www.sercotec.cl/Programas.aspx> > [Consulta 6 Diciembre 2014]
 80. SERNAC. Comparación costos créditos. [En Línea]. <<http://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/consumidor-financiero/comparador-de-productos-financieros/>> [Consulta 5 Diciembre 2014].
 81. SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. Impuestos directos. [En línea]. <http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm> [Consulta 14 Diciembre 2014].

82. SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado. [En línea]. <http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm> [Consulta 14 Diciembre 2014].
83. SERVICIO IMPUESTOS INTERNOS Valor U.T.M. 2014. [en línea] <<http://www.sii.cl/pagina/valores/utm/utm2014.htm>> [Consulta 28 Noviembre 2014]
84. SERVICIO IMPUESTOS INTERNOS. Pago de I.V.A. [en línea] <<http://www.siieduca.cl/iva.php>> [Consulta 28 Noviembre 2014]
85. SERVICIO IMPUESTOS INTERNOS. Valor U.F. 2014. [en línea] <<http://www.sii.cl/pagina/valores/uf/uf2014.htm>> [Consulta 28 Noviembre 2014]
86. SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. Buscador de cursos para OTEC y empresas. [En línea]. <http://www2.sence.cl/cursos_sence.htm> [Consulta 11 Diciembre 2014].
87. SITIOS WEB CHILE. Plan económico. [En línea]. <<http://www.sitioswebchile.net/a/plan-economico/>> [Consulta 12 Diciembre 2014].
88. TARIFAS PUBLICITARIAS. Prensa. Radios. [En línea]. <<http://www.tarifaspUBLICITARIAS.com/>> [Consulta 12 Diciembre 2014].
89. TICKETEK. Conciertos. [En Línea]. <<http://www.ticketek.cl/tktcategoria.aspx>> [Consulta 9 Diciembre 2014].
90. TRABAJANDO. Búsqueda. [En línea]. <http://www.trabajando.cl/searchresult/poBpN-bFaYqgyXhs89IEYZq2KtNSHN16553iW1fnuQh2aEg_wcSdm0afzLHzdr8fBdDrHcpYv3D9PHq_npcudA/2> [Consulta 11 Diciembre 2014].
91. TRANSBUS. Inicio. [En línea] <<http://www.transbus.cl/transporte-tranfer-aeropuerto-santiago-matrimonios/transporte-matrimonios-fiestas.html>> [Consulta 3 Diciembre 2014]
92. TRANSPORTES METROPOLITANOS DE BARCELONA. [en línea]. <<http://www.tmb.cat/es/sala-de-prensa/-/seccio/noticies/innovacio/noticies-bus->

- hibrid-gnc-passatgers-20130118-innovacio> [Consulta 27 de noviembre de 2014].
93. TURBUS. Inicio. [En línea] <<https://www.turbus.cl/wtbus/indexCompra.jsf>> [Consulta 3 Diciembre 2014]
 94. VIAJE CONCIERTOS. Inicio. [En línea] <<http://www.viajeconciertos.com/>> [Consulta 3 Diciembre 2014]
 95. WEINBERGER Villarán, Karen. Plan de negocios. Perú: Nathan Associates Inc., 2009.
 96. YUTONG. Turismo. [En línea] <<http://www.yutong.cl/index.html>> [consulta 5 diciembre de 2014].

Anexo 1

Objetivos plan de negocios

Nivel interno o administrativo

- Conocer el entorno en el cual se desarrollará el negocio, precisando las oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades, además de poder lograr la anticipación ante cualquier contingencia que pudiera disminuir la probabilidad de éxito de la empresa, considerando un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación.
- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo, además de determinar las variables críticas de la empresa.
- Establecer un plan estratégico y presupuesto maestro para la empresa, así como también planes de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales, además de presupuestos específicos para ellas.

Nivel externo o financiero

- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.

Anexo 2

Estructura general plan de negocios

Figura 1.1: Esquema plan de negocios



Fuente: Basado en Weinberger, 2009¹⁴

¹⁴ IBID. p. 33

Anexo 3

Comparación modelos plan de negocios

Tabla 1.1: Modelos de estructura de planes de negocio.

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)	PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (INVERSIONISTA O GERENTE)
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Historia de la empresa • Análisis de la industria • Productos y servicios ofrecidos • Estados financieros • Equipo gerencial 	Formulación de la idea de negocio. Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio.
	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda.
Planteamiento estratégico: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Estrategias de crecimiento y expansión • Alianzas estratégicas 	Planteamiento estratégico: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Visión • Misión • Objetivos estratégicos • Estrategia genérica • Fuentes de ventajas competitivas • Alianzas estratégicas
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios de gestión en la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Fuente: Weinberger, 2009¹⁵

¹⁵ Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Karen Weinberger Villarán. Junio 2009. Perú. P 43

Anexo 4

Descripción elementos plan de negocios - Karen Weinberger Villarán

1. Resumen ejecutivo.

Es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado y es muy importante porque muchas veces es lo que primero y/o único que se lee y a partir de ellos se pueden abrir o cerrar oportunidades. Su extensión máxima es de tres hojas.

A grandes rasgos “El resumen ejecutivo presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios.”¹⁶

Este es un punto al cual se le debe entregar la suficiente relevancia en su forma de hacer y presentar, ya que debe contener la información precisa, abarcando los puntos clave del plan en pocas, pero concisas palabras que permitan entregar la idea de negocio claramente a quien lea estas pocas páginas en el inicio del plan, aunque su proceso de elaboración se realiza al final, una vez concluido todos los demás aspectos.

2. Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio.

“Ya sea que la empresa está en marcha o no, todo plan de negocios tiene un origen y parte de una motivación personal o grupal. Así, el documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución.”¹⁷

¹⁶ Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Karen Weinberger Villarán. Junio 2009. Perú. P 45

¹⁷ Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Karen Weinberger Villarán. Junio 2009. Perú. P 46

Explicación de la idea del negocio. En este sentido se hace una diferenciación en lo que debe contener este punto, relacionado a si la empresa cuenta con un funcionamiento previo o es nueva completamente. Por lo anterior se procederá a especificar, por separado, la información que en cada caso debería estar presente como mínimo:

2.1. Empresa en marcha:

En este caso se debe señalar una descripción de la empresa, la que debe incluir brevemente información sobre el equipo empresarial, su historia, productos y/o servicios ofrecidos, información económica y financiera, además de un análisis de la industria.

2.2. Nueva empresa:

Cuando el plan de negocios se desarrolla para evaluar la posibilidad de poner una nueva empresa, éste comienza con la formulación de la idea de negocio, la que surge, generalmente, como resultado de dos procesos de innovación que se inician de manera distinta. Cada uno de ellos se detalla a continuación:

3. Análisis del ambiente.

El empresario recopila, sintetiza y analiza la información del entorno, para detectar alguna oportunidad de negocio, lo que puede provenir de las tendencias en los mercados globales, el desarrollo de nuevos usos para bienes y servicios actuales, la introducción de productos o servicios existentes en nuevos mercados, de las deficiencias en bienes y servicios existentes y/o necesidades insatisfechas.

Una vez identificada la necesidad, el empresario utilizará su capacidad de innovar y crear para convertir esa necesidad insatisfecha en una oportunidad de mercado.

3.1. Análisis fortalezas del equipo empresarial.

Según las fortalezas y debilidades, los activos y recursos con que se cuenten, se plantea un negocio sobre la base de alguna ventaja personal, empresarial o circunstancial frente a los competidores cercanos, como lo podrían ser: contar con una marca registrada, tener una importante red de contactos, poseer experiencia en un sector especializado, haber patentado un invento, entre otros.

Una vez analizado estos factores se proceden a definir la idea de negocio en la medida que se exploten de la manera más eficiente todos estos factores internos del equipo empresarial o empresario individual.

Luego de plantear la idea de negocio como consecuencia de alguno de los procesos de innovación anteriormente descritos, se procede a delimitar el “modelo de negocio, el cual se refiere a los medios que utiliza una empresa para entregar valor a sus clientes y generar una utilidad de esa actividad”¹⁸.

3.2. Análisis del entorno

Es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios, así como también identificar las amenazas que dificultarían el ingreso al mercado. Cuando se hace este análisis, por lo general se estudian los factores que se detallan con sus respectivos indicadores en la tabla 1.2, los que podrían influir positiva o negativamente en el desempeño de un nuevo negocio.

¹⁸ Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Karen Weinberger Villarán. Junio 2009. Perú. P 50

Tabla 1.2: Factores y sus indicadores del análisis del entorno.

Indicadores		
F a c t o r	Económico	<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento y la tendencia del tipo de cambio, la inflación y las tasas de interés, el crecimiento de la producción nacional por sectores. • El ingreso promedio familiar y la capacidad de ahorro de la población. • Los niveles de empleo y desempleo, así como los índices de empleabilidad, entre otros.
	Socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> • El tamaño de la población y la distribución de personas en los niveles socioeconómicos, de los países donde se encuentra el mercado objetivo. • La estructura de edad de la población y su distribución geográfica. • La calidad de la mano de obra disponible y la capacidad técnica y profesional de ellos. • El nivel de educación y cultura de la población. • La disposición de compra del público objetivo y los hábitos de consumo. • Los cambios en la estructura social y demográfica del país.
	Político - legal	<ul style="list-style-type: none"> • Los impuestos directos e indirectos a pagar. • Leyes antimonopolio. • Las políticas de promoción a la inversión. • Las regulaciones locales. • La burocracia y los niveles de corrupción.
	Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de inversión en investigación y desarrollo que se está dando en la industria. • Desarrollo y disponibilidad de tecnología moderna o de última generación. • Costo de cambio y adopción de nuevas tecnologías. • Nivel de inversión y período de retorno de la inversión, antes que la nueva tecnología se vuelva obsoleta.
	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • El calentamiento global. • La escasez de agua. • El cambio de cultivos orientados a la alimentación, por cultivos orientados a la generación de energía. • La contaminación de las aguas. • Los cambios climáticos que vienen generando grandes desastres naturales. • La contaminación del espacio. • La transformación de grandes áreas forestales en áreas agrícolas. • La transformación de áreas agrícolas en zonas urbanas.

Fuente: Elaboración propia

El análisis del entorno por lo general se hace sobre la base de entrevistas en profundidad a expertos en el sector. Además, gracias a la diversidad y gran calidad de fuentes secundarias tales como revistas especializadas, informes de mercado e Internet, este análisis puede hacerse rápidamente y con un buen nivel de profundidad. Todos estos factores e indicadores deben analizarse en la medida que tengan un impacto, positivo o negativo, sobre el desempeño del negocio. Este análisis no debe extenderse más allá de la información necesaria para tomar decisiones, identificando aquellas variables o factores que podrían influir en el negocio. Al realizar las proyecciones y estimación de la demanda con algunos de

estos datos, es fundamental que indique la fuente. Caso contrario, el potencial inversionista podría perder credibilidad en el plan de negocios.

Es importante recalcar que en el caso de las empresas que hagan negocios en más de un nación, deben considerar dentro de cada factor del entorno, el análisis e investigación de todos los países en que se participe, ya que la mayoría de las veces los escenarios varían sustancialmente entre ellos, lo que puede significar mayores o menores riesgos para las negociaciones, por lo tanto este análisis del entorno debe ser hecho más aun con mayor profundidad.

4. Sondeo de mercado.

El sondeo de mercado permite conocer y evaluar en qué medida la nueva propuesta de valor es relevante para el cliente, siendo una herramienta fundamental para dar respuesta a las inquietudes del empresario que no se pueden responder a través de fuentes secundarias de información, siendo muy necesaria para contar con información oportuna, veraz y confiable.

Con este fin se pueden utilizar diversos instrumentos, entre los que destacan aquellos presentados en la tabla 1.3, los cuales se detallan según su tipo y objetivo:

Tabla 1.3: Técnicas para sondeo de mercado.

Instrumento	Tipo de investigación	Objetivos
Entrevista en profundidad a expertos	Cualitativo	· Generar hipótesis de investigación que posteriormente puedan probarse cuantitativamente.
		· Generar información útil para la elaboración de los cuestionarios de las encuestas.
· Evaluar el concepto de productos nuevos sobre los que existe poca o ninguna información.		
Grupos de enfoque a potenciales clientes		· Generar ideas nuevas con respecto a productos ya existentes.
		· Interpretar resultados cuantitativos previamente obtenidos.
		· Conocer y comprender diferentes reacciones emocionales hacia las marcas.
Encuestas a potenciales clientes	Cuantitativo	· Cuantificar la disposición de compra de un segmento en particular.
		· Establecer parámetros de la frecuencia y cantidad a comprar.
		· Estimación de demanda y la proyección de los estados financieros.

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que antes de aplicar cualquier técnica de investigación, es necesario establecer claramente los objetivos del sondeo; ya que los resultados deben responder con precisión a ellos, debido a que estos serán la base para tomar decisiones con mayor certeza.

Son muchos los objetivos que se pueden plantear cuando se trata del lanzamiento de nuevos productos o servicios, pero es recomendable hacer un sondeo de mercado que tenga como objetivo conocer cómo se comportan tres factores principalmente: clientes, competidores y proveedores.

Concluido el sondeo de mercado, el empresario contará con la información necesaria para analizar la industria a la que pretende ingresar y proponer estrategias que le permitan competir con éxito en ella.

5. Análisis de la industria

Cuando se habla de industria, se entiende que es el conjunto de empresas que fabrican productos que compiten entre ellos o que son sustitutos cercanos.

El análisis de una industria, implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una empresa. De acuerdo con el modelo de Michael Porter (1979), estas fuerzas son:

- Los competidores actuales.
- Los competidores potenciales.
- Los productos o servicios sustitutos.
- Los clientes.
- Los proveedores.

Este análisis debe llevar al empresario a tomar decisiones, por eso no debe ser una descripción de variables, sino un profundo análisis, que permita responder a las cinco preguntas que se presentan en la tabla 1.4, para ello el sondeo de mercado es un paso fundamental previo, ya que sin información veraz, oportuna y confiable es imposible realizar un análisis serio y exhaustivo de cualquier industria. Este análisis proporciona una manera de la forma en que se posicionara frente a los competidores y es la base fundamental para el desarrollo del plan estratégico.

Tabla 1.4: Preguntas para análisis de la industria.

Pregunta	Detalle
¿Cuáles son las barreras de ingreso a una industria en particular?	Entre las más comunes se encuentran las altas economías de escala, la difícil diferenciación de productos o servicios existentes, los altos requerimientos de capital, el difícil acceso a los canales de distribución y las regulaciones gubernamentales, regionales o municipales que pudiesen existir. Cuando las barreras de ingreso a una industria son altas, el negocio que está en esa industria, de alguna manera está protegido, esto significa que el ingreso es difícil, pero una vez dentro, habrá limitaciones para el ingreso de nuevos competidores.
¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de la empresa?	A las empresas les conviene que el poder de negociación de los proveedores sea bajo para que se pueda asegurar mejores condiciones de negociación. El poder de negociación de los proveedores es generalmente alto cuando ellos son pocos y grandes; cuando no es fácil, para la nueva empresa, encontrar bienes sustitutos en el mercado proveedor; si se es un cliente poco importante; al verse obligado a comprarle a un determinado proveedor porque la calidad de ese insumo es crítico para el éxito de la empresa y también porque el costo de cambiar de proveedor es alto, ya que los procesos entre ambas empresas ya fueron estandarizados.
¿Cuál es el poder de negociación de los clientes o compradores?	Este se debe buscar que sea lo más bajo posible, para no ser “víctimas” de ellos, para ellos se debe evitar producir grandes cantidades de cierto producto o brindar servicios a un solo cliente, pues representara la mayor parte de su venta y quizás de su utilidad, dependiendo negativamente de ese cliente, o pocos clientes en particular. En líneas generales, el poder de negociación de los compradores o clientes es alto cuando ellos son pocos y se compran gran parte de la producción total de la industria, también cuando el producto que se compra en una industria representa una parte importante de las ventas del proveedor o cuando además se puede cambiar de proveedor a un costo muy bajo.
¿Quiénes son los competidores y cuál es el nivel de rivalidad existente entre ellos?	Se debe identificar y precisar cuáles son los competidores directos de la empresa. Por ello, es necesario un análisis de grupos estratégicos, con la finalidad de identificar qué empresas tienen características similares y cuáles se acercan a sus clientes con estrategias parecidas, para su definición como competidores directos, y según estos, comparar y determinar cuán fuerte es la nueva empresa o amenazadora es la competencia. Este análisis es fundamental, pues en función a él se plantearán el plan de marketing y el plan de operaciones posteriormente.
¿Cuáles son las barreras de salida de la industria?	Dentro de las más comunes se encuentra el monto de la inversión, ya que las empresas suelen endeudarse, por lo que no podrán retirarse de la industria sin haber cumplido con sus obligaciones. Otra importante barrera de salida son las obligaciones para el pago de beneficios y compensaciones laborales, una tercera barrera son los contratos firmados con los clientes, que obligan a la empresa a brindar productos o servicios en un tiempo determinado. Cabe mencionar también las barreras legales o administrativas, como por ejemplo, cuando se dan bienes o servicios en concesión o cuando la empresa se compromete a funcionar por un período determinado, a cambio de recibir algún beneficio legal o tributario.

Fuente: Elaboración propia

6. Plan estratégico de la empresa

Es aquel plan de largo plazo que afecta a todas las áreas de la organización. A continuación, en la tabla 1.5 se desglosan las partes y el contenido que se deben presentar.

Posteriormente, al concluir el plan estratégico, el siguiente paso es establecer los planes operativos de: marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, cada uno de ellos debe supeditarse al plan estratégico, es decir, “Los planes operativos se realizarán con la finalidad de alcanzar el plan estratégico.”¹⁹

¹⁹ Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Karen Weinberger Villarán. Junio 2009. Perú. P 68

Tabla 1.5: Segmentos y contenidos de Plan estratégico

Segmento	Contenido
FODA	El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Sea para una empresa en marcha o para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial, dependiendo si es una empresa en marcha o una nueva, en el primer caso es necesario mostrar cuáles son sus recursos, sus capacidades y sus aptitudes centrales, mientras que en el segundo caso la evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador.
Visión	Determinar la visión de la empresa se refiere a lo que quiere ser la empresa en el futuro. Por lo general, responde a la visión o sueño del empresario y suele establecerse por un periodo mínimo de tres años.
Misión	La misión de una empresa es su razón de ser. Esta se puede definir al responder las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? - ¿Qué hacemos? - ¿Para quién lo hacemos? - ¿Cómo lo hacemos? - ¿Dónde lo hacemos? - ¿Por qué lo hacemos? - ¿En qué creemos? La idea es que su redacción sea lo suficientemente corta, para que todos los miembros de la organización la recuerden, pero también debe ser lo suficientemente precisa, para que la empresa pueda diferenciarse claramente de sus competidores.
Objetivos estratégicos	Aunque no existe un consenso en cuanto a cuáles son las áreas en las que las empresas competitivas deberían fijar sus objetivos estratégicos, se sabe que todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones: <ul style="list-style-type: none"> • Establecerse para toda la organización. • Establecerse de manera permanente. • Establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible.
Estrategia	Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo se va a responder a la competencia? Las opciones principales para ingresar a un mercado o mantenerse en él son: <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de liderazgo en costos: generalmente se aplica cuando el empresario quiere captar una gran porción del mercado y éste no valora la diferenciación. En este caso, el precio promedio del producto suele estar por debajo del precio promedio de la industria, con la calidad suficiente para ese mercado. • Estrategia de diferenciación: la empresa estará orientada a brindar un producto o servicio con características y atributos distintivos, que sean valoradas por el cliente y que por lo tanto esté dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado. • Estrategia de enfoque: en este caso, la empresa se “enfocara” sólo en una porción o segmento de mercado que ha definido claramente. Esto puede ser porque al empresario no le interesa abarcar una gran proporción del mercado ni tampoco darse a conocer a muchos potenciales clientes; o, sus recursos, capacidades y aptitudes centrales no le permiten llegar a una parte importante del mercado. Esta estrategia de enfoque tiene a su vez dos opciones: enfoque en costos y enfoque en diferenciación.
Fuentes generadoras de ventaja competitiva	Toda empresa debe estar en búsqueda constante de una posición competitiva favorable. Son diversas las formas y estrategias para competir, pero cualquiera sea la postura competitiva, se debe ver la forma de crear valor para sus clientes, a través del uso de recursos internos que pueda controlar y aprovechando las oportunidades que se presenten en el entorno. La ventaja competitiva es aquello que posee una empresa y que le sirve para generar valor para sus clientes, siendo muy costosa, rara y difícil de imitar por parte de los actuales o potenciales competidores.

Fuente: Elaboración propia

7. Plan de marketing

Antes de dar inicio a la elaboración del plan de marketing, es importante que el empresario haya terminado con el sondeo de mercado y tenga respuestas claras y precisas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor al cliente?
- ¿Cuál es el perfil del cliente?
- ¿Cuál es el comportamiento del consumidor?
- ¿Cuáles son las características de los competidores?
- ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?
- ¿Cuál es el número de potenciales clientes?

El plan de marketing debe comenzar con una definición del público objetivo al que se pretende llegar y el posicionamiento que la empresa quiere lograr. En el caso de la segmentación las variables pueden ser muchas y muy variadas, pero lo importante, es seleccionar las que sean relevantes para diferenciar los grupos de consumidores.

7.1. Objetivos del plan de marketing

El primer objetivo es el de ventas el cual debe establecerse en función a la demanda estimada en el sondeo de mercado, a las expectativas del empresario y a la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa. Este objetivo debe plantearse en términos monetarios y unitarios. Otros objetivos fundamentales del plan de marketing están vinculados a:

- La diversificación de productos o mercados.
- Los niveles de satisfacción de los clientes.
- El objetivo de participación en el mercado.
- El nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo.

Todos los objetivos deben ser claros, sencillos, precisos, medibles y realizables, con indicadores que sirvan para evaluar el desempeño de las actividades planeadas y ser constantemente controlados, y además deben expresarse, en la

medida de lo posible, en términos cuantitativos y por un periodo determinado.

7.2. La mezcla del marketing

Esta se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo y se define como las 4 P o marketing mix: producto y servicio, precio, promoción y plaza, elementos que se detallan en la tabla 5 y los cuales conforman la oferta. En ese sentido, es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente.

Lo fundamental del plan de marketing, es mostrar con claridad qué hace al producto o servicio diferente a los demás, y en qué medida satisface de mejor manera las necesidades de los clientes.

Cabe recordar que antes de pasar al plan de operaciones se debe presentar el presupuesto de publicidad y promoción, en función a los programas establecidos y un plan de medios y comunicación, con el objeto de contar con ellos al momento de realizar el plan financiero y ser incluidos en todos los cálculos pertinentes futuros.

Tabla 1.6: Desarrollo Marketing mix

Producto o servicio	<p>Se hace referencia al diseño, características y calidad; la cantidad, disponibilidad y variedades del producto; los atributos del envase y empaque, el servicio postventa, la marca y los beneficios que aporta.</p> <p>Hoy además se habla del producto aumentado, lo que incluye todos los servicios relacionados, como los servicios de pre y postventa, la garantía o un curso de capacitación para su adecuado uso. Además, el concepto incluye la calidad del ambiente en el que se brindó el producto o servicio.</p>
Precio	<p>Es sumamente importante definir los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fija en función de la percepción que se tiene del bien o servicio, la intensidad de la necesidad insatisfecha, el posicionamiento en la mente de los consumidores, el poder adquisitivo del cliente, la estructura de costos del producto o servicio, el precio de los productos competidores o sustitutos, entre otros.</p>
Plaza o distribución	<p>También conocida como la estrategia de lugar, hace referencia a la forma como se llega al consumidor final. En este punto, es necesario analizar cuáles son los canales de distribución que la industria tiene, por ejemplo si se vende directamente a los clientes, se utilizan representantes de ventas, las ventajas y desventajas de usar a terceros para vender, la forma de acceder a clientes valiosos, la cantidad de distribuidores, su ubicación geográfica y poder de negociación.</p> <p>El canal de distribución puede ser intensivo cuando se utilizan todos los canales de distribución; puede ser selectivo cuando se usan algunos de los intermediarios y puede ser exclusivo cuando se llega directamente del productor al consumidor o usuario final.</p> <p>Sea cual fuere el canal que se seleccione, hay que determinar los costos en los que se incurran y evaluar si es conveniente o no.</p> <p>En la actualidad, gracias a la Internet y a otras herramientas de marketing existe una tendencia a volver los canales de distribución más selectivos y exclusivos, lo que permitirá reducir los costos de distribución y estar más cerca de los clientes.</p>
Promoción	<p>El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece.</p> <p>Las estrategias de promoción están relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Actividades de publicidad · Marketing directo · Promociones de ventas · Cupones · Sorteos · Promociones conjuntas · Programas de fidelidad · Relaciones públicas <p>Otro aspecto que se debe definir son los métodos de venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Venta por teléfono · Venta por catálogo · Llamado y visita directa al cliente · Venta por correo electrónico · Venta en una tienda · Participación en ferias locales, nacionales y/o internacionales · Publicidad por radio, televisión y/o internet · Utilización en medios impresos como revistas y periódicos <p>Cada empresario debe tener sus propias técnicas y estrategias de venta de acuerdo a lo que pretenda lograr, según los recursos con que cuenta, la industria a la que pertenecen, en general las particularidades de cada negocio.</p>

Fuente: Elaboración propia

8. Plan de operaciones

El plan de operaciones, tiene como fin establecer:

- Los “objetivos de producción” en función al plan de marketing.
- Los “procesos de producción” en función a los atributos del producto o servicio.
- Los “estándares de producción” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
- El “presupuesto de inversión” para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

Los objetivos de operaciones generalmente están en función a:

- La cuota o meta de producción, que tiene como base la proyección de ventas y la capacidad productiva.
- El nivel de inventarios de seguridad
- Los estándares de productividad: Incrementar el número de unidades producidas en un tiempo determinado.
- El nivel de satisfacción del cliente
- Los tiempos de entrega de productos terminados
- La reducción de residuos
- Los estándares de calidad. Esto significa que debe ofrecer sus productos con las mismas características de siempre, es decir, no variar ni cambiar, a no ser que este cambio sea para satisfacer los requerimientos de otros clientes actuales o potenciales.

Para una empresa en marcha o una nueva empresa, es necesario planificar todas aquellas actividades que deben desarrollarse antes de iniciar la producción de bienes y servicios, las que se especifican en la tabla 1.7:

Tabla 1.7: Actividades previas al inicio de producción.

Diseño y prueba de producto o servicio	Se hace un diseño preliminar del producto. Luego se crean prototipos. Posteriormente se harán todas las pruebas y ensayos para determinar los estándares técnicos y de calidad requeridos. Finalmente, se desarrolla el producto o servicio que se utilizará para hacer el plan de producción.
Aspectos técnicos del producto o servicio	Es un conjunto de aspectos, entre los que se encuentran las especificaciones técnicas del producto, la marca del producto, las características del envase, el lugar de fabricación, distribuidora, dirección, teléfono del fabricante o distribuidor / importador, Registros y permisos legales y las certificaciones de calidad si las hubiera.
Determinación de la ubicación de la empresa	La ubicación de una empresa es muy importante, pues debe tener como premisa el minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno, para satisfacer las exigencias del negocio.
Diseño y distribución de las instalaciones	<p>La distribución de las instalaciones tiene que ver con la adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente.</p> <p>Para lograr una buena distribución en planta se debe considerar el orden y supervisión, tiempos de producción, circulación, seguridad e higiene y flexibilidad.</p> <p>Algunos de los modelos de distribución física de instalaciones son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución fija de las instalaciones: consiste en diseñar el área de producción de tal manera que la zona donde se ubican los materiales se fija en un solo lugar y los puestos de trabajo se colocan cerca de esta zona. • Distribución de las instalaciones en función a los procesos: se realiza teniendo como base la especialización del trabajo; es decir, se agrupan los trabajadores que se dedicarán a una misma función en una misma área. • Distribución de las instalaciones en función al producto: en este caso las máquinas y equipos se ubican una al lado de la otra, de acuerdo con la secuencia u orden que siga el proceso.

Fuente: Elaboración propia

Se hace relevante definir en este punto lo que es un proceso de producción, lo cual podría describirse como el conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado periodo. Un proceso de producción involucra una serie de operaciones, medios técnicos como herramientas y máquinas y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos. A continuación, en la tabla 1.8 se detallan los requerimientos para definir un proceso de producción:

Tabla 1.8: Requerimientos para el establecimiento de un proceso de producción.

Definir el flujo de operación del bien o servicio.	El proceso productivo se puede representar gráficamente mediante un flujograma, donde se detalla la secuencia de las actividades y las acciones que se desarrollan en cada una de las etapas.
Establecer los estándares de calidad	<p>Los indicadores de calidad son necesarios para medir los problemas que pudieran presentarse durante la producción y determinar la mejor forma de superarlos, estos se basan en criterios tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento: los que indican el grado de logro de las tareas y/o trabajos. • Evaluación: es la comparación entre los resultados y los objetivos planteados considerando los recursos empleados para ello. • Eficiencia: indican la cantidad de insumos y el tiempo invertido en el logro de las tareas y/o trabajos, respecto a una norma estándar o fija. • Eficacia: indican capacidad o cumplimiento en la realización de tareas y/o trabajos. • Gestión: Son valores o criterios que miden el desempeño de las actividades en todas las áreas de la empresa respecto a un criterio base o estándar.
Factores críticos para cumplir con los procesos y los estándares de calidad establecidos.	<p>Para las empresas, existen numerosos factores críticos que muchas veces impiden o dificultan el cumplimiento de los estándares de calidad. Por lo general, los factores críticos en el proceso productivo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestión de los recursos humano. • La gestión de los inventarios de materia prima, productos terminados o productos semiterminados. • El ciclo de vida de los productos por los permanentes cambios que se dan en el entorno, la evolución de la tecnología y la globalización provocan que el ciclo de vida sea cada vez menor. • La tecnología, su uso adecuado permite la reducción de los costos totales, y también genera una ventaja competitiva para la empresa.

Fuente: Elaboración propia

9. Diseño de estructura y plan de recursos humanos

Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan de marketing y del plan de operaciones, es muy importante que el empresario desarrolle el plan de recursos

humanos. Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa.

El plan de recursos humanos debe considerar:

- Las principales funciones que se requieren en el negocio.
- Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
- Los cargos que serán permanentes en la empresa.
- Las tareas podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
- Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
- El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
- Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
- La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

Se deben elaborar manuales de procedimientos administrativos y manuales de funciones que sirvan de pauta para controlar las acciones de la empresa y de los trabajadores. Estos deben ser muy claros, precisos, sencillos y conocidos por todo el personal, los cuales deberían contener:

- La descripción del puesto.
- Los objetivos o la misión del puesto.
- A qué área pertenece o de quién depende.
- Las funciones que desempeña.
- Las responsabilidades, es decir, las acciones que se espera que cumpla el trabajador.

También se debe elaborar un organigrama, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de una organización, se puede conocer cómo se han agrupado las tareas y cuáles son los niveles jerárquicos en la organización.

Una vez definidos los requerimientos anteriores se debe comenzar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal necesario para cumplir con los objetivos de la empresa.

9.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

Para reclutar personal, primero, debe establecerse la necesidad de un puesto determinado y describir las tareas que tiene que cumplir la persona que se

encargue de él. Asimismo, las características que debe tener el profesional que se responsabilice de las tareas que le serán encomendadas.

Reclutar implica convocar a personas para un determinado puesto de trabajo, lo cual se puede realizar de dos maneras, no necesariamente excluyentes:

- a) El reclutamiento interno para cubrir plazas vacantes, puede hacerse mediante la convocatoria dentro de la empresa. De esto se desprenden dos posibilidades: una, que algún trabajador cambie de puesto; dos, que alguno de los actuales trabajadores de la empresa recomiende a otra persona.
- b) El reclutamiento externo consiste en atraer fuerza laboral fuera de la empresa, por ejemplo, con avisos periodísticos solicitando personal para determinados puestos.

Una vez que se tiene la lista de candidatos, la empresa debe evaluar quién es apto para ocupar la vacante ofrecida. La evaluación puede basarse en:

- a) El currículum personal.
- b) La entrevista personal, oportunidad que sirve para corroborar la información descrita en el currículum y evaluar actitudes y valores subjetivos.
- c) Una evaluación psicológica, que permite evaluar la salud mental del candidato y su capacidad para adecuarse a la cultura de la organización.

Luego de evaluar a los candidatos, es necesario tomar la decisión de seleccionar a aquel que mejor se adecue a las necesidades y el perfil del puesto. Durante el proceso de selección es fundamental que el candidato sea evaluado por quien será su jefe inmediato, para que dé su visto bueno.

Finalmente, el trabajador seleccionado firmará un contrato laboral de acuerdo con las condiciones fijadas por la empresa y negociadas con él.

9.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

Ahora que la empresa cuenta con nuevo personal, es importante establecer los mecanismos que le permitirán al empresario adaptar, desarrollar y evaluar el desempeño de cada trabajador.

Idealmente, la inducción a un trabajador debe hacerse antes de que inicie sus labores, momento adecuado para mencionar cuáles son las normas de la

empresa, cuál es el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar un problema, cuál es la forma de pago, y presentarlo a los demás miembros del equipo

Una vez que esté involucrado con el puesto, es necesario capacitarlo para que desde un inicio el trabajador logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

La capacitación puede ser a través de los jefes o directivos para que transfieran sus conocimientos, también se puede invitar a personas calificadas para que dicten cursos o talleres dentro de la empresa, entre otras alternativas

Para todo ello es indispensable que se detecten las necesidades actuales y las proyecciones futuras, se evalúen las posibilidades y se estime cómo podrán cubrirse de acuerdo a un plan de capacitación, que cuente con un presupuesto.

Luego del proceso de inducción y capacitación, el siguiente paso es evaluar el desempeño del trabajador. Este proceso no sólo orienta al empresario para que premie o aplique medidas correctivas a su empleado, sino también para proponer cambios y mejoras en el trabajo mismo.

9.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal

Para evitar la alta rotación, el empresario debe definir claramente cuáles son las estrategias que permiten motivar, desarrollar y retener al mejor personal.

La clave está en considerar al trabajador como un “cliente interno”, con el que debe haber mucha comunicación y coordinación para conocer sus necesidades e inquietudes.

El trabajador es un elemento muy importante en la satisfacción de su cliente final, sobre todo si se trata de una empresa de servicios.

9.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones

Estas políticas sirven para:

- Atraer personal calificado y mantener al personal talentoso.
- Mantener la equidad entre los trabajadores actuales y lograr su satisfacción.
- Motivar a los trabajadores, premiando su esfuerzo y mejora en el trabajo, de manera justa y equitativa en todos los niveles de la empresa, según las políticas que se establezcan.

Las remuneraciones son los pagos mensuales o quincenales, por el desarrollo de las funciones de un puesto determinado que por lo general, se fijan de acuerdo al mercado laboral, al tipo de tarea asignada y al nivel de responsabilidad otorgado.

Además de la remuneración, el empresario debe pagar compensaciones que son fijadas por ley y es obligación de las empresas cumplirlas.

La empresa también puede dar otro tipo de compensaciones, fuera de las que exige la ley, como pueden ser:

- Movilización
- Asignación escolar.
- Uniformes
- Alimentación
- Asignaciones por productividad.

El recurso humano es una pieza fundamental para el éxito de las empresas, por lo tanto, se deben destinar los recursos necesarios para atraer, desarrollar y retener una fuerza laboral competitiva y talentosa.

Las empresas podrían diferenciarse por el talento de su gente, ya que es muy difícil imitar a las personas y todos los conocimientos, capacidades y habilidades que puedan tener y aplicar en la compañía.

10. Plan financiero

Hasta el momento se ha identificado un producto o servicio, con potencial de ser comprado por un grupo importante de clientes; se ha demostrado que es posible producirlo y que se puede contar con el personal adecuado; pero aún no se ha demostrado si la producción y comercialización del producto o servicio, permitirá recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan resultará económica y financieramente viable.

El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.

- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.
- Determinar en qué momento se podrá recuperar la inversión.

En el caso de una empresa en marcha que quiere desarrollar una nueva unidad de negocio, es fundamental mostrar la historia financiera de la empresa de los últimos tres años o desde su fundación.

Esta historia financiera se refleja en los siguientes documentos:

- Estados de Ganancias y Pérdidas, por periodos anuales.
- Balances Generales, al final de cada año.
- Flujo de Caja mensual, por cada uno de los años.
- Ratios financieros que se desprenden del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Balance General.

Realizado el análisis histórico de los estados financieros de la empresa en marcha, el siguiente paso es establecer los datos, supuestos y políticas sobre los cuales se realizarán las proyecciones financieras de la nueva unidad de negocios.

Los datos relevantes para las proyecciones son aquellos objetivos establecidos a lo largo del plan de negocios. En este sentido, el volumen de ventas estimado, el precio de venta, el volumen de descuentos estimados, los costos unitarios, los costos totales, los costos fijos y variables y todos los gastos proyectados, son datos que deben tomarse en consideración para el plan financiero.

Por otro lado, los supuestos se refieren a aquello que se “cree” que sucederá, los cuales se hacen en función a aquellas variables que no se pueden controlar y a las que se debe adecuar.

Además de los datos y supuestos, el empresario debe definir cuáles son las políticas que normarán las operaciones financieras de la empresa, entre las que se encuentran:

- Crédito a clientes
- Descuentos a clientes
- Pago a proveedores
- Manejo de inventarios

Además se debe considerar el plan de ventas de la nueva unidad de negocio, el cual, en el caso de una empresa en marcha, debe ser independiente de las ventas del resto de la compañía, aunque es probable que la proyección de ventas esté vinculada al crecimiento de las otras unidades de negocios de la empresa, se debe recalcar que la evaluación debe ser particular.

Posteriormente con los componentes de ingresos, costos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, se puede hacer un análisis de costos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio.

Se considera que los costos de producción están conformado comúnmente por:

- Los materiales directos.
- La mano de obra directa.
- Los costos indirectos de fabricación.
- Los costos de administración.
- Los costos de comercialización.

También los costos se pueden clasificar en dos grupos:

- Los costos variables, son parte del costo total que varía proporcionalmente a la cantidad o volumen de producción.
- Los costos fijos, son aquellos que permanecen constantes, independientemente de la variación del volumen de producción.

Una vez determinados los costos fijos y variables, es importante que el empresario conozca cuál es el número mínimo de productos o servicios que debe vender para que la empresa no pierda dinero, es decir, para que los ingresos sean iguales a sus costos.

El punto de equilibrio normalmente se establece en unidades físicas o unidades monetarias, y es sumamente útil para conocer cuánto es lo mínimo que se debe vender para que los gastos fijos de la empresa y los gastos variables de las unidades producidas estén cubiertos.

Para hallar el punto de equilibrio, es importante definir el margen de contribución, que es la diferencia entre el precio de venta del producto o servicio y los costos unitarios variables en los que se ha incurrido para su producción.

El punto de equilibrio se calcula resolviendo:

$$\text{Punto de equilibrio del periodo} = \frac{\text{Total costos fijos}}{\text{Márgen contribución unitario}}$$

El punto de equilibrio debe ser comparado con el nivel previsto en el plan de ventas. La diferencia entre el punto de equilibrio y el plan de ventas da una idea sobre el margen de seguridad y el riesgo de la empresa.

Un punto crítico del plan de producción que afecta directamente el plan financiero, es la adquisición de materiales o insumos necesarios para transformarlos en productos y/o servicios que los clientes esperan. Esta función debe realizarse teniendo en cuenta los recursos que posee la empresa, para lo cual deben tomarse decisiones conjuntas, que ayuden a optimizar los recursos y al mismo tiempo den origen a un producto que satisfaga las expectativas de los clientes. Antes de decidir cualquier gasto relacionado con las materias primas o insumos, debe considerarse el flujo de compra de materiales, insumos o materias primas.

Es importante llevar registros de todas las actividades y acciones que realiza la empresa. Por lo tanto, además de los registros de ingresos y egresos, deben registrarse las compras y las materias primas o productos terminados, también es importante que se tenga un inventario de productos terminados o materia prima.

Posteriormente se debe llevar a cabo el presupuesto de inversión inicial, el cual incluirá todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio. Dado que esta inversión inicial suele ser alta, se deben buscar las estrategias para asociarse con proveedores de bienes de capital o alquilar algunos activos en lugar de comprarlos.

Además se debe considerar el capital de trabajo, que es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa. El capital de trabajo sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas.

Para calcular el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por una unidad de tiempo, que puede ser semanal, quincenal o mensual, esto es fundamental que se estime

de la forma más precisa posible, para no ocurra el quedarse sin caja en algún momento.

Una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios hay que determinar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa.

En líneas generales, el financiamiento puede venir de:

- Familiares, amigos y proveedores.
- Otra fuente de financiamiento interesante al inicio de las operaciones son las ayudas del Estado.
- Si se trata de financiar terrenos, las hipotecas son la mejor alternativa, en términos económicos, mientras que el leasing es la mejor alternativa para financiar maquinarias, equipos y vehículos.
- Los créditos bancarios pueden ser útiles para cualquier tipo de financiación.
- Otra alternativa de financiamiento es el capital de riesgo. Suele ser empleada por negocios muy innovadores y de alto riesgo.

Luego de elegida la forma de financiamiento es necesario realizar la proyección de flujo de caja, la cual es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos.

Sirve para:

- Planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa por un periodo determinado.
- Ver si se puede cumplir con los compromisos adquiridos en las fechas programadas.
- Evaluar la posibilidad de gestionar un financiamiento adicional.
- Evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazo en el cobro a clientes y el pago a proveedores.
- Determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad.

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento.

En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes:

- Ingresos: total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.
- Egresos: Suma de costos de fabricación + costos administrativos + costos de comercialización.
- Financiamiento: amortizaciones de intereses y capital.

Se debe recordar incluir una columna que detalle el “mes 0” o periodo inicial de operaciones detallando todas las inversiones y gastos que se hicieron para poner en marcha el negocio, antes de empezar a producir y vender.

El horizonte de las proyecciones dependerá de cada caso en particular. Sin embargo, existen algunos principios:

- Si el proyecto será financiado, la proyección deberá ser al menos por el periodo del financiamiento.
- Si se trata de una empresa con alto nivel de inversión, la proyección será al menos a cinco años.
- Si se trata de un negocio de rápido crecimiento, en una industria muy competitiva, una proyección a tres años podría ser suficiente.
- Si se trata de proyectos con altos niveles de innovación, el periodo de evaluación no será mayor a cinco años.

Posteriormente se utilizan los distintos instrumentos financieros para evaluar la rentabilidad económica y financiera de un proyecto.

Esta rentabilidad puede variar en función al riesgo del negocio y a las propias expectativas de cada negocio. Sin embargo, se debe esperar al menos una rentabilidad superior a la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias, pues poner el dinero en el banco tiene un riesgo significativamente menor.

La rentabilidad de un negocio se expresa como una tasa, a la que se espera que el dinero invertido le rente al empresario.

Hay diversas maneras para determinar esta tasa, pero la más común es analizando el riesgo que corre el dinero en el negocio planteado, dada la naturaleza de la empresa, la competencia y otros factores.

Por otra parte, los índices generalmente utilizados para determinar la rentabilidad del plan de negocios son:

- La relación Beneficio Costo: que deberá ser mayor a 1
- La tasa Interna de Retorno: que deberá ser mayor a la tasa de interés a largo plazo del mercado.

- El valor Actual Neto: que debe ser positivo.

Sin embargo el índice de rentabilidad más utilizado es el VAN.

Cae agregar también el Estado de Ganancias y Pérdidas, también llamado Estado de Resultados, que es un estado financiero que muestra la ganancia (utilidad) o pérdida de un periodo determinado, es decir, la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo.

Y el Balance General por su parte muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Es una “fotografía” de la empresa que muestra los activos (lo que la empresa tiene), los pasivos (lo que la empresa debe) y el patrimonio, es decir lo que la empresa vale (diferencia entre activos y pasivos).

Finalmente se debe realizar un análisis de sensibilidad y riesgo de la unidad de negocio.

Este proceso consiste en analizar diferentes escenarios, ya sean muy conservadores o muy optimistas, modificando algunas variables del flujo de caja, como por ejemplo: el precio de los productos, las tasas de interés, la variación de los ingresos, entre otros.

Este análisis muestra, dependiendo de los escenarios:

- ¿Cuán sensible es el plan de negocios a los cambios que se pueden producir en el entorno?
- ¿Cuán rentable es en condiciones diversas?
- ¿Qué aspectos son los que se deberían observar cuidadosamente?

Para hacer un buen análisis de sensibilidad, hay que reconocer que las empresas también tienen riesgos operativos que son internos a la organización y que podrían afectar considerablemente a la empresa.

Son muchos y muy variados los riesgos que un negocio puede tener, pero el análisis del entorno y de la industria que se hizo al inicio del plan de negocios, sobre la base de un profundo y exhaustivo estudio de mercado, debería ayudar a minimizar estos riesgos.

La clave está en generar las fortalezas internas necesarias, para hacer frente a aquellos cambios del entorno que no puede controlar y a los que se debe adecuar. Lo más importante es estar preparado.

Anexo 5

Descripción elementos plan de negocios - Greg Balanko

1. Análisis de la industria

Este análisis muestra los factores externos que están más allá del control de la empresa, pero que influyen en ella, entre los que se incluyen aquellos que se presentan en la tabla 1.9 según su descripción.

Se puede complementar el análisis de la industria considerando los siguientes aspectos:

- Los factores que influyen en los clientes para comprar un producto o servicio y como la industria satisface esas necesidades.
- Los indicadores clave en el rendimiento de la industria como las ventas, utilidades o número de negocios activos en operación.
- La opinión de expertos respecto al rendimiento presente, y al que se espera que experimente.
- La identificación de los principales proveedores, distribuidores de la industria.
- El modelo de distribución de la industria
- Los nuevos servicios y productos que se han introducido en los últimos años
- Las industrias, productos o servicios que compiten con esta industria
- La perspectiva económica de la industria durante la próxima década.
- La oportunidad estratégica para los negocios en la industria.
- Identificar las amenazas más importantes para la industria.

Tabla 1.9: Análisis de la industria.

Factores	Análisis
Ambiente competitivo, tendencias de la industria y ambiente de mercado	<p>Se deben identificar las tendencias, los componentes competitivos y los factores del mercado que permitan crear una estrategia y responder de forma proactiva a las necesidades del cliente. Este análisis se puede realizar en cada una de las etapas de una industria, es decir en aquella emergente, madura, en decadencia y/o en reestructuración.</p> <p>Se debe investigar y describir los factores competitivos principales que afectan la capacidad de la industria para obtener nuevos clientes, como pueden ser el precio, la evolución de los productos o servicios, la reputación, la imagen de la industria, entre otras.</p>
Clima económico	<p>Esta variable puede representar una diferencia sustancial en la demanda de los productos, servicios e impulso del negocio.</p> <p>El clima económico se puede evaluar mediante el balance general de la industria, el cual sirve además para comparar las proyecciones financieras de una compañía en particular, y analizar qué tan eficiente es y en que niveles opera, además de tener en cuenta los factores que pueden afectar el flujo de caja, como el pago a proveedores y al personal, las necesidades de grandes cantidades de inventario o de cuentas por cobrar.</p> <p>Se deben considerar los niveles de lealtad de los clientes, la importancia de las economías de escala, la necesidad de trabajadores especializados, el ciclo de vida de los productos y servicios, y las herramientas, estrategias y cambios que se deben implementar en momentos que el mercado sufra modificaciones por su crecimiento, diversificación y expansión.</p>
El papel de la tecnología	<p>Se debe considerar la identificación de como apalancar la utilización de tecnología para competir o ganar una ventaja a través de ella, ya que estas pueden ser esenciales en la actividad normal de los negocios.</p>
Regulaciones gubernamentales	<p>Se debe realizar una lista de las reglamentaciones gubernamentales que afecten el negocio y aquellas que se pronostiquen van a existir.</p>
Tendencias demográficas	<p>Esta información permite seleccionar el área con las mejores características según el tipo de negocio.</p>

Fuente: *Elaboración propia*

2. Análisis del mercado

“Este análisis proporcionara el conocimiento de la estructura y tamaño del mercado, así como la información concerniente al ambiente que influye en él”.

²⁰Para ello se presentan cuatro factores principales que se deben analizar, los que se encuentran detallados en la tabla 1.10.

Tabla 1.10: Análisis del mercado.

Factor	Detalle
Descripción del cliente ideal	<ul style="list-style-type: none"> · Lo que quieren, como quieren y cuando quieren comprar los clientes; y sus preferencias, comportamiento de compra y percepciones. · Localización y tamaño del mercado. · Factores externos del mercado que influyen en la actividad del negocio. · El ingreso promedio, estilo de vida y demografía del segmento de mercado, y si estos están acorde con el precio de los productos. · Principal nicho que se planea atender y las actuales tendencias que influyen en él. · Efecto de las tendencias identificadas en el análisis de la industria sobre el mercado local. · Comparación del mercado local con la industria total. · Tasa de crecimiento anticipada de las ventas y utilidades en el mercado. · Productos y servicios que tienen el potencial de ser competitivos en la participación de mercado. · Estrategias utilizadas por los competidores para participar en el mercado y como afectan el servicio, precio posicionamiento, calidad y exclusividad en la decisión de compra. · Información general de los clientes y el mercado.
La competencia	<p>Se debe identificar y comparar el negocio tanto con los competidores directo como indirectos, para clarificar la principal ventaja competitiva que se tendrá.</p> <p>Posterior a la descripción de los rivales directos e indirectos, se procede a realizar un análisis de ellos, reuniendo información de sus fortalezas, debilidades, estrategias y métodos de operación.</p> <p>La información de la competencia se puede obtener de diversas fuentes, entre las que se encuentran los proveedores, sus informes anuales, comunicación directa con ellos, preguntas a los clientes y empleados, publicaciones y noticias sobre ellos, su página web, entre otras formas.</p> <p>Con toda esta información se pueden realizar tablas comparativas para ordenar la información y entregar una perspectiva general y análisis de la competencia.</p>
Identificación de las ventas y utilidades por segmento de mercado	<p>Se identifica y describe cuantos, cuando y a quien se venderán los productos o servicios, con el fin de crear una proyección de las ventas. Esta información puede provenir de la investigación que se debe realizar, como también de la que proporcionan diversos organismos.</p> <p>La investigación de mercados se puede realizar, entre otras formas, a través de grupos de sondeo, prueba de marketing, encuestas y observación de las personas para intentar comprender sus patrones de comportamiento.</p> <p>Esta información se debe comparar con el análisis de la industria que se había realizado y determinar si se alteran los supuestos desprendidos del análisis de la competencia para guiar la planificación del perfil y preferencias de los clientes.</p> <p>Se puede crear un segmento de mercado si se identifican variables específicas y luego se establece un nicho de mercado con base a esos criterios.</p>
Tamaño del mercado	<p>Este se puede determinar mediante diversas fuentes, entre las que se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Información del gobierno · Tendencias de ventas · Comparación de industria alterna · Extrapolación de la información de la industria

Fuente: Elaboración propia

²⁰ Balanko, Greg. Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México: Universidad autónoma del Estado de Hidalgo. P 39

3. Productos y servicios

Corresponde a la descripción de lo que el negocio venderá. Para ello es necesario tener en cuenta las consideraciones que se presentan en la tabla 1.11.

Tabla 1.11: Descripción productos y/o servicios.

Antecedentes	<p>Se comienza con una descripción clara y simple de lo que es el producto o servicio que se proporcionara, detallando su funcionamiento, duración, variedad, si es necesaria la combinación con otros productos o servicios relacionados, entre otros aspectos que se pueden agregar.</p> <p>Se presenta la línea de productos o servicios que se venderán, la cantidad de cada uno de ellos y sus características particulares. En este punto se puede realizar un análisis de las ventas y utilidades que genera cada línea para eliminar aquellos que generen un muy bajo margen y alto mantenimiento.</p> <p>Además hay que generar la estrategia de posicionamiento que aclare explícitamente lo que el negocio quiere representar satisfaciendo una necesidad en el mercado de una manera diferente y eficiente. Para ello se deben equilibrar tres áreas: la mezcla de productos o servicios, la estrategia de marketing y la estrategia de ventas; lo que se puede basar en servicios o productos complementarios, y/o en una calidad superior, entre muchas otras formas.</p>
Costos de puesta en marcha y expansión	<p>Comienza con el listado de todo lo que se necesitara comprar o invertir en el inicio del negocio para el funcionamiento.</p> <p>Todos los ingresos, costos y utilidades se deben registrar, para preparar las proyecciones de ingresos y gastos en los estados financieros pro forma. Además hay que considerar los costos del tiempo invertido en la preparación del negocio, como si fuera realizado por personal externo, o como el costo de oportunidad que implica la preparación del negocio.</p>
Crecimiento, expansión y rediseño	<p>El crecimiento o cambio a lo largo del tiempo que se proyecte en el negocio se debe mostrar en el plan a futuro que debe ser al menos a tres años, considerando el crecimiento de la cantidad de personal, del número de servicios o productos, de las ventas, etcétera.</p> <p>Los cambios en costos y utilidades proyectados implican la formulación de escenarios teóricos, los cuales deben ser los más realistas mediante la revisión de la historia y proyección de diversas tendencias que puedan afectar al negocio, como también la experiencia y prestigio que se va ganando con el paso del tiempo. Bajo estos parámetros se deben crear planes de contingencia para hacer frente a posibles riesgos, como también aprovechar de mejor forma oportunidades que se pudiese presentar, todo estos se debe reflejar en los costos y utilidades que se proyectaran.</p> <p>Cada producto o servicio tiene un ciclo de vida, el cual consiste en su fase de introducción, crecimiento, madurez y decadencia, la duración de cada una de ellas varia, pero es esto lo que se debe considerar, por lo tanto hay que investigar los ciclos que puedan haber pasado los productos o servicios del negocio, y en qué fase se encuentran en la actualidad, para concluir con la perspectiva que se espera para las líneas de productos y servicios.</p>
Perfil del cliente	<p>Esto resulta fundamental, ya que una equivocación en esto puede provocar problemas hacia todas las áreas del negocio.</p> <p>Para conocer las necesidades del cliente se debe preguntar directamente a ellos que es lo que piensan al tomar su decisión de compra, cuáles son sus consideraciones y requisitos, entre otras preguntas que se les pueden hacer para clarificar sus necesidades y características, toda esta información debe ser proporcionada por una muestra lo suficientemente representativa del mercado.</p> <p>Luego de recopilar la información necesaria, se debe clasificar en segmentos identificables, tales como por demografía, socioeconómicos, psicograficos, comportamientos, etcétera. Con ello se determinara el perfil del cliente que sea más deseable o con mayor potencial.</p> <p>Posteriormente se debe lograr comunicar a los clientes lo méritos del producto o servicio que se venden y posicionarlo dentro de las preferencias de ellos.</p> <p>Además con un perfil de cliente centrado y exacto se puede apuntar directamente al mercado meta, crear un impulso de marketing y eliminar oportunidades perdidas. El propósito es asociar el producto o servicio con valores positivos o deseados, que puedan tener poco o nada que ver con el producto o servicio mismo pero que son altamente valorados por el mercado meta. La idea es dirigir todos los recursos hacia los mejores clientes potenciales comunicándoles que se comprenden todas sus necesidades y deseos. Los aspectos esenciales que se busca conocer de los clientes son: sus necesidades, deseos, emociones y percepciones, lo que permitirá acelerar y simplificar el diseño y desarrollo de su estrategia de posicionamiento.</p>

Fuente: Elaboración propia

4. Descripción del negocio

Explicación de cómo se planea operar el negocio, que personal lo hará, y porque es único. Si es una empresa en marcha, se debe considerar su historia y lo que ha hecho hasta el momento. Esta descripción debe contener al menos los siguientes detalles:

- Motivo de atracción a los clientes de los bienes o servicios.
- Diferencias principales entre la empresa y sus competidores.
- Principales factores que determinarían la preferencia de los clientes por el negocio.
- Describir quienes son los competidores.
- El rol que jugará la tecnología para alcanzar las metas del negocio.
- Posible rentabilidad del negocio.
- Condición actual financiera del negocio.
- Forma de operar el negocio actual y/o futura.

Además se debe considerar la definición de una serie de elementos específicos, los cuales se presentan en la siguiente tabla 1.12.

Tabla 1.12: Elementos de la descripción del negocio.

Elemento	Descripción
Visión	Su declaración debe ser clara y persuasiva, y puede marcar diferencia a la hora de ser un apoyo en el logro de los objetivos La redacción debe expresar como se verá el desarrollo, crecimiento y cambio del negocio en los próximos 3 a 5 años. Hay que considerar una longitud aproximada de no más de un párrafo.
Misión	La declaración de misión por su parte explica cómo se cumplirá la visión. Esta debe contener aspectos tales como la definición del cliente, el negocio en el que se está presente, lo que se vende, el plan para crecer y la principal ventaja competitiva del negocio. Debe ser lo suficientemente breve (máximo unas 25 palabras) para entregar confianza y ser de fácil recuerdo.
Declaración de ética	Expresa los valores básicos que se han identificado como esenciales para el negocio. Estos pueden volverse el marco operacional en la toma de decisiones, manejo del crecimiento y servicio a los clientes. Se puede realizar una lista de valores para luego redactarlos en uno o dos párrafos que expresen la ética del negocio.
Metas y objetivos	Se deben identificar y especificar lo más posible, definiendolos tanto cuantitativa como cualitativamente y se pueden separar en dos grupos: a corto plazo (cumplimiento a menos de 12 meses) y largo plazo (cumplimiento de 2 a 5 años).
Operaciones del negocio	<p>Describir como se convierten los recursos en productos o servicio de valor agregado. Esto se debe desglosar en partes grandes y con el apoyo de esquemas y diagramas que faciliten su comprensión. Esto puede comprender las siguientes especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Las claves del éxito en el proceso de producción o entrega de un servicio. · Diferencias específicas con la forma de manejar las operaciones que proporcionen una ventaja competitiva. · Los procedimientos de compra, y como estos proveen una ventaja al negocio · Administración de los inventarios. · Aporte del control de calidad en la entrega de una ventaja competitiva al negocio. · Existencia de algún sistema de administración de certificación de calidad. · Horas de producción planeadas. · Numero de empleados con que se piensa contar, el tipo de empleados y cuáles de ellos serán considerados claves. · Estructura organizacional (autoridades y responsabilidades). · Instalaciones que se requerirán para operar el negocio, en este punto se pueden incluir fotografías, planos, y todo apoyo grafico que permita un mayor entendimiento.

Fuente: Elaboración propia

5. Estrategia de marketing y ventas

Se debe lograr averiguar por qué los clientes escogen un negocio por sobre otro mediante la investigación de las respuestas de ellos sobre qué, cuándo, dónde y por qué eligen una determinada empresa.

Visto lo anterior se procede a la estrategia de marketing, la cual se puede definir como “el proceso por el cual la información acerca de un producto o servicio diseñado puede satisfacer una necesidad - real o no - se comunica a aquellos que lo requieren. La meta es lograr que la gente considere seriamente los méritos de los productos y/o servicios a ofrecer”²¹. Para ello el marketing se puede implementar en el plan de negocios mediante cinco pasos, los cuales se presentan en la tabla 1.13.

Por su parte la estrategia de ventas se basa en lograr ejercer influencia necesaria para establecer relaciones y comunicar efectivamente lo que se desea.

Para esto, una estrategia de ventas se puede realizar mediante cinco pasos:

- I. Diferenciar hábitos y rasgos específicos de compras.
- II. Determinar a los clientes de alto rendimiento.
- III. Crear un sistema para llegar a los clientes de alto rendimiento.
- IV. Lograr tener clientes de por vida.
- V. Trabajar activamente con los clientes.

²¹ Balanko, Greg. Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México: Universidad autónoma del Estado de Hidalgo. P 85

Tabla 1.13: Descripción pasos del marketing.

Paso	Descrpición
Identificar los mercados meta	Concentrar en este mercado el tiempo y energía necesarios para conocerlos y entender sus patrones, intereses, gustos, actitudes y estímulos de compra. Luego se debe intentar posicionar el negocio al mismo nivel que la mayoría de los compradores que se están intentando captar, para esto es necesario entender e identificar las características clave de los clientes objetivo, tales como su demografía, estilos de vida, ciclos de compra y psicografía.
Calidad de los mejores mercados meta	En este paso se debe calificar más y determinar qué perfil de cliente ofrece las mejores posibilidades de éxito, para ello hay que recordar el análisis de las necesidades, deseos, emociones y percepciones del cliente, ya que estos son los criterios que ellos utilizan para tomar las decisiones de compra, y servirán para poder asegurar que el negocio, marketing y publicidad están alineados con los clientes.
Identificar las herramientas de marketing, estrategias y métodos	Es el momento de enfocarse en cuales estrategias se utilizaran para alcanzar el mercado meta. La idea es escoger una combinación de herramientas y estrategias que incrementen las posibilidades de éxito del negocio, para ello es necesario considerar la ubicación, proximidad con los principales competidores, métodos de distribución, políticas de crédito, garantías de productos y servicios, modelo de ventas, estrategia de fijación de precios y eventos especiales que se pudiesen realizar. Resulta practico la realización de una lista de las herramientas que se planeen utilizar, con un formato calendarizado y sus costos asociados, necesario también para su inclusión posterior en el plan financiero.
Prueba del marketing, estrategias y herramientas	Conducir algunas pruebas preliminares de mercado para aplicarla a clientes potenciales y con ello conseguir una retroalimentación para realizar los ajustes necesarios a la estrategia de marketing y así evitar gastos innecesarios o ineficientes por errores en la planificación y elección de las herramientas adecuadas. Luego de haber realizado estas pruebas, hecha las modificaciones necesarias y confirmado que se está en el curso correcto es necesario realizar un plan de acción de marketing para 12 meses, lo que debe contener descripción, costos y tiempos programados de las estrategias y herramientas a implementar.
Ejecutar la estrategia de marketing seleccionada	

Fuente: Elaboración propia

6. Operaciones y administración

“Una operación bien manejada tiene una estructura, controles y puntos de verificación de calidad en todo el negocio”²², y su fin es la satisfacción de las necesidades de los clientes, además de una mirada estructuradora para modificar sus procedimientos, educar a sus empleados y mantener el negocio alineado con esas necesidades.

El plan de operaciones y administración refleja cómo opera el negocio y es el mejor indicador de las habilidades administrativas y como se lograrán los objetivos.

El nivel de detalle de este plan podrá depender del público al que será dirigido, por una parte puede ser para un público interno, lo que implica un gran nivel de detalle en la información de modo que superiores y subordinados puedan entenderlo de la mejor forma; como también puede ser dirigido a un público externo, el que será redactado de una forma más general y utilizando bastante el apoyo gráfico para demostrar cómo se implementará el plan.

Los componentes generales del plan se presentan en la tabla 1.14.

Tabla 1.14: Componentes plan de operaciones y administración.

Situación actual	Compras	Recursos humanos
Ubicación	Administración de inventarios	Administración y estructura organizacional
Instalaciones	Distribución	Administración clave y personal
Procesos y procedimientos	Control de calidad y servicio al cliente	Servicios profesionales contratados

Fuente: Elaboración propia

7. Plan financiero pro forma

“La elaboración de un plan financiero es un indicador clave que demuestra la comprensión de los factores que contribuyen al éxito y al fracaso, la importancia de la administración financiera y las habilidades que se requieren para operar el negocio.

²² Balanko, Greg. Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México: Universidad autónoma del Estado de Hidalgo. P 110

Una vez iniciada la operación del negocio, los estados financieros se convierten en una herramienta para comparar y acotar los resultados reales de operar según lo establecido en el plan”.²³

“Crear el plan financiero implica el proceso de traducir los planes y estrategias a términos financieros”²⁴

Se deben utilizar números exactos y que se encuentren respaldados en la realidad, se deben estimar las cantidades.

El objetivo es mostrar los recursos financieros que se requerirán para llevar a cabo las intenciones que se expusieron en el plan de negocios, y es una manera de probar la viabilidad y factibilidad de las ideas.

El plan financiero debe considerar cuatro aspectos relevantes:

- La viabilidad del negocio.
- La cantidad de financiamiento y el momento en que será necesario.
- El tipo de financiamiento que se utilizara.
- Los proveedores del financiamiento.

Para la Creación del plan financiero se consideran una serie de etapas, las cuales se detallan en la tabla 1.15:

Tabla 1.15: Etapas plan financiero.

1°	Obtención y organización de la información financiera que existe hasta el momento.
2°	Elaborar el presupuesto de caja, el cual se crea mediante la combinación de presupuestos de siete áreas: a) Pronostico de ventas b) Personal c) Operación y costo de ventas d) Administración e) Financiera f) Capital g) Desarrollo
3°	Preparación del estado de resultados, en el cual se despliegan los resultados financieros de la operación del negocio en un periodo específico. Su resultado se basa en la siguiente ecuación: Utilidad neta = Ventas - (Costos de ventas + Gastos generales + Gastos de administración)
4°	Realización del estado pro forma de los flujos de caja, el cual muestra los movimientos futuros del dinero en la empresa, considerando los ingresos y egresos. Esto permite vislumbrar cuando existirán excesos o déficits de efectivo, y en el último caso prever los préstamos necesarios que se necesitaran para mantener las cuentas por pagar al corriente. Lo ideal es que esta proyección se realice mensualmente en primer año y posteriormente anual.

²³ Balanko, Greg. Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México: Universidad autónoma del Estado de Hidalgo. P 125

²⁴ IBID P 126

Tabla 1.15 (continuación): Etapas plan financiero.

5°	<p>Análisis del punto de equilibrio, el cual depende de cuatro variables específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Costos fijos de producción del producto. · Costos variables de producción del producto. · Precio unitario del producto. · Ventas esperadas de unidades del producto. <p>El cálculo de este punto implica determinar la cantidad de unidades que deben venderse con el fin de producir una utilidad cero, lo que se traduce en estimar el volumen de ventas necesarias para recuperar los costos variables y fijos asociados con la producción de un producto o servicio. Lo anterior se traduce en la siguiente ecuación:</p> $\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo}}{(\text{Precio unitario} \times \text{Costo variable por unidad})}$
6°	<p>Análisis de sensibilidad, el cual permite ver lo que ocurre en la salud financiera del negocio cuando las ventas bajan o se incrementan los costos, con estas variables se pueden realizar diversos escenarios cambiando las cantidades de variación según la visión del clima económico, las tendencias de la industria y las habilidades administrativas.</p>
7°	<p>Análisis de los índices financieros, entre los que se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Índice de liquidez corriente · Razón de liquidez inmediata · Índice de deuda a capital contable · Razón de cobertura de intereses y capital de una deuda · Índices de rendimiento · Índice de crecimiento de ventas · Costo de mercaderías vendidas a ventas · Margen de utilidad bruta · Costo de ventas, generales y administración a índice de ventas · Margen de ganancias neto · Índice de rendimiento del capital · Rendimiento de los activos · Dólares de utilidad discrecional del propietario · Porcentaje de utilidad discrecional del propietario · Índices de eficiencia · Días de cuentas por cobrar · Rotación de cuentas por cobrar · Días en cuentas por pagar · Rotación de cuentas por pagar · Días de inventario · Rotación de inventario · Ventas al índice total de activos · Ventas por empleado · Margen de utilidad bruta sobre los activos fijos <p>En estos se debe asegurar la comprensión y motivos del porqué son buenos, normales o malos los resultados.</p>
8°	<p>Resumen del plan, el cual incorpora el tipo y monto de financiamiento requerido, además de cómo va a ir mejorando la eficacia, eficiencia y operaciones del negocio a través del crecimiento que implica la iniciativa.</p>
9°	<p>Luego se proporciona la información actual pero incluyendo además información de desempeños pasados, siempre en el contexto financiero.</p>
10°	<p>Además se debe incluir las metas financieras, que establecerán el punto de referencia para medir el progreso del negocio, y asegurar que siga viable. Las metas que se deben incluir son los costos asociados por llevar a cabo las actividades planeadas, tasa de rendimiento para los propietarios del negocio, obligaciones de deuda, la forma de pagar los gastos menores y el reemplazo de computadores, equipos y bienes raíces.</p>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se debe hacer una revisión final de todo el plan y si es necesario hacer los ajustes finales.

8. Plan de implementación

“Se debe releer el plan de negocios periódicamente y compararlo con la forma en que se está haciendo, y elaborar un plan de proyecto de implementación”²⁵, el cual incluirá las ideas de implementación con sus tareas y descripción de cada una, las fechas de inicio y termino, y quien será el responsable de su realización, no se debe olvidar incluir también las herramientas que se necesitaran.

Se deben hacer especificaciones en dos casos:

- Nuevas empresas: implica muchos detalles antes de la apertura total del negocio. Entre ellas la poca o nula experiencia de la administración, para contrarrestar esta debilidad se debe planificar capacitación y apoyo continuo, además de programar las áreas de marketing y ventas, desarrollo y selección de productos o servicios, tecnología y la recaudación de capital adicional, todo dentro del plan de implementación.
- Compañías establecidas: se deben concentrar los esfuerzos en el análisis de la competencia porque se ha demostrado como el aspecto con mayores efectos en la rentabilidad de las organizaciones. Se deben determinar los cambios que se sientan necesarios y elaborar un plan de proyecto con líneas de tiempo y costo. Después se deben incorporar los cambios a la estrategia de marketing, plan de operaciones y plan financiero.

Cada plan de implementación debe incluir una descripción y línea de tiempo para el uso del financiamiento, del cual se debe saber el monto deseado, su uso, y el momento en que se necesitara.

El plan de implementación es útil dividirlo en tres partes:

- Primeros 30 días siguientes al arranque o al financiamiento.
- 60 a 90 días posteriores
- Primer año.

²⁵ Balanko, Greg. Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México: Universidad autónoma del Estado de Hidalgo. P 172

9. Plan de contingencia y emergencia

“Cada negocio necesita un plan de emergencia y contingencia que le permita reducir el riesgo y aminorar el efecto potencial en los empleados, clientes y la salud financiera del negocio en caso de una catástrofe”.²⁶

El propósito es anticipar los potenciales riesgos y planear como se responderá, maneje y actúe cuando ocurran eventos específicos.

9.1. Plan de emergencia

“Detalla una respuesta específica, táctica, y práctica para atender los problemas, los asuntos y la confusión después de una emergencia importante, este se puede enfocar solo al negocio, o puede incluir los empleados, clientes y proveedores”²⁷. Este plan se debe ajustar a la naturaleza del negocio y el lugar donde está ubicado, y consta de seis pasos:

- a) Evaluación y atenuación
- b) Planes de respuesta y recuperación
- c) Proceso de evaluación de daños
- d) Procedimientos de salvamento
- e) Planes de rehabilitación
- f) Plan de recuperación de desastre

9.2. Plan de contingencia

Ayuda en los casos que los supuestos que se tenían planificados no ocurrieron, examinando la viabilidad del negocio en esos momentos e intentando su mantención. Esto contempla la examinación y verificación de todos los supuestos y cambios que pudiesen ocurrir, tales como:

- Caída en los ingresos
- Incremento en los costos de préstamos
- Bancarrota de los clientes
- Desastres

²⁶ Balanko, Greg. Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México: Universidad autónoma del Estado de Hidalgo. P 179

²⁷ IBID P 180

- Perdida de miembros clave del personal
- Restricciones reguladoras
- Incremento en los costos
- Perdida de proveedores importantes
- Accidente en las instalaciones
- Robos o actos de violencia

10. Resumen ejecutivo

Se debe comenzar por escribir un borrador, para luego adaptarlo según sea la audiencia que tendrá el resumen, la que se puede clasificar en dos grupos:

10.1. Audiencia interna

Que incluye personas como los socios y empleados que integran la empresa, y debe contener:

- Metas y objetivos del plan de negocio.
- Índice de materias
- Lista de recursos requeridos para lograr el plan de negocios
- Identificación de potenciales barreras y como superarlas

10.2. Audiencia externa

Incluye personas de fuera de la empresa que desean invertir, contratar o relacionarse de alguna forma con la compañía, en este caso se debería contener los siguientes aspectos:

- Breve descripción del negocio y productos o servicios
- Monto del financiamiento que se requiere
- Como se utilizara el dinero
- Como se pagara el préstamo
- Resumen de las ventas, ganancias, y necesidades de flujo de caja anuales
- Garantía que se ofrece, términos y explicación de cualquiera condición o circunstancia inusual del negocio.

Anexo 6

Estructura a aplicar prácticamente

Tabla 1.18: Estructura plan de negocios

AUTOR	<i>Eduardo Miranda</i>
ESTRUCTURA	Resumen ejecutivo
	Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio
	Análisis del entorno
	Sondeo de mercado
	Análisis de la industria
	Plan estratégico de la empresa
	Plan de marketing
	Plan de operaciones
	Diseño de estructura y plan de recursos humanos
	Plan financiero
	Plan de contingencia y emergencia

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7

Contenido y formalidad revista “Especial Directivos”²⁸

Los contenidos mínimos a incluir son:

- Brevísima presentación de la idea de negocio.
- Definición clara del producto o servicio y génesis de la idea.
- Calculo del punto de equilibrio.
- Plan de contingencia.
- Equipo de gestión.
- Retorno y destino de la inversión.
- Calendario de implantación.
- Resumen ejecutivo.

Sin dejar de considerar los siguientes aspectos formales:

- Estructuración correcta.
- Lenguaje sencillo y texto breve.
- Datos secundarios.

²⁸ Especial Directivos. Elementos esenciales al elaborar un plan de negocio. [En línea]. 2012. [Consulta 3 Junio 2014], pp. 7-8. Disponible en: <<http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=977fc3ec-c6c6-46db-a0c3-885fa9d0d82a%40sessionmgr4002&vid=15&hid=4102>>. ISSN 1133-7893

Anexo 8

Detalle estructuras básicas revista “Entrepreneur”²⁹

- Estructura ideológica: incluye nombre de la empresa, visión/misión, valores y ventajas competitivas.
- Estructura del entorno: análisis fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, además de la descripción del comportamiento del sector, tendencias del mercado, competencia y clientes potenciales.
- Estructura mecánica: se describen las estrategias de distribución, ventas y marketing.
- Estructura financiera: se analiza la viabilidad del proyecto en base a cálculos y proyecciones de escenarios en términos económicos y financieros.
- Recursos humanos: se definen cada uno de los puestos, con sus respectivos derechos y deberes.

²⁹ SANCHEZ, Marissa. Entrepreneur México. Cómo desarrollar tu plan paso a paso. [En línea]. 2011, vol. 19. [Consulta 3 Junio 2014], pp. 48-53. Disponible en: <<http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=977fc3ec-c6c6-46db-a0c3-885fa9d0d82a%40sessionmgr4002&vid=7&hid=4102>>. ISSN 1665-5087.

Anexo 9

Factores del análisis del entorno

1. Factores económicos:

1.1. Tipo de cambio:

Basado en un análisis técnico de El economista³⁰ y gráficos presentados por Consorcio corredores de bolsa³¹, se puede estimar que el Peso chileno se ha depreciado todo el presente año frente al Dólar, y en estos días (8 Octubre 2014) se encuentra en momentos definitorios respecto a si cruzará la barrera de los \$600 y continuará su tendencia alcista, o rebotará en esta resistencia y comenzará una tendencia contraria. El tipo de cambio afecta directamente al país, y en el caso del negocio, en dos formas bastante directas, por un lado puede afectar el valor de los costos de producción de los eventos, ya que muchos artistas negocian sus presentaciones en sus monedas locales, y por otro lado, se ven afectados los costos del negocio de transporte, por el combustible y el valor de importación de los buses a adquirir.

1.2. Tasa de interés:

En el último Informe de Política Monetaria (Septiembre 2014) dado a conocer por el Banco Central de Chile³², da cuenta de un recorte en la Tasa de Política Monetaria en cincuenta puntos bases desde Junio, ubicándola en un 3,5%, y se comunicó que evaluará la posibilidad de introducir recortes adicionales de acuerdo con la evolución de las condiciones macroeconómicas.

Estas disminuciones en la Tasa de Política Monetaria intentan impulsar la actividad económica, por lo que las condiciones de costo en los créditos son favorables, lo cual puede ser beneficioso para el negocio, tanto para facilitar el

³⁰ EL ECONOMISTA. Análisis técnico USD/CLP. [en línea]

<<http://www.economistaamerica.cl/cruce/USDCLP/analisis-tecnico>> [consulta 14 noviembre 2014].

³¹ CONSORCIO. CORREDORES DE BOLSA. Detalle mercado Peso-USD (CHI). [en línea].

<<http://www.ccbolsa.cl/inicio.asp>> [consulta 14 noviembre 2014].

³² BANCO CENTRAL DE CHILE. Informe de política monetaria septiembre 2014. [en línea]. Chile. 3 septiembre 2014. [consulta 10 noviembre 2014]. Disponible en internet:

<http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm092014.pdf>

consumo de servicios de entretenimiento, como para disminuir los costos de inversión si es que se proyectan créditos para su financiamiento.

1.3. Ingreso promedio familiar

En este sentido, según la Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos del trimestre Octubre – Diciembre 2012³³, en Chile el ingreso medio mensual de los hogares es de \$ 836.230, lo que consigna un incremento de un 8,6% respecto a las cifras del año anterior. Lo que se puede considerar un buen indicio, ya que el hecho de que aumente el ingreso, siempre puede ser señal de una oportunidad en el aumento del consumo general, incluyendo los servicios de entretenimiento, como sus complementarios.

1.4. Ingreso mínimo mensual

Tal como circula en la prensa nacional³⁴, el 14 de julio del 2014 se promulgó la ley que establece el sueldo mínimo con efecto retroactivo desde el 1 de julio de 2014 hasta el 30 de junio del 2015, el cual asciende a \$225.000. Además se dejó establecido el ingreso mínimo mensual para los próximos 2 años, el cual es de \$241.000 a partir del 1 de julio del 2015, y desde el 1 de enero de 2016 el monto será de \$250.000.

Desde el punto de vista del proyecto esta es una buena medida ya que existe una mayor certidumbre en cuanto a estos valores durante los próximos dos años, respecto a las negociaciones anuales que se realizaban en los años anteriores, que generaban bastante tensión todos los años. Aunque se debe considerar que es una medida que se puede contrastar con las incertidumbres que se predicen del mercado nacional producto de las diferentes reformas que el poder ejecutivo quiere realizar en el país.

1.5. Niveles de desempleo

En el país, hasta el trimestre móvil Octubre – Diciembre del año 2013 existía una clara tendencia a la baja, con tasas que llegaron a estar bajo el 6%, lo que

³³ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos 2012. Chile. 40 p.

³⁴ LA TERCERA. Negocios [En línea]. <<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2014/07/655-586666-9-presidenta-bachelet-promulgo-ley-que-eleva-salario-minimo-a-225000.shtml>> [Consulta 13 de diciembre de 2014]

actualmente no es así, ya que desde inicios del presente año, los niveles de desocupación ha alcanzado cifras sobre el 6%, situándose en el trimestre móvil Julio–Septiembre del 2014 en 6,6%³⁵. Estas cifras aún no son alarmantes, pero si son una señal de amenaza, que si sigue aumentando el desempleo, la demanda de servicios, tanto el principal de entretenimiento, como el complementario de transporte, pueden disminuir peligrosamente. Pero a su vez puede ser visto, desde el punto de vista del servicio de transporte, como una oportunidad para la contratación del personal a menores costos, por un aumento en la oferta de mano de obra.

1.6. Índice de ventas en el sector de servicios

En el caso del servicio que se está analizando, este se ubicaría en la categoría de Otras Actividades de Servicios, la cual ha ido en aumento, considerando como año base el 2006, la cifras entregadas por el Instituto Nacional de Estadísticas³⁶ reflejan un 56% de crecimiento, por su parte, lo relacionado a los eventos musicales, que se ubicarían en el sector de las Actividades de Esparcimiento, Culturales y Deportivas, han mostrado también un crecimiento, en este caso, de un 51%. Ambas cifras estarían demostrando un buen escenario en la adquisición de estos servicios. Esta estabilidad en el crecimiento de las ventas del servicio principal, como del complementario en casi una década, puede reflejar un futuro, al menos, positivo.

1.7. Precio de los combustibles.

El presente año el precio de los combustibles ha presentado una tendencia a la baja, lo cual se proyecta hasta fines del presente año (2014), pero con algunas variaciones tendientes a la estabilización principalmente, según información de una empresa consultora nacional³⁷. Cabe destacar que las proyecciones al

³⁵ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Empleo trimestral Julio – Septiembre 2014. 192° ed. Chile. 8 p

³⁶ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Índice de ventas de sectores de servicios. Índices nominales base promedio año 2006, segundo trimestre 2014. Chile. 2 p.

³⁷ ECONSULT. Informe económico combustibles, Noviembre de 2014. Chile. 1p.

mediano y largo plazo, según los expertos³⁸, son muy difíciles de realizar por todo el entorno geopolítico nacional e internacional que rodea las variaciones de los precios en los combustibles, las cuales cambian minuto a minuto.

Esta variable no afectaría directamente al servicio de conciertos, sin embargo, es uno de los principales costos que se deben considerar en la operación del servicio complementario, y en este sentido recae la importancia de la volatilidad que presentan estos precios (semanalmente) y su dificultad de proyección.

Es necesario considerar la Ley N° 20.765 publicada el 9 de julio de 2014, que crea el Mecanismo de Estabilización de Precios de los Combustibles (MEPCO), que tiene como finalidad establecer un mecanismo de estabilización de los precios de venta internos de los combustibles. Aunque se debe considerar que su impacto será positivo, ya que justamente, propicia una menor volatilidad de los precios, que como se explicó anteriormente, era bastante fuerte.

Con la información entregada se puede considerar que la variable del precio de los combustibles, para el negocio tiene un impacto actualmente positivo por su tendencia a la baja, y el futuro se prevé menos volátil con la nueva ley del MEPCO, aunque siguen siendo dificultosas las proyecciones de tendencias al largo plazo.

2. Factores socioeconómicos

2.1. Tamaño población general

En Chile, según el último Censo 2002, la población total ascendía a 15.668.271 personas, mientras que en la Región de Valparaíso esta cifra era de 1.596.000, la cifra de esta región es especialmente importante, ya que es principalmente ésta, desde donde se proyecta trasladar a los consumidores de espectáculos musicales. Estas cifras han sido actualizadas y proyectadas al año 2020 por parte del Instituto Nacional de Estadísticas, en colaboración con el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) de la Comisión Económica para América

³⁸ RADIO COOPERATIVA. Econsult adelanta fuerte baja en el precio de las bencinas para este jueves. <<http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/consumidores/combustibles/econsult-adelanta-fuerte-baja-en-el-precio-de-las-bencinas-para-este-jueves/2014-03-31/072128.html>>. [Consulta 13 de noviembre de 2014].

Latina (CEPAL), las cuales arrojan un aumento nacional y regional, llegando a la cifra de 18.896.684 y 1.907.914 habitantes respectivamente.

Este factor es básico para una proyección futura, la cual se puede ir filtrando de acuerdo a diversos aspectos para llegar a obtener el público objetivo propiamente tal. Por lo que el aumento que demuestran las cifras es positivo desde el punto de vista macro, sin filtros ni segmentaciones aún.

2.2. Distribución niveles socioeconómicos

En Chile la clasificación socioeconómica de los hogares se realiza en cinco grupos (ABC1, C2, C3, D y E), los cuales varían en su cantidad de población, principalmente según una variable sobre la tenencia de diez bienes y servicios (Ducha, tv color, refrigerador, lavadora, calefón, microondas, automóvil, tv cable, pc e internet), y otra variable relacionada al nivel educacional del jefe de hogar (universitaria completa, técnica completa/universitaria incompleta, técnica incompleta, media completa, media incompleta, básica completa, básica incompleta y sin estudios). Con los datos analizados por una empresa investigadora de mercados con los datos del Censo año 2002³⁹, se obtuvo la siguiente distribución, la cual se muestra en la tabla 2.1:

Tabla 2.1: Población y nivel de ingresos según nivel socioeconómico.

Nivel socioeconómico	Proporción de la población total del país	Rango de ingresos
ABC1	7,1%	< \$ 1.700.000
C2	15,4%	\$ 600.000 a \$ 1.699.999
C3	22,4%	\$ 400.000 a \$ 599.000
D	34,8%	\$ 200.000 a \$ 399.999
E	20,3%	> \$ 200.000
	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Estos valores son muy útiles en los posteriores estudios de mercado que se requieran realizar. Aunque a priori se puede estimar que esta distribución no es muy positiva, ya que más de la mitad de la población del país se encuentra con ingresos bajo los \$ 400.000 por familia, y se podría suponer que estos segmentos (D y E) no tienen los ingresos suficientes para costear servicios de entretenimiento, tales como conciertos y sus servicios complementarios. Pero por

³⁹ ADIMARK. Mapa socioeconómico de Chile. 2008. 23p.

otra parte, los otros tres segmentos (ABC1, C2 y C3) cuentan con niveles de ingresos mucho mayores en proporción a los dos primeros, lo que también podría hacer suponer que su gasto en servicios de entretenimiento compense en igual o mayor proporción el bajo o nulo consumo de los demás segmentos, de esto también se puede rescatar que existe la posibilidad de enfocar en una menor cantidad de personas con ingresos medios/altos los esfuerzos de marketing.

Chile a través de los años ha ido aumentando sus niveles de ingresos y su cantidad de población, como se explicó en variables anteriores, pero además ha ido en aumento la desigualdad en la distribución de los ingresos, cabe destacar el último lugar en que se encuentra Chile entre los países que conforman la OCDE (2014), según información publicada por un portal de noticias nacional⁴⁰. Todas estas tendencias al alza (ingresos, población y desigualdad en la distribución de los ingresos) pueden mantenerse en el tiempo, ya que se arrastran ya hace varios años, lo que puede considerarse un buen panorama, o al menos estable.

2.3. Estructura etaria y su distribución geográfica.

Para el caso del negocio que se pretende colocar en marcha, su principal área geográfica de participación sería la Quinta región, trasladando clientes desde ésta hacia la Región Metropolitana. Por lo tanto, a continuación se presenta la estructura etaria de la Quinta Región actual y sus proyecciones, según los datos arrojados por el último Censo en 2002 y sus respectivas proyecciones:

Tabla 2.2: Población por edad 2002- 2020. Quinta Región.

Edad	Años										Variación %
	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	
0 - 15	426.279	415.236	403.201	393.043	386.540	382.073	379.486	378.806	379.638	381.822	-10,43%
16 - 30	380.415	395.128	409.779	422.915	433.063	438.906	439.349	434.397	425.981	415.506	9,22%
31 - 45	357.876	360.211	358.476	355.180	352.711	353.432	359.505	370.876	385.013	400.064	11,79%
46 - 60	240.802	258.716	278.393	298.526	318.073	335.550	348.993	357.949	362.559	362.990	50,74%
61 o más	190.628	202.557	216.304	230.740	246.216	262.753	280.967	300.852	322.924	347.532	82,31%
Total	1.596.000	1.631.848	1.666.153	1.700.404	1.736.603	1.772.714	1.808.300	1.842.880	1.876.115	1.907.914	19,54%

Fuente: Elaboración propia

⁴⁰ EL CIUDADANO. OCDE: Chile es el país con mayor desigualdad de ingresos. [en línea]
<<http://www.elciudadano.cl/2014/03/20/103181/ocde-chile-es-el-pais-con-mayor-desigualdad-de-ingresos/>>. [Consulta 14 de noviembre de 2014].

De los datos presentados, se destaca la variación negativa del grupo etario entre 0 y 15 años, además del fuerte incremento del grupo de las personas mayores de 61 años, aunque ambos grupos no representan los asistentes mayoritarios a conciertos. Lo que sí es positivo es el aumento en la población entre 16 y 45 años, ya que todos son potenciales clientes, tanto de la oferta de eventos musicales, como de servicios complementarios, ya que cuentan con la mayor capacidad e independencia para asistir a eventos de entretenimiento fuera de la región.

3. Factores políticos y legales.

3.1. Impuesto específico a los Combustibles

Con la Ley N° 20.765 publicada el 9 de Julio de 2014 se crea el Mecanismo de Estabilización de Precios de los Combustibles (MEPCO)⁴¹ el cual opera sobre la gasolina automotriz, petróleo diésel, gas natural comprimido y gas licuado de petróleo a través de incrementos y rebajas a los impuestos específicos de estos combustibles los que se modificarán sumando al componente base establecido en la ley un componente variable, el cual puede ser positivo o negativo. Lo anterior se puede traducir en que la banda de variaciones del precio en una semana es solo entre - \$ 5 y + \$ 5, lo que es equivalente a alza mensuales (cuatro semanas) no mayores a \$ 20, o en su defecto disminuciones no superiores a este mismo valor. Es necesario precisar el sorpresivo anuncio del Ministerio de Hacienda para modificar la banda de acción del MEPCO, extraordinariamente la semana del 17 de noviembre de 2014, donde se registraron bajas de hasta \$ 67 por litro. El Ministro justificó esta acción excepcional por la constante baja del precio del petróleo internacional, tendencia que pronostican se mantenga en el futuro. Este mecanismo permite estabilizar el precio de los combustibles a través del impuesto que se debe pagar cada vez que se adquiere, el cual es uno de los principales insumos del servicio, por lo que cualquier rebaja, o al menos estabilización del costo de este insumo por medio de rebajas del pago de

⁴¹ COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA. Mecanismo De Estabilización De Precios De Los Combustibles – MEPCO. [en línea] <<http://www.cne.cl/tarificacion/hidrocarburos/precios-de-paridad/949-mepco>> [Consulta 27 de noviembre de 2014].

impuestos será positivo para el proyecto. Aunque es destacable la modificación repentina por parte del Ministerio de Hacienda de la banda de este mecanismo, ya que puede considerarse una señal de incertidumbre, porque, tal como esta vez fue una importante baja del precio del combustible, en el futuro también podría ser un alza en iguales proporciones, con lo cual se retrocedería a sistemas anteriores del cálculo de precios de los combustibles, en donde la certeza era considerablemente baja.

3.2. Tributación por actuación artistas extranjeros

Según información publicada por el periódico nacional La Tercera⁴² y su revista Qué pasa⁴³, la Asociación gremial de empresas productoras de entretenimiento y cultura (AGEPEC) desde 2012 y hasta la fecha (27 de noviembre de 2014) se han presentado algunos cambios en la interpretación de los tributos a los que están afectos, entre ellos está el impuesto adicional que afecta los pagos de servicios por actuaciones de artistas extranjeros en Chile, el cual históricamente se ha cobrado en base a una relación contractual de la productora con una persona natural (artista), materia que desde 2012 se hace distinción entre persona natural o jurídica (empresa relacionada con artista), lo cual marca una diferencia considerable, ya que en el primer caso la tasa impositiva es de 20% y en el segundo caso de 35%. Otro cambio se ha presentado sobre la base impositiva desde la cual se cobra, ya que comúnmente se realizaba sólo sobre la remuneración del artista, mientras que ahora se incluyen todos los gastos que comprende la visita del artista (pasajes aéreos, hotelería, traslado equipos, staff, etcétera). Por último se han producido cambios en el momento de tributar, ya que ahora se está tributando en el mismo momento en que se paga una remuneración anticipada al artista como garantía del espectáculo, tema que anteriormente se

⁴² MORAGA, Marcos. El duro conflicto que enfrenta la industria de los conciertos en Chile. La tercera. [en línea]. 19 Julio 2014. Consulta: 27 Noviembre 2014]. Disponible en: <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2014/07/661-587391-9-el-duro-conflicto-que-enfrenta-la-industria-de-los-conciertos-en-chile.shtml>

⁴³ IRIARTE, María Luisa. ¿Cuánto vale el show? Qué pasa. [En línea]. 15 Agosto 2014. N. 2262. [Consulta: 15 Agosto 2014]. Pp. 36-39. Disponible en: <http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2014/08/16-14995-9-cuanto-vale-el-show.shtml>

realizaba posterior al show, es decir, en conjunto con todos los demás tributos, para las productoras esto es un riesgo por la probabilidades que existen de cancelación de los espectáculos por parte de los artistas.

Producto de todos estos cambios, es que la AGEPEC pronostica alzas en los precios de los tickets, para absorber parte del aumento de los costos por impuestos, lo que llevaría a disminuciones en la demanda por estos shows, lo que podría mermar cantidad y calidad de espectáculos ofrecidos por las productoras.

Todo lo anterior repercutiría negativamente en el servicio principal, y por lo tanto, también a servicios complementarios, como en este caso, producto de posibles bajas en la demanda y oferta de espectáculos.

3.3. Renta presunta

Con la Reforma tributaria aprobada el presente año⁴⁴, el sector del transporte mantuvo las alternativas de tributar por renta efectiva o por renta presunta en el caso de empresas con ventas anuales que no superen las 5.000 U.F, según se informa en un periódico de circulación nacional⁴⁵. El contar con estas alternativas es positivo para el negocio, considerando que el proyecto no pretende recaudar, al menos en sus primeros años, más de 5.000 U.F. anuales, con lo cual podría optar a ambas opciones de tributación.

3.4. Régimen simplificado

Es una alternativa tributaria para las micro, pequeñas y medianas empresas que les permite llevar una contabilidad simplificada, es decir, liberar parcialmente de las obligaciones de la contabilidad completa a las empresas, por lo que la renta líquida imponible se determina solo a través de los ingresos menos los egresos.

Para acceder a esta alternativa existen diversos requisitos, los cuales variaron con la aprobación el presente año de la reforma tributaria⁴⁶, entre los cambios que se

⁴⁴MINISTERIO DE HACIENDA. Reforma tributaria, principales modificaciones. [en línea] <<http://www.reformatributaria.gob.cl/principales-modificaciones.html>> [Consulta 27 de noviembre de 2014].

⁴⁵ LA TERCERA, Editorial. Eliminación de la renta presunta. La tercera. [en línea]. 19 Julio 2014. Consulta: 27 Noviembre 2014]. Disponible en: <http://www.latercera.com/noticia/opinion/editorial/2014/07/894-588247-9-eliminacion-de-la-renta-presunta.shtml>

⁴⁶ MINISTERIO DE HACIENDA, Op. Cit.

introdujeron está el hecho de contar con un promedio anual de ingresos no superior a 50.000 U.F., equivalentes hoy 28 de noviembre de 2014 a \$1.226.871.000⁴⁷, límite que anteriormente ascendía sola a 5.000 U.T.M., equivalentes en Noviembre de 2014 a \$ 213.850.000⁴⁸.

Considerando los requisitos para acceder a este régimen simplificado y las características que se proyectan de la empresa, se puede considerar que estos cambios a través de la reforma no implicarán un mayor cambio, aunque es atractivo el hecho de contar con un mayor límite de ventas anuales para poder mantenerse bajo este régimen, lo cual sería beneficioso para la futura empresa, ya que se consiguen ahorro versus una contabilidad completa.

3.5. Plazo pago Impuesto al valor agregado

El impuesto al valor agregado se declara y se paga mensualmente mediante la presentación del Formulario 29 de Declaración Mensual⁴⁹. Esto se verá modificado con la entrada en vigencia el 1 de Enero de 2015 de una parte de la reforma tributaria⁵⁰, que implica el aumento del plazo para el pago de este impuesto a 60 días para empresas que no superen las 100.000 U.F. anuales.

Este aumento en el plazo puede considerarse una oportunidad para utilizar este dinero en beneficios mayores por el costo de oportunidad que significa retenerlos por mayor tiempo en manos de la empresa. Además de poder ser utilizado en su justa medida en caso de aprietos económicos al interior del negocio.

4. Factores tecnológicos

4.1. Control de estabilidad

“Sistema que detecta de forma instantánea, cualquier diferencia de giro entre las ruedas del vehículo. Al conocer con exactitud qué rueda está girando a diferente velocidad de las demás, el ESP conoce exactamente qué tipo de deslizamiento se

⁴⁷ SERVICIO IMPUESTOS INTERNOS. Valor U.F. 2014. [en línea]

<<http://www.sii.cl/pagina/valores/uf/uf2014.htm>> [Consulta 28 Noviembre 2014]

⁴⁸ SERVICIO IMPUESTOS INTERNOS Valor U.T.M. 2014. [en línea]

<<http://www.sii.cl/pagina/valores/utm/utm2014.htm>> [Consulta 28 Noviembre 2014]

⁴⁹ SERVICIO IMPUESTOS INTERNOS. Pago de I.V.A. [en línea] <<http://www.siieduca.cl/iva.php>> [Consulta 28 Noviembre 2014]

⁵⁰ MINISTERIO DE HACIENDA. Loc. Cit.

está produciendo (subviraje o sobreviraje) y actúa frenando de forma selectiva las diferentes ruedas para reducir el deslizamiento y recuperar la trayectoria”⁵¹. Este sistema fue desarrollado hace menos de 10 años por Bosch en cooperación con Mercedes Benz y según estudios realizados alrededor del mundo, este mecanismo previene hasta un 80% de los accidentes por derrape y está en segundo lugar entre los sistemas de seguridad que más salvan vidas, solo después del cinturón de seguridad.

Este es un importante avance en la seguridad activa de automóviles que está presente en algunos minibuses, tal como el Ford Transit MiniBus 2014⁵², lo cual sería una buena oportunidad para demostrar el compromiso con la seguridad en el servicio que se proyecta.

4.2. Vehículos híbridos

“El motor de un vehículo híbrido utiliza dos energías: un carburante y de baterías cargadas con electricidad. Por lo general, este tipo de automóviles pueden cambiar de una a otra fuente de energía cuando sea necesario. Por ejemplo, cuando la demanda energética es baja el motor sólo se alimentará de las baterías eléctricas, y cuando esta demanda es mayor se utilizará el carburante”⁵³, pudiendo utilizar este último gas natural comprimido (GNC), con esto se logran vehículos de una altísima calidad ambiental, ya que la emisión de partículas contaminantes llega casi al 0% y se disminuye cerca de un 90% los óxidos de nitrógeno en comparación a los automóviles a diésel, según informa Transport Metropolitans de Barcelona⁵⁴. Este tipo de sistema en Chile aún no se encuentra en el transporte, solo el sistema con GNC en algunos casos, pero no combinado

⁵¹ MAPFRE. ESP o control de estabilidad, qué es y para qué sirve. [en línea].

<<http://www.motor.mapfre.es/consejos-practicos/seguridad-vial/4059/esp-o-control-de-estabilidad-que-es-y-para-que-sirve>> [Consulta 27 de noviembre de 2014].

⁵² FORD. Ford Ford Transit MiniBus 2014. [en línea]. <<http://www.fordpussetto.com.ar/concesionaria-salta/utilitarios/ford-ford-transit-minibus/15#Confort>> [Consulta 27 de noviembre de 2014].

⁵³ AUTOMÓVIL CLUB DE CHILE. [en línea]. <<http://www.automovilclub.cl/noticias/posts/todo-lo-que-tienes-que-saber-sobre-los-autos-hibridos>> [consulta 27 de noviembre de 2014].

⁵⁴ TRANSPORTES METROPOLITANOS DE BARCELONA. [en línea]. <<http://www.tmb.cat/es/sala-de-premsa/-/seccio/noticies/innovacio/noticies-bus-hibrid-gnc-passatgers-20130118-innovacio>> [Consulta 27 de noviembre de 2014].

con motores eléctricos, ya que esos últimos solo existen en modelos particulares. Cabe destacar que estos modelos en el país son más costosos que los con sistemas tradicionales, pero a su vez está comprobada su eficiencia en el largo plazo, es decir, en el tiempo resulta ser más rentable que los combustibles tradicionales.

Estas tecnologías son relativamente nuevas y poco masivas, por lo que en el futuro se espera sean aún más convenientes por su masificación.

Por lo tanto contar con un vehículo con alguna de estas características (motor que utilice GNC y/o electricidad) se demostraría el compromiso existente con el medioambiente y la sustentabilidad.

4.3. Asientos confortables

En el mercado se encuentran minibuses que incluyen butacas con sistema reclinable en 180°, ajuste de altura y masajeador incorporado, asimismo, cada asiento puede rotar hasta 270°, permitiendo girar cada uno hacia el centro del vehículo, los cuales cuentan también con una mesa plegable común, convirtiéndose el sector en un lugar de reunión, de conversación, de viajar con la comodidad de estar como sentado en el living de una casa⁵⁵.

Algunas de estas características se pueden incluir en el proyecto, puesto que permitirían lograr un estilo de viaje diferente, con un alto confort, necesario especialmente en los regresos a casa después de haber vivido experiencias y emociones fuertes en los espectáculos de sus artistas favoritos.

4.4. Variedad de modelos y costos

Como se demostró en los anteriores factores, el avance tecnológico ha sido muy variado, como lo que presenta Iveco en su línea de buses 2014⁵⁶, lo que acarrea

⁵⁵ FANBUS. Jac Motors presente en Fenatran Chile 2014 con su línea de Buses y Minibuses. [en línea] <<http://www.fanbus.cl/jac-motors-presente-en-fenatran-chile-2014-con-su-linea-de-buses-y-minibuses>> [consulta 27 Noviembre 2014]

⁵⁶ INTEREMPRESAS. Iveco Bus presenta en Fiaa 2014 toda la nueva gama de vehículos Euro 6 y el Nuevo Daily Minibus. [en línea]. <<https://www.interempresas.net/Instalaciones-deportivas-ocio/Articulos/129042-Iveco-Bus-presenta-Fiaa-2014-toda-nueva-gama-vehiculos-Euro-6-Nuevo-Daily-Minibus.html>> [Consulta 27 de noviembre de 2014].

consigo diversos costos, algunos que aumentan, y otros que disminuyen, lo que provoca vehículos con una diversidad de modelos y precios enormes.

Para el caso del proyecto, los modelos y precios de furgones y minibuses también son muy variados.

5. Factores ambientales

5.1. Calentamiento global

Como se explica en la página web de National Geographic⁵⁷ esto es consecuencia del efecto invernadero, el cual se produce cuando ciertos gases de la atmósfera de la Tierra retienen el calor, ya que estos dejan pasar la luz pero mantienen el calor, como las paredes de cristal de un invernadero, lo anterior provoca que la temperatura media de la Tierra aumente, los vientos y las corrientes oceánicas mueven el calor alrededor del mundo de modo que pueden enfriar algunas zonas, calentar otras y cambiar la cantidad de lluvia y de nieve que cae. Como resultado, el clima cambia de manera diferente en diferentes áreas. Este cambio es cada vez más rápido, lo cual está provocando derretimientos de grandes capas de hielo con el inevitable aumento en los niveles de los océanos, y en consecuencia las condiciones meteorológicas pueden pasar a ser más extremas.

“El dióxido de carbono resultante de la combustión de combustibles fósiles es la principal fuente de emisiones de gases de efecto invernadero generadas por la actividad humana”⁵⁸. Este será uno de los principales elementos contaminantes que generará el proyecto, pero existen dos principales formas de reducirlos, uno de ellos es implantando el uso de vehículos híbridos y/o propulsados por gas natural comprimido. Ambas formas reducen los gases de efecto invernadero, tal como se explicó anteriormente en el punto 2.2.4.2 de factores tecnológicos.

⁵⁷ NATIONAL GEOGRAPHIC. ¿Qué es el calentamiento global? [en Línea]

<<http://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/calentamiento-global/calentamiento-global-definicion>> [consulta 28 Noviembre 2014]

⁵⁸ CAMBIO CLIMATICO. De qué manera las actividades humanas producen gases de invernadero. [en línea].

<De qué manera las actividades humanas producen gases de invernadero | Cambio Climático.org > [Consulta 28 Noviembre 2014]

Anexo 10

Investigación de mercados - Cuestionario

Figura 2.7: Encuesta investigación de mercados.

<u>Encuesta</u>	
Lanzamiento de un nuevo servicio de transporte a eventos musicales	
<i>Se agradece contestar esta pequeña encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para conocer la potencialidad en el mercado de un servicio de transporte desde la Quinta Región a eventos musicales realizados en la Región Metropolitana. La encuesta no le llevará más de 7 minutos. Muchas gracias por su colaboración.</i>	
<u>Perfil potencial cliente</u>	
1.- Edad	<ul style="list-style-type: none">* Menos de 15 años* De 15 a 18 años* De 19 a 25 años* De 26 a 30 años* De 31 a 35 años* De 36 a 40 años* De 41 a 45 años* De 46 a 50 años* De 51 a 55 años* De 56 a 60 años* De 61 a 65 años* Más de 65 años
2.- sexo	<ul style="list-style-type: none">* Mujer* Hombre
3.- Ciudad de residencia habitual	<ul style="list-style-type: none">* Valparaíso* Viña del Mar* Quilpúe* Villa alemana* Limache* Otro (Por favor especifique) _____
4.- Jornada de trabajo	<ul style="list-style-type: none">* Full time (45 horas a la semana)* Part time (30 horas a la semana)* Peack time (20 horas a la semana)* Independiente* Otro (Por favor especifique) _____
5.- Ingreso promedio mensual	<ul style="list-style-type: none">* Menor a \$ 200.000* Entre \$ 200.000 y \$ 399.000* Entre \$ 400.000 y \$ 599.000* Entre \$ 600.000 y \$ 1.699.999* Más de \$ 1.699.999

Figura 2.7 (continuación): Encuesta investigación de mercados

Comportamiento potenciales clientes															
6.-	<p>Número de veces por año en que usted contrata servicios de transporte desde la Quinta Región para asistir a espectáculos musicales en la Región</p> <ul style="list-style-type: none"> * 1 * 2 * 3 * 4 * 5 o más 														
7.-	<p>Con respecto a la pregunta anterior, principalmente, ¿en que meses contrato estos servicios?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">* Enero</td> <td style="width: 50%;">* Agosto</td> </tr> <tr> <td>* Febrero</td> <td>* Septiembre</td> </tr> <tr> <td>* Marzo</td> <td>* Octubre</td> </tr> <tr> <td>* Abril</td> <td>* Noviembre</td> </tr> <tr> <td>* Mayo</td> <td>* Diciembre</td> </tr> <tr> <td>* Junio</td> <td>* NS/NC</td> </tr> <tr> <td>* Julio</td> <td></td> </tr> </table>	* Enero	* Agosto	* Febrero	* Septiembre	* Marzo	* Octubre	* Abril	* Noviembre	* Mayo	* Diciembre	* Junio	* NS/NC	* Julio	
* Enero	* Agosto														
* Febrero	* Septiembre														
* Marzo	* Octubre														
* Abril	* Noviembre														
* Mayo	* Diciembre														
* Junio	* NS/NC														
* Julio															
8.-	<p>Usted normalmente viaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Solitariamente * Acompañado por 1 persona * Acompañado por 2 personas * Acompañado por 3 o más personas 														
9.-	<p>¿A través de que medios de comunicación conoce la oferta existente de este tipo de servicios?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Página web * Correo electrónico * Redes sociales * Afiches pegados en las calles * Datos de familiares, amigos, conocidos, etcétera * Televisión * Radio * Periódicos * Otro (Por favor especifique) _____ 														
10.-	<p>¿Que cantidad de empresas utiliza usted al momento de comparar (cotizar) y tomar la decisión de contratar alguna de ellas?</p> <ul style="list-style-type: none"> * No compara * 2 * 3 * 4 * 5 o más 														
11.-	<p>¿Cuáles son o serían los factores determinantes en su decisión de compra?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">* Precio</td> <td style="width: 50%;">* Seriedad</td> </tr> <tr> <td>* Rapidez</td> <td>* Publicidad</td> </tr> <tr> <td>* Comodidad</td> <td>* Servicio adicional que pudiera con</td> </tr> <tr> <td>* Fidelidad</td> <td>* Horarios de salida al evento</td> </tr> <tr> <td>* Prestigio</td> <td>* Otro (Por favor especifique) _____</td> </tr> </table>	* Precio	* Seriedad	* Rapidez	* Publicidad	* Comodidad	* Servicio adicional que pudiera con	* Fidelidad	* Horarios de salida al evento	* Prestigio	* Otro (Por favor especifique) _____				
* Precio	* Seriedad														
* Rapidez	* Publicidad														
* Comodidad	* Servicio adicional que pudiera con														
* Fidelidad	* Horarios de salida al evento														
* Prestigio	* Otro (Por favor especifique) _____														

Figura 2.7: (continuación). Encuesta investigación de mercados

Nivel de aceptación del servicio

12.- **Lugar donde preferiría que fuera el punto de salida del transporte hacia el evento.**

- * Centro de la ciudad de Valparaíso
- * Centro de la ciudad de Viña del Mar
- * Centro de la ciudad de Quilpúe
- * Centro de la ciudad de Villa alemana
- * Centro de la ciudad de Quillota
- * Dirección particular (trabajo, hogar u otra)
- * Otro (Por favor especifique) _____

13.- **Seleccione los dos aspectos más valorados por usted en un servicio de este tipo**

- * Puntualidad
- * Personal de la empresa con uniforme
- * Música en el viaje a gusto de los usuarios
- * Videos musicales en el viaje a gusto de los usuarios
- * Otro (Por favor especifique) _____

14.- **Cuanto estaría dispuesto a pagar por un servicio normal de transporte que contara además con al menos 2 de los aspectos antes descritos (considerando el listado de la pregunta anterior)**

- * Entre \$ 9.000 y \$ 9.999
- * Entre \$ 10.000 y \$ 10.999
- * Entre \$ 11.000 y \$ 11.999
- * Desde \$ 12.000 o más

15.- **Marque aquellos servicios adicionales que le gustaría tener la opción de contratar**

- * Traslado desde cualquier lugar de la región al punto de encuentro (salida del transporte hacia el evento)
- * Traslado desde el punto de llegada del transporte hacia cualquier lugar de la región
- * Venta de alimentación y bebidas al interior del bus previo pedido personalizado por el cliente
- * Otro (Por favor especifique) _____

16.- **Cantidad de dinero que estaría dispuesto a desembolsar por cada servicio adicional (considerando el listado de la pregunta anterior), valor que sería sobre el precio del servicio principal**

- * Entre \$ 1.000 y \$ 1.999
- * Entre \$ 2.000 y \$ 2.999
- * Entre \$ 3.000 y \$ 3.999
- * Entre \$ 4.000 y \$ 4.999
- * Desde \$ 5.000 o más

17.- **Si usted pudiera colocar una nota en escala de 1 a 10 a los servicios similares que ha contratado anteriormente, ¿cuál sería?**

* 1	* 6
* 2	* 7
* 3	* 8
* 4	* 9
* 5	* 10

18.- **Respecto a la pregunta anterior. Explique que factores (positivos o negativos) influyeron al momento de definir su calificación anterior.**

La encuesta ha concluido. ¡Muchas gracias por su colaboración!

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11

Detalles métodos de aplicación encuesta

- Validación cuestionario:

El cuestionario se formuló en un documento de Microsoft Word, el cual se presentó a un académico de universidad quien encontró algunos alcances que se deberían hacer al prototipo de encuesta. Luego de realizar los arreglos correspondientes, se procedió a una aplicación en cinco personas, a quienes posteriormente se les consultó sobre la redacción, legibilidad, formato y cualquier duda que pudiera haber surgido con ella, obteniéndose ningún alcance, por lo que se decidió realizar la encuesta de manera masiva.

- Encuesta en forma presencial:

Se entregaron encuestas físicas a personas del círculo cercano al autor de la investigación, de las cuales se tenía el conocimiento de haber contratado servicios de transporte a conciertos en la Región Metropolitana desde la Quinta Región, en diferentes puntos de reunión con cada una de ellas.

La aplicación de éstas fue desde el 09 al 20 de diciembre del año 2014, obteniendo 35 cuestionarios con sus respuestas.

- Encuesta vía internet:

La encuesta se traspasó y diseñó en la página web www.encuestafacil.com⁵⁹, desde donde se obtuvo un link directo para responder el cuestionario, el cual se utilizó para realizar la investigación a través de internet, específicamente por la red social de Facebook, donde se buscaron (“fan page” o “perfil”) tres de las principales empresas competidoras de la industria actual, al encontrar sus páginas correspondientes, se procedió al envío de aproximadamente 600 encuestas, a través de mensajes privados (ver imagen 2.1) a los diferentes “amigos” y/o “seguidores” que se encontraban adheridos a estas empresas, con lo cual se obtuvieron 367 cuestionarios respondidos.

⁵⁹ ENCUESTA FACIL. Nueva encuesta. [en línea]

<<http://www.encuestafacil.com/Conexion.aspx?ReturnUrl=%2fMiArea%2fEditEncuesta.aspx%3fEID%3d1887918&EID=1887918>> [Consulta 2 Diciembre 2014]

Él envió de estos cuestionarios fue desde el 04/12/2014 hasta el 01/02/2015, recibiendo las respuestas hasta el 28/03/2015.

Imagen 2.1: Mensaje privado de Facebook



Anexo 12

Calculo tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, primero se requiere el número de habitantes de la población, previamente definida, la cual alcanza, en este caso, a 315.360.personas según “Informe anual 2013 sobre Cultura y Tiempo libre” realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile.

Según este número de habitantes, que supera los 100.000, la teoría define la siguiente fórmula para determinar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2}$$

Donde:

- n: número de elementos de la muestra.
- P/Q: probabilidades con la que se presenta el fenómeno.
- Z2: valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z=2.
- E: margen de error permitido a determinar por el director del estudio.

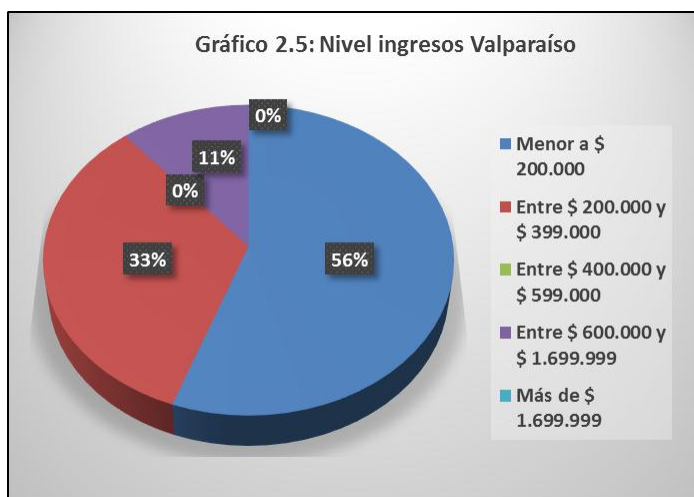
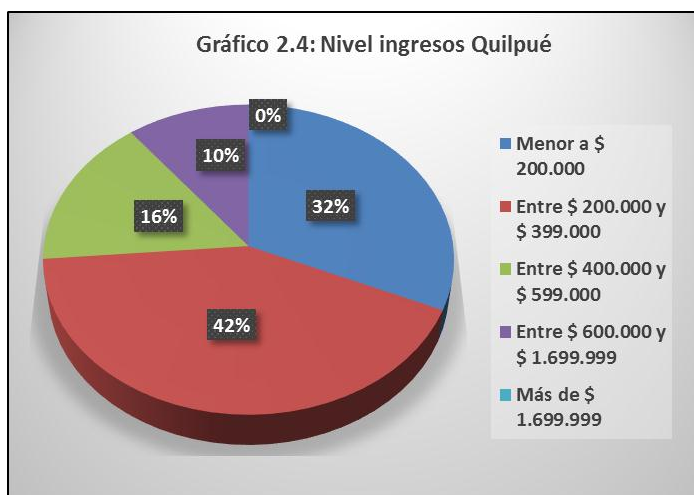
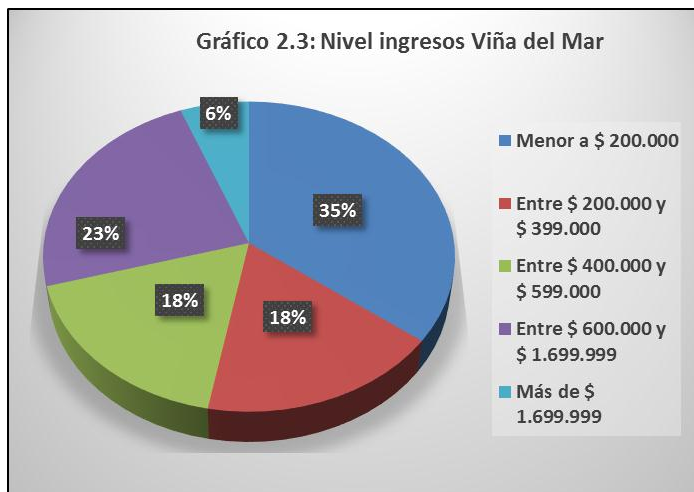
Por lo tanto, reemplazando se obtiene:

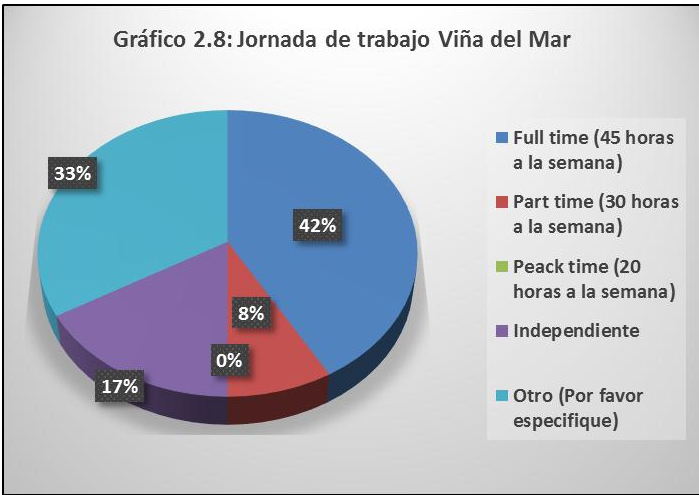
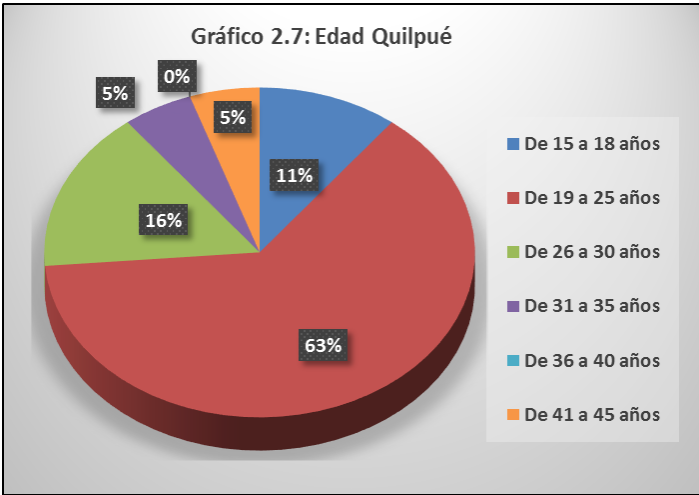
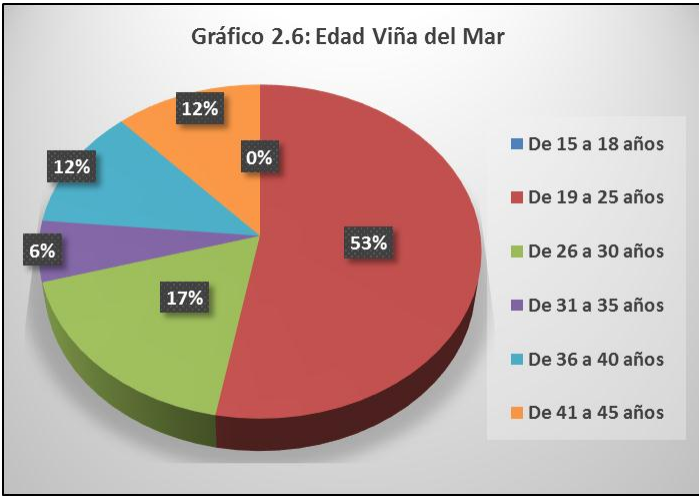
$$n = \frac{2^2 * 50 * 50}{5^2}$$

Resultando el número de elementos de la muestran equivalente a 400.

Anexo 13

Gráficos investigación de mercados





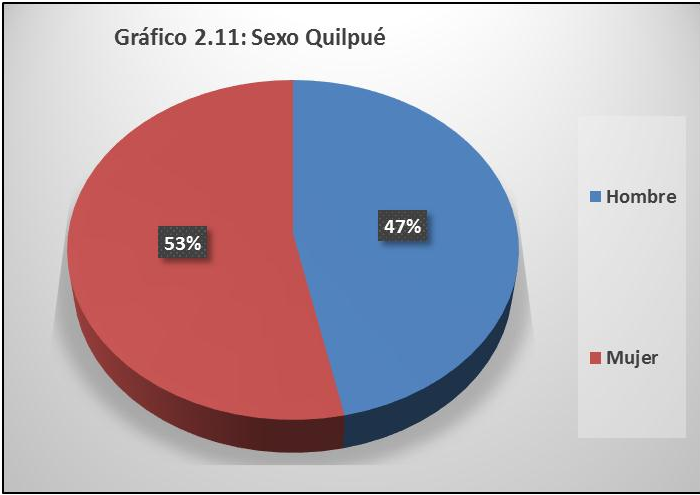
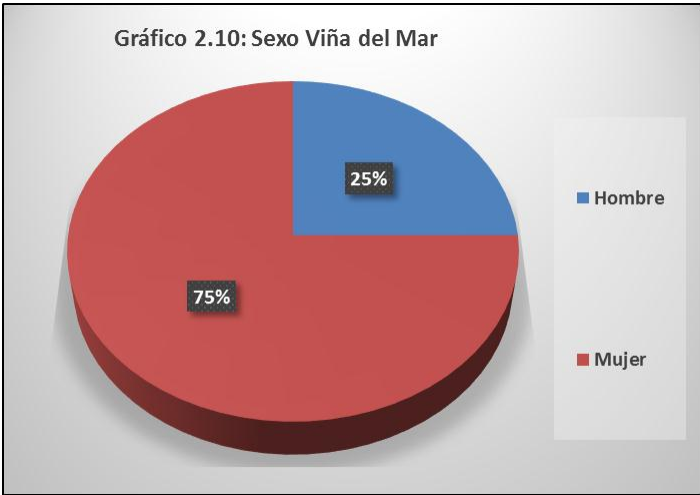
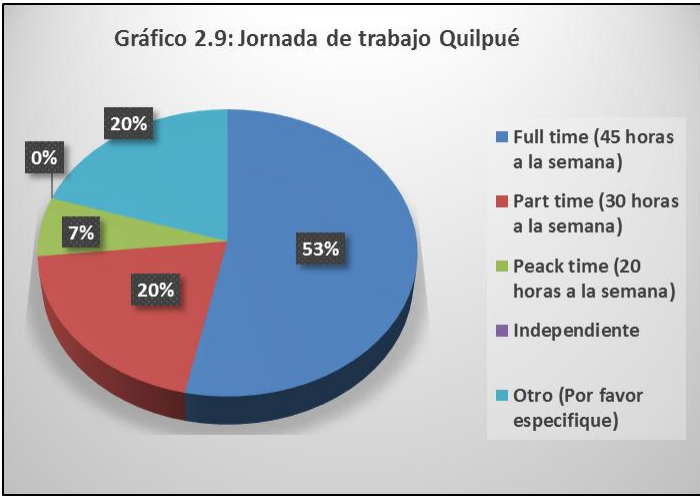


Gráfico 2.12: Número de veces por año en que usted contrata servicios de transporte desde la Quinta Región para asistir a espectáculos musicales en la Región Metropolitana

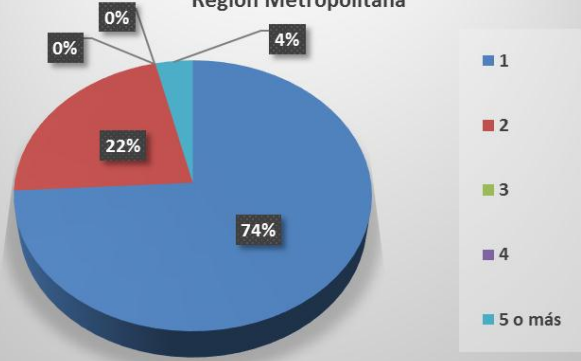


Gráfico 2.13: Con respecto a la pregunta anterior, principalmente, ¿en que meses contrató estos servicios?

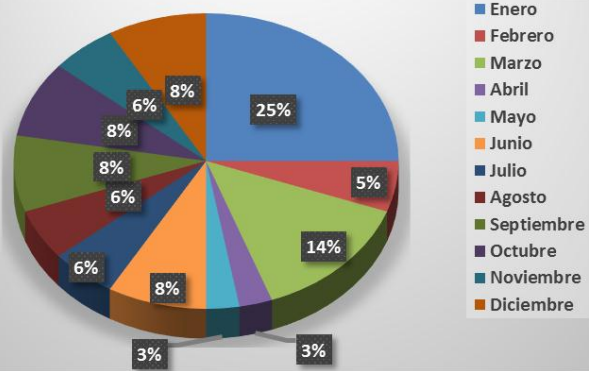
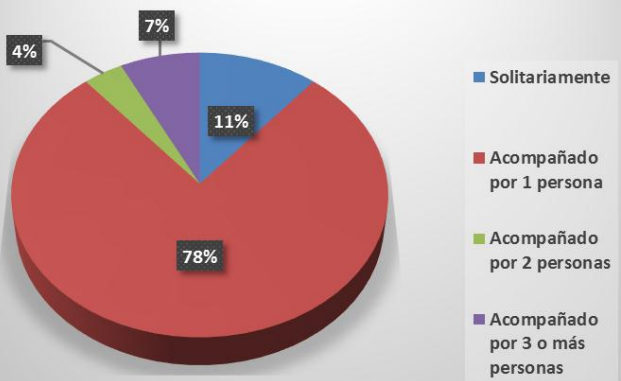
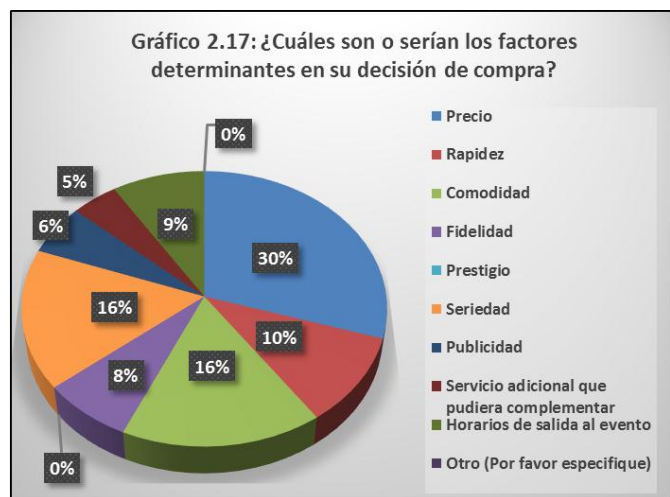
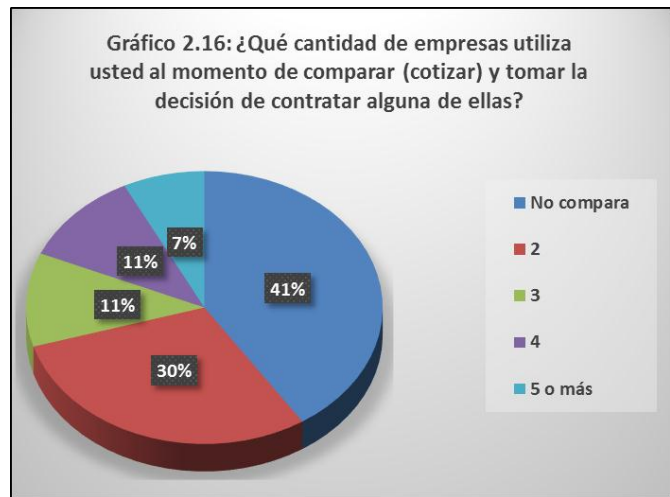
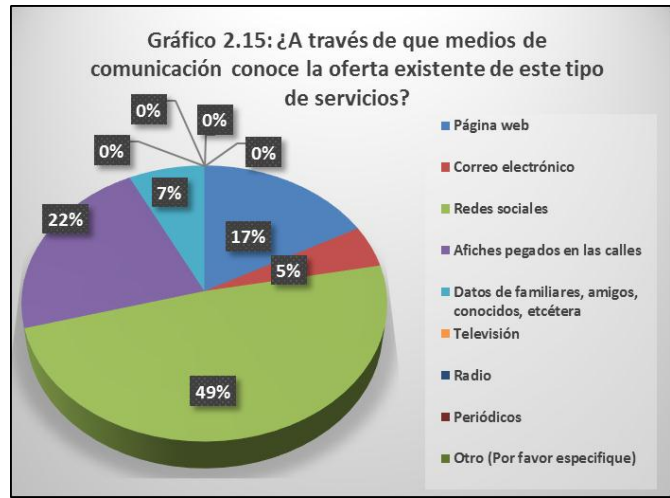


Gráfico 2.14: Usted normalmente viaja





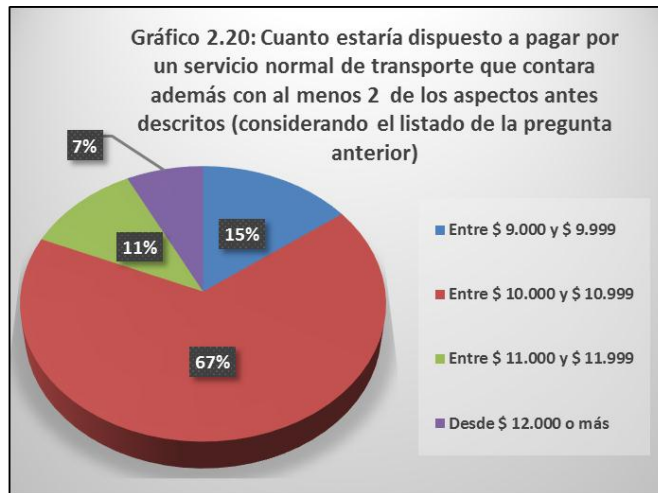
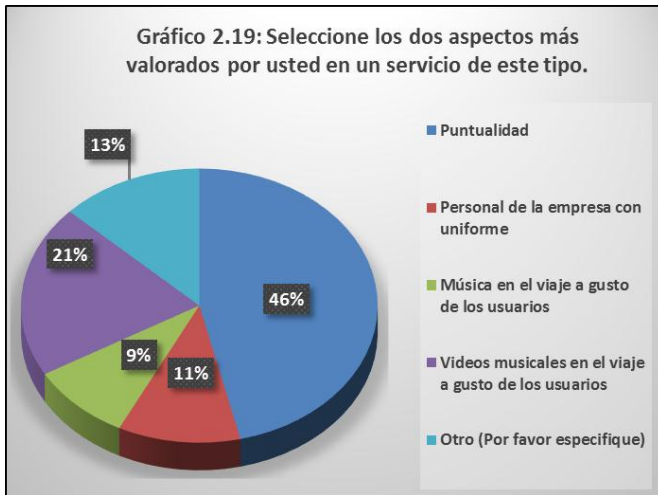
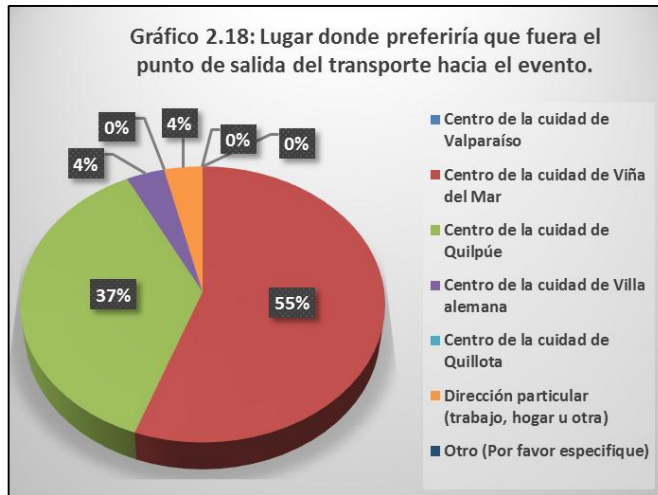


Gráfico 2.21: Marque aquellos servicios adicionales que le gustaría tener la opción de contratar

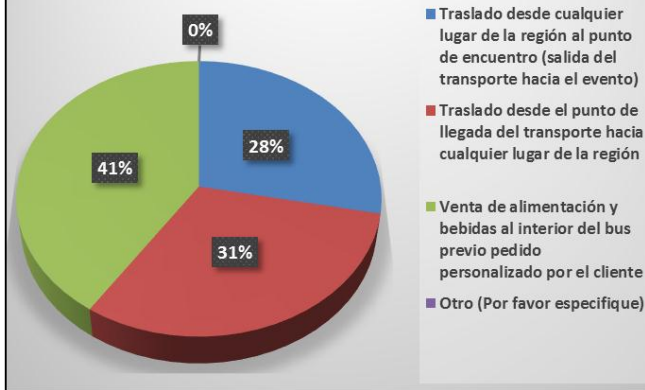


Gráfico 2.22: Cantidad de dinero que estaría dispuesto a desembolsar por cada servicio adicional (considerando el listado de la pregunta anterior), valor que sería sobre el precio del servicio principal

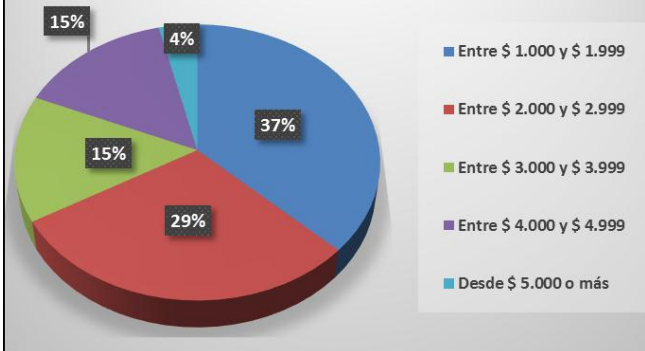
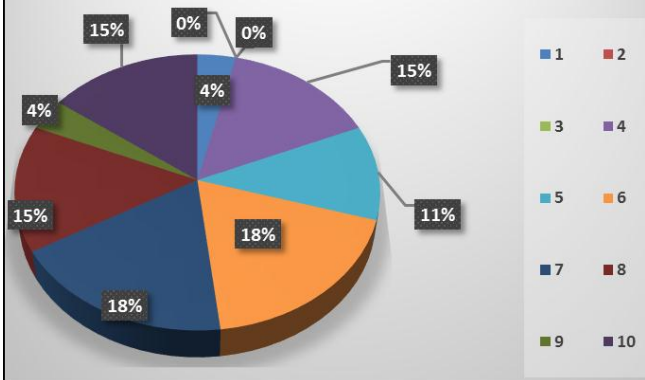


Gráfico 2.23: Si usted pudiera colocar una nota en escala de 1 a 10 a los servicios similares que ha contratado anteriormente, ¿cuál sería?

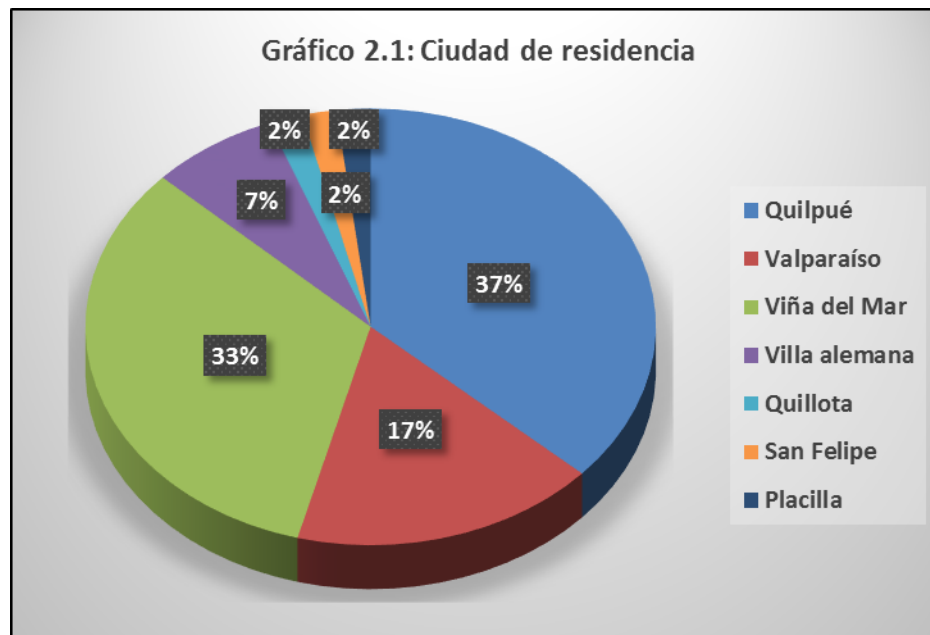


Anexo 14

Análisis investigación de mercados

Perfil potencial cliente

La primera pregunta con este fin es la relacionada con el lugar de residencia del encuestado, la cual arrojó como principales ciudades a Quilpué y Viña del Mar, con un 37% y 33% respectivamente de las respuestas (ver gráfico 2.1). Aunque a estos resultados es necesario ponderarlos por el factor de la población total con la que cuenta cada una de estas ciudades, para una mayor validez de estos datos, por lo tanto se realizó el ajuste respecto a las poblaciones totales según datos del Instituto Nacional de Estadísticas⁶⁰, calculo que se muestra en la tabla 2.3. Provocando cambios en el gráfico 2.1, los cuales se representan en un nuevo gráfico, el gráfico 2.2, con la verdadera proporción de la población en relación a los resultados de la encuesta frente a esa pregunta:

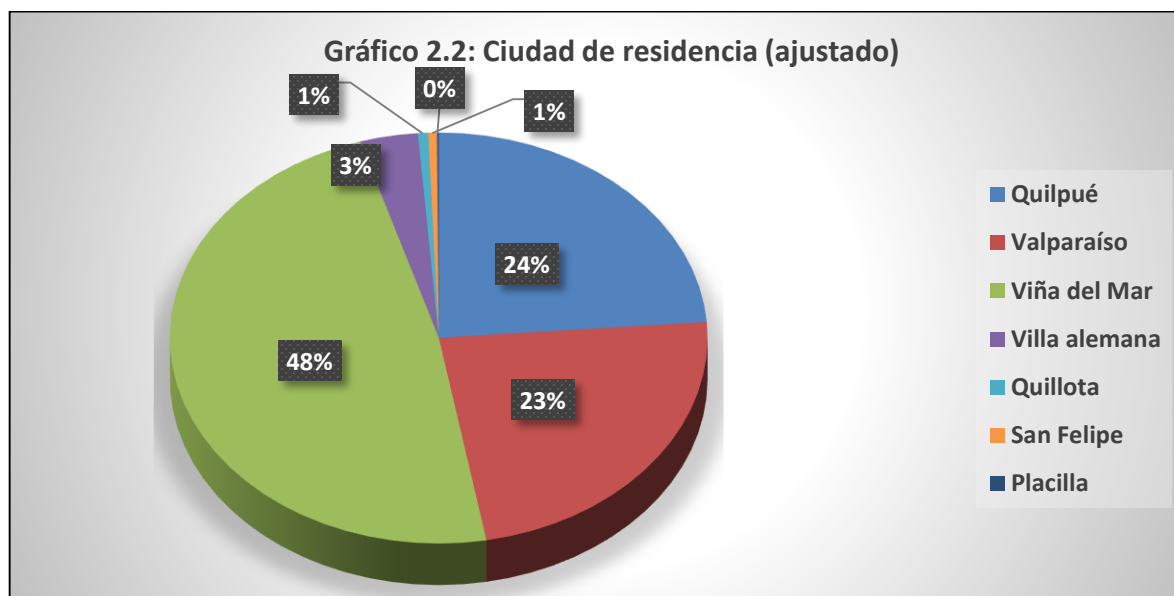


⁶⁰ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS. Chile: ciudades, pueblos, aldeas y caseríos. [en línea]. Chile. junio 2005. [consulta 14 diciembre 2014]. Disponible en internet: http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php

Tabla 2.3: Ajuste población.

CIUDAD	ENCUESTADOS	PROPORCIÓN	POBLACIÓN TOTAL	PROPORCIÓN	FACTOR DE AJUSTE	VALOR REAL AJUSTADO
Quilpué	147	37%	126.893	14%	20,78	24%
Valparaíso	70	17%	263.499	29%	20,44	23%
Viña del Mar	132	33%	286.931	32%	42,03	48%
Villa alemana	29	7%	94.802	11%	3,05	3%
Quillota	8	2%	62.231	7%	0,54	1%
San Felipe	8	2%	53.017	6%	0,46	1%
Placilla	8	2%	10.811	1%	0,09	0%
Total	402	100%	898.184	100%	87,38	100%

Fuente: Elaboración propia



Con estos datos se extrae la gran proporción con que cuenta la ciudad de Viña del Mar, alcanzando casi el 50%, seguido con solo la mitad de esta cantidad por Quilpué con el 24% y muy de cerca por Valparaíso con 23%. Consignándose así estas 3 ciudades con la mayor población.

Después se analizaron los resultados respecto a los niveles de ingreso existentes en estas tres ciudades por separado (ver gráficos 2.3, 2.4 y 2.5 en anexo 7), determinando que existe un mayor poder adquisitivo en Viña del Mar, ya que se alcanza un 47% de ingresos sobre \$400.000, seguido de Quilpué con un 42% , cifra cercana a los 47%, pero esto es en relación a ingresos solo entre \$200.000 y \$399.000, mientras que más abajo se encuentra Valparaíso con solo un 33% entre este rango, siendo muy superior en los ingresos del grupo socioeconómico "D", que es bajo los \$200.000. Por lo tanto las principales ciudades a seguir analizando

son las de Viña del Mar y Quilpué, ya que cuentan con un mayor poder adquisitivo para pagar por servicios de entretención y sus complementarios, como es el caso del transporte a espectáculos musicales.

Posteriormente se presentan las proporciones relacionadas a la edad de las personas en ambas ciudades (ver gráficos 2.6 y 2.7 en anexo 7), arrojando como resultado que las personas entre 19 y 25 años son quienes asisten en su mayoría a estos espectáculos, siendo en ambas ciudades sobre el 50%, mientras que en las dos también coinciden en el segundo rango etario mayormente presente, el cual es entre 26 y 30 años, por lo que se puede sintetizar el segmento etario entre personas de 19 a 30 años. Segmento con el cual se seguirá analizando los datos de Jornada de trabajo y posteriormente el sexo.

En el caso de la jornada de trabajo se puede indicar que en ambas ciudades, la mayoría corresponde a trabajadores de jornada completa (ver gráficos 2.8 y 2.9 en anexo 7), lo que puede hacer inferir que esto no es necesariamente un impedimento para asistir a eventos en la región Metropolitana, es decir, en un día y hora de trabajo regular.

Cabe destacar el 33% de la respuesta otro en la ciudad de Viña del Mar, que en general fue respondida con la siguiente afirmación: “no trabajo” o “estudiante”, y que en el caso de Quilpué alcanzo el 20%, lo cual en general fue respondido con la afirmación: “48 horas a la semana” o “estudiante”.

Finalmente los resultados basados también en estas dos ciudades con personas de edades entre 19 y 30 años, pero en relación a su sexo, arrojaron que en ambos casos la mayoría de quienes contratan estos servicios son mujeres (ver gráficos 2.10 y 2.11 en anexo 7), siendo un 75% en Viña del Mar y un 53% en Quilpué.

Comportamiento potenciales clientes

En este ítem se presenta el comportamiento de los potenciales clientes basado en el perfil anteriormente realizado, es decir personas entre 19 y 30 años de las ciudades de Quilpué y Viña del Mar. Cabe mencionar que ambas ciudades se incluyen en un mismo gráfico con el rango etario predefinido.

Sobre la pregunta relacionada con el número de veces por año que se contratan servicios de transporte desde la Quinta Región para asistir a espectáculos musicales en la Región Metropolitana, se destaca que la gran mayoría de las personas (ver gráfico 2.12 en anexo 7) solo viaja una vez al año. Mientras que no existen personas que los hagan entre 3 y 4 veces al año. En relación a este mismo aspecto, se preguntó en qué meses principalmente fueron estas contrataciones, en lo cual no existe una clara preferencia, solo Enero y Marzo (25% y 14% respectivamente) se escapan del promedio (ver gráfico 2.13 en anexo 7), el cual no supera el 8%.

A continuación se analizó la preferencia sobre la cantidad de personas con las que se acostumbra a viajar a estos espectáculos, lo cual mostro una clara tendencia al viaje acompañado por una persona, alcanzando el 78% (ver gráfico 2.14 en anexo 7), seguido de muy lejos por la opción de viajar sin compañía, con un 11%.

Posteriormente se consultó por los medios de comunicación a través de los cuales se conoce la oferta existente de este tipo de servicios de transporte, lo que revelo el gran poder comunicativo a través de las redes sociales, con un 49% de las preferencias (ver gráfico 2.15 en anexo 7), y en general de internet, si esto considera la suma del porcentaje de publicidad a través de las páginas web y correo electrónico (17% más 5% respectivamente); mientras que también es importante al aporte de los afiches pegados en las calles con un 22%. Cabe resaltar el nulo aporte o incursión de las empresas actuales en los medios más tradicionales, como los son la televisión, radio y periódicos. Relacionado a la oferta y demanda, también se preguntó sobre la cantidad de empresas con las que se cotiza normalmente antes de tomar la decisión de contratar a alguna de ellas, donde se destacaron dos preferencias importantes que siguen más menos la misma tendencia, que es el no comparar, ya que esta alternativa presenta un 41% de las preferencias, seguida de un 30% que sólo compara entre dos empresas, muy de lejos siguen las personas que comparan entre 3 o más empresas (ver gráfico 2.16 en anexo 7).

Finalmente, la última pregunta relacionada con el ítem del comportamiento de los potenciales clientes, fue sobre los factores determinantes en la decisión de contratación de este tipo de servicios, sobresaliendo el factor precio con preferencias del 30% (ver gráfico 2.17 en anexo 7), seguido con un poco más de la mitad de este porcentaje el factor comodidad y con igual proporción, 16%, la seriedad del servicio. Mientras que el factor con menor preferencia, pero que no dejó de ser considerado, es el de servicios complementarios que se pudieran entregar.

Nivel de aceptación del servicio

Este último ítem también se analizó respecto al perfil del cliente que se realizó en un comienzo, es decir personas entre 19 y 30 años de las ciudades de Quilpué y Viña del Mar. Cabe mencionar que ambas ciudades se incluirán en un mismo gráfico incluyendo solo el rango etario predefinido.

En relación al lugar de preferencia como punto de salida del transporte hacia el evento, la mayoría de los encuestados, con un 55%, (ver gráfico 2.18 en anexo 7) prefiere el centro de la ciudad de Viña del Mar, seguido de la ciudad de Quilpué con un 37%, predeterminado seguramente por el filtro utilizado para el perfil del potencial cliente, el cual es residente de estas dos ciudades.

Luego se preguntó sobre los dos aspectos más valorados en un servicio de este tipo, lo que arrojó a la puntualidad y el gusto por los videos musicales durante el viaje, con un 46% y 21% respectivamente (ver gráfico 2.19 en anexo 7), con las mayores preferencias. En relación a las alternativas presentadas en esta pregunta, se formuló la siguiente, la cual se relacionó al precio están dispuestos a pagar por un servicio, pero que cuente con al menos dos de las alternativas presentadas anteriormente, lo que entregó una clara inclinación por los valores entre \$10.000 y \$10.999, con un 67% de las preferencias (ver gráfico 2.20 en anexo 7).

Después se formularon dos preguntas relacionadas a los servicios adicionales que sería posible entregar, en la primera se buscaba identificar alguna preferencia por uno de ellos, lo cual no fue así, ya que las respuestas fueron bastante equitativas, con diferencias que no superaron los 15 puntos porcentuales, aunque igual existe

un leve tendencia por contar con un servicio que venda alimentos y bebidas al interior del bus previo pedido de los usuarios con un 41% de las preferencias (ver gráfico 2.21 en anexo 7), seguido de las otras dos alternativas bastante de cerca; y la siguiente fue sobre el valor que consideran justo a pagar por alguno de estos servicios extras, lo que entrego una valoración principal de entre \$1.000 y \$1.999, mientras que el rango que le sigue es entre \$2.000 y \$.2999, concentrando entre estas dos preferencias el 66% del total (ver gráfico 2.22 en anexo 7).

Para concluir este último ítem, se pidió una calificación entre 1 y 10 sobre los servicios similares que los encuestados han contratado anteriormente, los cuales alcanzan algunas veces las expectativas completas de los usuarios, existiendo un 15% de ellos que los evalúa con nota máxima (ver gráfico 2.23 en anexo 7), aunque también existe un 4% que los evaluó con la nota mínima, pero las calificaciones principalmente se concentraron entre 4 y 8, es decir, un nivel de servicios aceptable, normal. Además se pidió, respecto a la pregunta anterior, explicar qué factores (positivos o negativos) influyeron al momento de definir la calificación, lo cual entrego como el tópico más recurrente la puntualidad y descoordinación, tanto en las horas de salida hacia la Región Metropolitana, como también, y en mayor magnitud, la hora de vuelta a la Región de Valparaíso, lo que se constituyó como el factor principal al momento de colocar una nota a la empresa; otros factores nombrados fueron lo relacionado a la comodidad y seguridad en el viaje, además de la seriedad del servicio.

Anexo 15

Características competidores actuales

- Empresa “Bus Conciertos” - según su página web⁶¹ y perfil en Facebook⁶²:
 - Comienza su funcionamiento en 2007.
 - Su origen es en la ciudad de Viña del Mar y atienden personalmente en su oficina de Lunes a Viernes entre 15:00 a 19:00 horas, en "UrbanWork", ubicado en calle Las Heras 346, entre Yungay y Chacabuco, Valparaíso, Quinta región.
 - Realizan traslados a espectáculos musicales, tanto solistas, bandas y festivales, realizados en la Región Metropolitana desde las ciudades de Quillota, Viña del Mar y Valparaíso, en la Quinta región. Además han realizado algunos viajes a espectáculos deportivos.
 - Hacen los viajes tanto en buses de capacidad para 40 personas, como también en minibuses con capacidad para 12 pasajeros. A algunos eventos llevan ambos medios de transporte, y para otros solo uno, dependiendo de la demanda de ese día.
 - Sus precios varían entre \$ 11.000 y \$ 13.000, dependiendo del medio de transporte a utilizar, el cual varía según la demanda por el evento, la que se determina unas horas antes de la hora de partida al espectáculo. En bus de 40 personas el costo es de \$11.000 y en minibus el valor sube a \$13.000.
 - Para algunos eventos cuentan con un pack, en el cual además del servicio principal, agregan una entrada al show, aunque esta no se vende a precio de mercado, ya que cuenta con un pequeño recargo, pero puede ser útil para aquellas personas que no alcanzaron a adquirir su entrada en el comercio establecido.
 - El horario de salida desde la Quinta región es en la mayoría de los casos a las 17:00 horas. Horario que varía dependiendo de la ciudad donde se aborde, pero se debe considerar que un mismo medio de transporte puede recoger pasajeros en los diversos puntos de encuentro que se encuentren estipulados. Por ejemplo:
 - 15:15 horas - Quillota
 - 16:15 horas - Viña del Mar
 - 16:45 horas – Valparaíso

⁶¹ BUSCONCIERTOS. Inicio. [En línea] <<http://www.busconciertos.cl/>> [Consulta 3 Diciembre 2014]

⁶² FACEBOOK. Perfil de Busconciertos. [En línea] <<https://www.facebook.com/busconciertos?fref=ts>> [Consulta 3 Diciembre 2014]

- Por lo tanto la hora de llegada aproximada a Santiago es a las 19:00 horas, dependiendo de diversos factores en el tránsito y lugar del espectáculo.
 - El trayecto de vuelta comprende la principales calles que unen las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué, Villa Alemana, Limache y Quillota, recorrido que se realiza en ese mismo orden y en el cual pueden dejar pasajeros al paso de todas esas ciudades, pero solo en las calles por donde está estipulado el recorrido de vuelta.
 - Cuenta con una página y un perfil en la red social de Facebook.
 - Cuenta con correo electrónico y número de teléfono celular para sus contactos.
 - Tiene una página web, aunque al momento de su revisión (03-12-14) se muestra un mensaje que dice: “El sitio al que vas a acceder contiene software malicioso”, por lo que no se puede ingresar más allá.
 - Además suelen colocar afiches pegados en los centros de ciudades como Viña del Mar y Quilpué.
- Empresa “Viaje conciertos” - según su página web⁶³ y perfil en Facebook⁶⁴:
 - Su origen es en la ciudad de Quillota, pero no atienden personalmente previo al día del viaje.
 - Realizan traslados a espectáculos musicales, tanto solistas, bandas y festivales, realizados en la Región Metropolitana desde las ciudades de Quillota, La Calera y Viña del Mar, en la Quinta región.
 - Hacen los viajes tanto en buses de capacidad para 40 personas, como también en minibuses con capacidad para 12 pasajeros. A algunos eventos llevan ambos medios de transporte, y para otros sólo uno, dependiendo de la demanda de ese día.
 - Su precio está establecido entre \$ 10.000 y \$ 11.000, dependiendo del medio de transporte a utilizar, el cual varía según la demanda por el evento, la que se determina unas horas antes de la hora de partida al espectáculo. En bus de 40 personas el costo es de \$10.000 y en minibús el valor sube a \$11.000.
 - El horario de salida desde la Quinta región es en la mayoría de los casos a las 15:30 y 16:00 horas. Horario que varía dependiendo de la ciudad donde se aborde. En algunos casos se detalla que el traslado es directo desde el punto de partida en la Quinta región hacia el evento, mientras que en otros

⁶³ VIAJE CONCIERTOS. Inicio. [En línea] <<http://www.viajeconciertos.com/>> [Consulta 3 Diciembre 2014]

⁶⁴ FACEBOOK. Perfil de Viaje Conciertos. [En línea] <<https://www.facebook.com/ViajeConciertos?fref=ts>> [Consulta 3 Diciembre 2014]

no existe esta referencia, por lo que se podría inferir que, al igual que otras empresas, utilizan un mismo medio de transporte para recoger pasajeros en los diversos puntos de encuentro que se encuentren estipulados. Por ejemplo:

- 14:00horas - Viña del Mar
 - 15:30 horas - Quillota
 - 16:00horas –La Calera

 - Por lo tanto la hora de llegada aproximada a Santiago es a las 18:00 horas, dependiendo de diversos factores en el tránsito, lugar del espectáculo, etcétera.

 - El trayecto de vuelta comprende la principales calles que unen las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué, Villa Alemana, Limache, Quillota y La Calera, recorrido que se realiza en ese mismo orden y en el cual pueden dejar pasajeros al paso de todas esas ciudades, pero sólo en las calles por donde está estipulado el recorrido de vuelta.
 - Cuenta con una página en la red social de Facebook, además de cuenta en Twitter y YouTube.
 - Cuenta con correo electrónico y número de teléfono celular para sus contactos.
 - Tiene una página web.
 - Tiene la opción de realizar la reserva en línea de los asientos necesarios por parte de sus clientes, esto a través de su página web y Fan page.
 - Además suelen colocar afiches pegados en los centros de ciudades como Viña del Mar y Quilpué.
- Empresa “The rock bus” - según su página web⁶⁵ y perfil en Facebook⁶⁶:
 - La empresa inicio operaciones hace cinco años, es decir, 2011.
 - Ha realizado viajes a otros eventos que no son musicales. Principalmente los relacionados a la selección chilena de futbol profesional.
 - El lugar de salida solo se enfoca en Viña del Mar y Valparaíso.
 - Cuenta con buses y minibuses, que tienen una capacidad para 40 y 12 pasajeros respectivamente.
 - Los valores van entre los \$9.000.- y \$10.000.- por persona, ida y regreso, dependiendo del lugar del evento y el tipo de transporte ocupado

⁶⁵BLOGSPOT. Página The Rock Bus. [En línea] <<http://www.therockbus.blogspot.com/>> [Consulta 3 Diciembre 2014]

⁶⁶FACEBOOK. Perfil de The Rock Bus. [En línea] <<https://www.facebook.com/groups/therockbus/?fref=ts>> [Consulta 3 Diciembre 2014].

- Los horarios de salida desde la Región de Valparaíso son entre las 16:00 y 17:00 horas, por lo que el horario de llegada es aproximadamente a las 19:00 horas, sin considerar los contratiempos que pudiesen presentarse en el trayecto.
- Al regreso, los pasajeros puede descender en Valparaíso y Viña del Mar en caso que se viaje en minibús. Mientras que si se viaja en bus, las posibilidades de descenso van desde Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué y Villa Alemana.
- La empresa cuenta con un grupo en la red social de Facebook, cuenta en YouTube.
- Para el contacto más directo con los clientes cuenta con teléfono celular y correo electrónico.
- Además tiene una página web, pero del formato blog spot.

Anexo 16

Características servicios sustitutos

- Buses interurbanos

Buses que operan en rodoviarios⁶⁷ y realizan viajes entre las regiones de Santiago y Valparaíso, con empresas nacionalmente reconocidas, tales como Tur bus⁶⁸, Cóndor bus / Flota Barrios, Pullman Bus costa, Buses Línea azul, entre otros.

- El horario de sus viajes está definido, comenzando la circulación de buses a las 5:00 horas con el recorrido desde la Quinta región a Santiago y culminando en la noche con el recorrido inverso a las 22:30 horas de salida del terminal. Su frecuencia es aproximadamente cada 15 a 30 minutos aproximadamente.
- Su valor promedio fluctúa entre los \$ 2.500 y \$ 6.500, la mayoría de las veces dependiendo de la demanda; a mayor demanda en una fecha, mayor es el valor del boleto.
- El servicio cuenta con buses de uno y dos pisos, los primeros con una capacidad para 46 pasajeros, mientras que con el segundo piso se suman 17 asientos más.
- La compra de pasajes se puede realizar vía internet.

- Transfer

Son aquellos servicios que prestan empresas dedicadas a realizar viajes especiales entre las ciudades, principalmente con fines turísticos o de traslado hacia el Aeropuerto Internacional de Santiago de Chile, aunque no se eximen de realizar viajes particulares con otros fines. Algunas de las características, según la información recopilada de las páginas web de dos empresas del rubro Rutaschile⁶⁹ y Transbus⁷⁰, son las siguientes:

⁶⁷ RODOVIARIO. Inicio. [En línea] <<http://www.rodoviario.cl/>> [Consulta 3 Diciembre 2014]

⁶⁸ TURBUS. Inicio. [En línea] <<https://www.turbus.cl/wtbus/indexCompra.jsf>> [Consulta 3 Diciembre 2014]

⁶⁹ RUTAS CHILE. Inicio. [En línea] <<http://www.rutaschile.com/men1/Tour-Tarifas.php?t=5>> [Consulta 3 Diciembre 2014]

⁷⁰ TRANSBUS. Inicio. [En línea] <<http://www.transbus.cl/transporte-tranfer-aeropuerto-santiago-matrimonios/transporte-matrimonios-fiestas.html>> [Consulta 3 Diciembre 2014]

- Este servicio se puede contratar, la mayoría de la veces, las 24 horas del día.
- Su valor promedio por viaje es bastante menos económico que los buses interurbanos, comenzando con tarifas de \$ 21.000 hasta llegar a los \$ 85.000 o más en algunos casos.
- La capacidad de trasladar pasajeros alcanza entre 8 y 16 clientes, ya que cuentan en su mayoría con minibuses para los viajes.

- Arriendo de vehículos

El propio cliente, o un grupo de ellos pueden efectuar particularmente el arriendo de un vehículo por un tiempo determinado, tal como se hace en la empresa Europcar⁷¹.

- El uso del vehículo se puede extender por diferentes cantidades de horas, pudiendo utilizarse las 24 horas del día.
- El rango promedio de precios asciende de \$ 70.000 a \$ 130.000 aproximadamente, dependiendo del modelo del vehículo principalmente.

La capacidad del vehículo depende de la cantidad de dinero que se esté dispuesto a desembolsar, pero varía principalmente entre 5 y 9 asientos.

En este tipo de servicios el cliente se debe hacer responsable completamente del vehículo, siendo además él quien deba buscar un estacionamiento seguro para dejarlo mientras se asiste al espectáculo, y, demás está decir, que será el quien principalmente deba conducir el vehículo, con las restricciones y responsabilidades que eso conlleva.

- Vehículo particular

Esta alternativa está presente cuando el cliente tiene la opción de usar su vehículo particular o, en algunos casos, solicitar prestado a algún familiar, amigo, conocido, etcétera un vehículo para el viaje.

- Su uso es bastante liberado en cuanto a restricciones horarias, a menos que sea prestado, y se condicione su uso a un horario definido.

⁷¹ EUROPCAR. Inicio. [En Línea] <https://securebook.europcar.com/cgi-bin/reservation_v4.cgi> [Consulta 3 Diciembre 2014]

- Dependiendo del modelo y rendimiento del vehículo, velocidad de manejo, distancia a recorrer, entre otros factores, el rango promedio de precios, que se representa por el costo en combustible, y sin considerar los peajes, varía desde uno \$ 3.000 hasta los \$ 11.000 aproximadamente, según cálculos basados en el Ministerio de energía⁷² y una aplicación web del diario La Tercera⁷³.
- La capacidad de pasajeros es muy variable entre toda la gama de vehículos existentes en el mercado, aunque lo más común son aquellos con capacidad para 5 personas, mientras que el mínimo viene dado por la capacidad de una motocicleta que es para dos personas, y el máximo sería considerar un minibús para el viaje.

⁷² MINISTERIO DE ENERGÍA. Comparador de autos. [En línea]

<<http://www.consumovehicular.cl/?q=comparador>> [consulta: 03 Diciembre 2014]

⁷³ LA TERCERA. Calculo del costo del combustible del trayecto. [En línea]

<<http://www.latercera.com/canal/box/negConvertidorCombustible.html>> [consulta 03 Diciembre 2014]

Anexo 17

Competidores potenciales, barreras de ingreso

- Las economías de escala en estos momentos no existen, ya que los insumos que se requieren para el funcionamiento de estos servicios no se pueden adquirir con este beneficio. Por lo que este factor no se presenta como una barrera para la entrada de competidores potenciales en la industria.
- Por su parte, la diferenciación de los servicios actuales es casi inexistente, con una prestación de estos muy estandarizada, basada principalmente en entregar solo el servicio básico, sin ningún valor agregado, por lo que también es bastante bajo el nivel de esta barrera.
- Por otro lado, el acceso a los canales de distribución en la industria de este servicio es nulo, puesto que no existe ningún impedimento para comercializar este tipo de prestaciones.
- La barrera que se refiere a los requisitos de capital es algo más alta que las anteriores, ya que la principal inversión es el costo de un minibús o bus, y dependiendo de las facilidades y opciones con que se cuente para el financiamiento del capital inicial, esta inversión puede ser considerada ínfima, o de un nivel exorbitante. Es una barrera de nivel relativo dependiendo de las capacidades de financiamiento del inversor.
- En lo que se refiere a las desventajas en costos independientemente de la escala, se analizan un grupo de factores que se pueden considerar barreras de ingreso, tales como la existencia de patentes que impidan alguna forma de la prestación del servicio, que en el caso de esta industria, no se presentan, tampoco existe alguna ubicación privilegiada o exclusiva de alguna de las empresas, no hay ningún incentivo publico directamente para ninguna de estas ni ningún acceso privilegiado a insumos. Lo que si puede considerarse una barrera, es el efecto de la experiencia con que cuentan algunas de las actuales empresas, aunque no es una trayectoria que supere los 10 años, ya que es una industria relativamente joven, pero siempre la experiencia, utilizada de una

eficiente manera, puede causar barreras de entrada importantes. Por lo tanto, en general no existe una desventaja en costos independientemente de la escala, aunque no se puede concluir que es una barrera de ingreso muy baja, ya que el factor de la experiencia si puede elevar el nivel general de este bloqueo a un nivel bajo.

- Cabe acotar también la barrera que se puede crear producto del análisis de la reacción esperada que pudiesen tener los competidores actuales frente al ingreso de una nueva empresa a la industria. Esta factor se puede estudiar considerando reacciones pasadas que pudiesen haber existido, teniendo en cuenta si fueron agresivas o pasivas, además se debe tener en consideración el nivel de recursos con los que cuentan las actuales empresas de la industria, las cuales en este caso, no son de grandes patrimonios, y por ultimo depende también de la velocidad del desarrollo del mercado, la que actualmente ha comenzado a desacelerarse, pero sin perder su tendencia al alza, lo que puede definir reacciones más agresivas por parte de las actuales empresa con el fin de defender sus participaciones de mercado. Con esto se puede concluir que la reacción esperada de esta industria puede ser medianamente agresiva, dependiendo del poder con que cuente el potencial competidor que quiera ingresar, el que puede considerar que estos factores crean una gran barrera al ingreso, o son de muy fácil superación.

Anexo 18

Análisis proveedores

- Insumo combustible: estaciones de servicio

Según un buscador en la página web de la Comisión Nacional de Energía de Chile⁷⁴, en la Quinta región se encuentran distribuidas 188 estaciones de servicio, de las cuales 172 distribuyen Petróleo diésel, gasolina de 93 y 95 octanos, mientras que de 97 octanos solo existen 148 bombas de bencina, además hay 17 que cuentan con gas licuado de petróleo (GLP), pero ninguna de ellas tiene a la venta gas natural comprimido (GNC), siendo los proveedores más cercanos los de la región Metropolitana, donde existen 48 estaciones con este tipo de combustible. Los precios para los consumidores no son iguales en todas las estaciones, ya que existen diferencias de precios que van desde los \$14 por litro entre el precio mínimo y máximo del petróleo diésel, hasta variaciones de \$160 por litro en el caso de la gasolina de 97 octanos, por lo que existe la posibilidad de cotizar en cada una de ellas.

- Distribuidores en Chile de buses y minibuses.

En Chile existen una alta variedad en marcas de buses y minibuses tal como Daewoo⁷⁵, Higer⁷⁶, Yutong⁷⁷ y Scania⁷⁸, las cuales se distribuyen en su mayoría por representantes autorizados de la empresa fabricante, como lo son Metalpar Chile⁷⁹, Kaufmann⁸⁰, EPYSA⁸¹, Fortaleza automotores⁸² y Cartoni⁸³ Estas

⁷⁴ COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA. Sistema de información en línea de precios de los combustibles en estaciones de servicio. [En línea]. <<http://www.bencinaenlinea.cl/web2/buscador.php?region=6>> [consulta 5 diciembre 2014].

⁷⁵ DAEWOO BUS. Concesionarios en Chile. [En línea] <<http://www.busesdaewoo.cl/concesionarios.php>> [consulta 5 diciembre de 2014].

⁷⁶ HIGER BUSES. Concesionarios. [En línea] <http://www.higer.cl/concesionarios_lista.aspx> [consulta 5 diciembre de 2014].

⁷⁷ YUTONG. Turismo. [En línea] <<http://www.yutong.cl/index.html>> [consulta 5 diciembre de 2014].

⁷⁸ SCANIA CHILE. Buses. [En línea] <<http://www.yutong.cl/index.html>> [consulta 5 diciembre de 2014].

⁷⁹ METALPAR CHILE. Buses. [En línea] <<http://www.metalpar.cl/>> [consulta 5 diciembre de 2014].

⁸⁰ KAUFMANN. Minibuses y furgones. [En línea] <<http://www.kaufmann.cl/minibuses-furgones/>> [consulta 5 diciembre de 2014].

empresas distribuidoras cuentan en su mayoría con la exclusividad de venta en determinada zona geográfica del país o en la totalidad de este, de una o más marcas específicas.

Los precios están principalmente definidos por la empresa fabricante más el margen de ganancia que deben cobrar las distribuidoras, el cual debe acogerse a los parámetros que la compañía fabricante defina según su política de precios para los clientes finales.

Estos precios deben ser bastante controlados de parte de las empresas productoras ya que la competencia existente entre ellas es alta, aunque para los distribuidores, no lo sea tanto, puesto que como se explicó anteriormente, y posteriormente se reflejara en la Tabla 2.8, muchas marcas cuentan con un solo distribuidor para una vasta zona geográfica.

Tabla 2.8: Representante y marcas que distribuye

Representate	Marcas que distribuye	Representate	Marcas que distribuye
Derco	Jac	Cruciani	Daewoo Foton Maxus
Metalpar	Metalpar Sunglong Mercedes benz Volkswagen		Cartoni
Kaufmann	Mercedes benz Fuso		
Fortaleza	Yutong		

Fuente: Elaboración propia

- Capital financiero
 - Crédito

Existe una aplicación en la página web del Servicio Nacional del consumidor⁸⁴, en donde se puede obtener una comparación de los valores de las cuotas por un

⁸¹ EPYSA BUSES. Productos. [En línea] <<http://www.epysabuses.cl/site/index.php/es/>> [consulta 5 diciembre de 2014].

⁸² FORTALEZA AUTOMOTORES. Buses. [En línea] <<http://www.fortaleza.cl/index.html>> [consulta 5 diciembre de 2014].

⁸³ CARTONI. Marcas [En línea] <<http://www.cartoni.cl/web/paginas/marcas>> [consulta 5 diciembre de 2014].

⁸⁴SERNAC. Comparación costos créditos. [En Línea]. <<http://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/consumidor-financiero/comparador-de-productos-financieros/>> [Consulta 5 Diciembre 2014].

capital determinado según 12 instituciones financieras que operan en el país, lo que posteriormente se refleja en la Tabla 2.9, donde se puede observar que al 21 de Noviembre de 2014 los intereses mensuales van desde un 1,16% hasta 1,96%, siendo el Banco de Chile quien opera con la tasa más baja hasta ese momento.

Tabla 2.9: Comparación instituciones financieras por costo de crédito \$10.000.000

Institución	Valor Cuota	CAE	Tasa de Interés Mensual	Gastos Asociados	Seguro Desgravamen	Total Intereses	Monto Bruto Crédito	Costo Total
Banco de Chile	\$ 211.464	9,80%	1,16%	\$ 42.125	\$ 211.464	\$ 2.434.251	\$ 10.253.589	\$ 12.687.840
Scotiabank	\$ 264.283	19,88%	1,49%	\$ 42.626	\$ 336.180	\$ 5.478.174	\$ 10.378.806	\$ 15.856.980
Banco Santander	\$ 267.598	20,48%	1,54%	\$ 44.046	\$ 321.303	\$ 5.690.531	\$ 10.365.349	\$ 16.055.880
BCI	\$ 270.155	20,93%	1,56%	\$ 43.658	\$ 370.753	\$ 5.794.889	\$ 10.414.411	\$ 16.209.300
Caja 18 de Septiembre	\$ 274.165	21,64%	1,49%	\$ 40.495	\$ 1.063.140	\$ 5.346.265	\$ 11.103.635	\$ 16.449.900
Caja Los Héroes	\$ 274.996	21,79%	1,59%	\$ 40.761	\$ 654.540	\$ 5.804.459	\$ 10.695.301	\$ 16.499.760
Caja La Araucana	\$ 282.669	23,13%	1,59%	\$ 60.915	\$ 1.207.323	\$ 5.691.902	\$ 11.268.238	\$ 16.960.140
BBVA	\$ 283.177	23,22%	1,84%	\$ 42.207	\$ 190.714	\$ 6.757.699	\$ 10.232.921	\$ 16.990.620
Caja Los Andes	\$ 292.509	24,83%	1,89%	\$ 41.421	\$ 380.340	\$ 7.128.779	\$ 10.421.761	\$ 17.550.540
BCI Nova	\$ 293.271	24,96%	1,83%	\$ 75.970	\$ 475.480	\$ 7.044.810	\$ 10.551.450	\$ 17.596.260
Banco Security	\$ 293.901	25,07%	1,99%	\$ 42.656	\$ 246.322	\$ 7.345.082	\$ 10.288.978	\$ 17.634.060
Banco Falabella	\$ 294.873	25,23%	1,80%	\$ 45.203	\$ 655.641	\$ 6.991.536	\$ 10.700.844	\$ 17.692.380

Fuente: Servicio Nacional del Consumidor

- Fondos y concursos públicos
 - Corfo

Corporación de Fomento de la Producción es el “organismo del Estado chileno encargado de impulsar la actividad productiva nacional”⁸⁵. Para ello cuenta con diversos programas y concursos para el financiamiento, emprendimiento, crecimiento e innovación en las empresas⁸⁶. Los cuales se basan en subsidios (no se deben devolver), garantías, en este caso, Corfo avala parcialmente ante instituciones financieras, también a través de créditos, los cuales, como cualquiera otro, tienen sus costos asociados, pero existe una facilidad mayor para acceder a ellos en comparación a la mayoría de las instituciones financieras del mercado.

⁸⁵ CORFO. Historia de CORFO. [En línea] <<http://www.corfo.cl/sobre-corfo/historia-de-corfo/historia-de-corfo>> [Consulta 5 Diciembre 2014]

⁸⁶ CORFO. Programas y concursos. [En línea] <<http://www.corfo.cl/programas-y-concursos>> [Consulta 5 Diciembre 2014]

- Sercotec

Servicio de Cooperación Técnica es un estamento estatal que busca promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios, cuenta con diversos programas, tanto para fomentar la asociatividad, el crecimiento, capacitaciones, financiamiento de emprendimientos, entre otros⁸⁷, es en este último tipo se encuentra un fondo que entrega un subsidio con montos variables entre \$1.000.000 y \$2.000.000, se debe tener en cuenta que los postulantes deben aportar con un cofinanciamiento mínimo en efectivo equivalente al 20% sobre el subsidio de SERCOTEC.

En este organismo no se entregan créditos, por lo que los dineros o apoyos entregados no se deben devolver, solo, en algunos casos, justificar su uso buen posterior. Esta institución está bajo la supervisión del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

- Fosis

Fondo de Solidaridad e Inversión Social, es un organismo del Estado que apoya a las personas en situación de pobreza o vulnerabilidad que buscan mejorar su condición de vida. Según sus necesidades, implementa programas en tres ámbitos: emprendimiento, trabajo y habilitación social.

Entre los programas de emprendimiento⁸⁸ se encuentran facilidades para acceder a créditos con instituciones financieras que tienen en convenio, además de capacitaciones, asesoría técnica, subsidios de capital inicial y educación financiera. Este organismo estatal depende del Ministerio de Desarrollo Social.

⁸⁷ SERCOTEC. Programas. [En línea] <<http://www.sercotec.cl/Programas.aspx> > [Consulta 6 Diciembre 2014]

⁸⁸ FOSIS. Ámbito de emprendimiento. [En Línea] <<http://www.fosis.cl/index.php/ambito-de-emprendimiento>> [Consulta 5 Diciembre 2014]

Anexo 19

Clientes

Aspectos poder de negociación

1. Nivel de concentración: Esta industria cuenta con diversos clientes, todos ellos personas naturales, los cuales mayoritariamente se trasladan a los eventos musicales acompañados por una persona, o en su defecto, simplemente solos, por lo que su concentración es muy bajo.
2. Importancia de la compra: La asistencia es principalmente una o dos veces al año a estos eventos, por lo que su participación en las ventas anuales es muy baja. Por lo que se poder relacionado a esto es muy bajo
3. Costo de transferencia del cliente: En este caso, el costo es casi cero, ya que el proyecto que se pretende llevar a cabo cuenta con precios que están en línea con el mercado, por lo tanto no les significa un alto costo basado en el precio. Aunque si se logra instalar el valor agregado que se proyecta, esto si sería un costo más alto para el cliente, ya que no contaría con una fácil sustitución del servicio con esas características superiores.
4. Diferenciación del servicio: Este es uno de los aspectos claves del servicio que se analiza en el presente plan, ya que se intenta, a través de diversas mediadas lograr una diferenciación de los actuales competidores, ya que ellos, en general, son todos iguales, con variaciones ínfimas, que no significan en realidad una diferenciación. Pero actualmente los clientes cuentan con este poder, por la baja diferenciación de las empresas prestadoras de los servicios.

Anexo 20

Plan estratégico

El plan estratégico se formula en base a conocimientos presentes en libro de Conceptos de Administración Estratégica de Fred David⁸⁹.

Proceso elaboración visión

Tabla 2.15: Componentes visión

Componentes		Declaración
Ideología central	Valores	Siendo el viaje no solo un servicio de transporte, sino que una grata, reconfortante, única y espectacular experiencia, tal como el evento al que se asiste
	Propósito	En la industria del traslado de pasajeros a espectáculos musicales en la región Metropolitana
Futuro imaginado	Meta grande audaz sólida	Reconocimiento nacional

Fuente: Elaboración propia

Declaración de Visión: "Reconocimiento nacional en la industria del traslado de pasajeros a espectáculos musicales a la Región Metropolitana, siendo el viaje no solo un servicio de transporte, sino que una grata, reconfortante, única y espectacular experiencia, tal como el evento al que se asiste"

Elaboración misión según modelo de Hax y Majluf:

Tabla 2.16: Componentes misión

Componentes	Declaración
Servicio ¿Qué?	Transporte de personas.
Mercado ¿Para quién?	Personas que asisten a eventos musicales
Geográfico ¿Dónde?	Chile.
Liderazgo competitivo ¿Cómo?	Experiencia de viaje, único, confiable y confortable.

Fuente: Elaboración propia

Declaración de misión: "Transportar personas desde todo Chile para que asistan a un evento musical en la capital del país y además participantes desde el comienzo del traslado de una experiencia de viaje única, confortable y en todo momento confiable".

⁸⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México. Pearson Educación, 2008. Páginas 416. ISBN 978-970-26-1189-9

Anexo 20

Plan estratégico - Estrategias

Tabla 2.17: Estrategias según análisis FODA.

		OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
		Baja Tasa de interés	Aumento Precio del dólar
		Aumento Ingreso promedio familiar	Aumento Tributación por actuación artistas extranjeros
		Aumento Índice de ventas en el sector de servicios	Alta Amenaza ingreso potenciales competidores
		Baja y estabilización Precio de los combustibles	
		Aumenta Tamaño población general	
		Aumenta desigualdad Distribución niveles socioeconómicos	
		Aumento población objetivo Estructura etaria y su distribución geográfica	
		Mantención alternativa Renta presunta	
		Mantención alternativa Régimen simplificado	
		Aumento Plazo pago Impuesto al Valor Agregado	
		Existencia Control de estabilidad	
		Existencia Vehículos híbridos	
		Aumento Asientos confortables	
		Baja Presión servicios sustitutos	
Fortalezas (F)		Fortalezas / Oportunidades (FO) Estrategias Maxi - Maxi	Fortalezas / Amenazas (FA) Estrategias Maxi - Mini
Alta	Experiencia en el uso de empresas actuales de la industria	Utilizar la experiencia particular y de una red de amistades en el uso de las actuales empresas de la industria para realizar marketing intensivo en la población, la que se encuentra en aumento, especialmente el público objetivo.	En base a los conocimientos teórico - técnicos en administración de empresas de debe hacer frente a las amenazas del aumento en el precio del dólar y de la tributación por actuación de artistas extranjeros en el país a través de una planificación financiera acorde a estas variaciones.
Alta	Experiencia en investigación y cotización por uso servicios empresas actuales	Con los conocimientos teórico-técnicos en administración de empresas se conoce que el cuidado del medioambiente es un aspecto que cada vez es más valorado por la comunidad, por lo que se debería realizar la compra de un vehículo híbrido, basado de una estrategia generadora de ventaja competitiva y aprovechando la baja en las tasas de interés, el aumento en el ingreso promedio familiar y de las ventas en el sector de servicios.	
Existencia	Red de amistades con experiencia uso empresas actuales	Según la experiencia en investigación y cotización por el uso de empresas de servicios actuales, se deben tomar las oportunidades de contar con vehículos que cuenten con control de estabilidad y asientos confortables para alcanzar altos niveles de reconocimiento y satisfacción por parte de los usuarios del servicio, basándose en una estrategia genérica de diferenciación y posteriormente de enfoque en diferenciación.	
Existencia	Conocimientos teórico-técnicos administración empresas		
Debilidades (D)		Debilidades / Oportunidades (FA) Estrategias Mini - Maxi	Debilidades / Amenazas (FA) Estrategias Mini - Mini
Inexistencia	Experiencia emprendimientos	Superar la inexperiencia en emprendimientos y no contar con un equipo empresarial a través del aprendizaje desde diferentes fuentes de información y enseñanza para aprovechar el aumento de la población general a través de una estrategia de crecimiento intensivo, expandiendo el servicio a otra región del país.	A través de una inversión en tiempo de planificación e implementación basada en conocimientos teóricos se debe superar la inexperiencia en emprendimientos y el no contar con un equipo empresarial para hacer frente a la amenaza de ingreso de potenciales competidores considerando el aumento de al menos una de las barreras de ingreso, optando por potenciar una estrategia de diferenciación, aumentando los requisitos de capital y usando intensivamente el efecto experiencia basado en innovaciones que se vayan concretando con el paso del tiempo.
Inexistencia	Equipo empresarial, emprendimiento solitario	Con la proyección de al menos 5 años de funcionamiento en la industria, ya no debería existir las debilidades presentes, por lo que sería factible la compra de un segundo vehículo, utilizando las oportunidades de las bajas tasa de interés, los bajos costos en los combustibles y las alternativas tributarias, si se mantienen en el tiempo, para ahorrar y cumplir el objetivo del segundo vehículo.	

Tabla 2.18: Tabla resumen, objetivos y sus estrategias

Objetivos estratégicos	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar una participación de mercado superior al 20% en un plazo no superior a 3 años. 	<p>Para aumentar la participación de mercado se puede optar por la estrategia de crecimiento intensivo, y específicamente por la de penetración de mercado. La cual puede ser a través del aumento en gastos de publicidad, lanzamiento o reforzamiento de promociones, utilizar nuevos medios para darse a conocer, en general utilizar estrategias de marketing intensivas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Antes del décimo año instalar en al menos un vehículo un sistema de reducción de la emisión de gases contaminantes. 	<p>El contar con al menos un vehículo que tenga sistema de reducción de emisión de gases contaminantes recae en una estrategia generadora de ventaja competitiva, ya que cambiaría la configuración del sector industrial, con ello se aprovecharía la oportunidad de demostrar el cuidado por el medioambiente, tema por el cual los clientes cada vez se preocupan e invierten más, y además se beneficiaría de la oportunidad del aumento en la variedad y baja en los precios de estos vehículos con estos sistemas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Al comenzar el segundo año de funcionamiento contar con un nivel de satisfacción y reconocimiento de la marca por parte de los clientes superiores al 90%. 	<p>Para alcanzar un nivel de satisfacción y reconocimiento de la marca por parte de los clientes superiores al 90%, se deberá lograr implantar la estrategia genérica de diferenciación y posteriormente la de enfoque en diferenciación, para así conseguir el reconocimiento y satisfacción esperados. Lo cual se deberá medir a través de una encuesta de percepción por parte de los clientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Antes del quinto año de funcionamiento decidir sobre la expansión a otra región. 	<p>Para decidir sobre la expansión del servicio a otra región se deberá realizar un estudio de factibilidad planificando utilizar una estrategia de crecimiento intensivo llamada desarrollo de mercado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar al menos una de las barreras de ingreso a la industria en un plazo no superior a 10 años. 	<p>Para aumentar al menos una de las barreras de ingreso, se puede optar por potenciar la estrategia de diferenciación del servicio, además de aumentar los requisitos de capital para alcanzar esos niveles de diferenciación y usar intensivamente el efecto experiencia basado en innovaciones que se vayan concretando.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con al menos 2 medios de transporte propios en no más de 5 años. 	<p>Para lograr contar con al menos dos vehículos propio antes de 5 años, es factible utilizar las oportunidades basadas en las bajas tasa de interés, el ahorro que se puede incurrir por los bajos costos de los combustibles y las alternativas tributarias que existen para reducir costos por este concepto, como lo son a través de la renta presunta, régimen simplificado y el aumento en el plazo del pago del Impuesto al Valor Agregado.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22

Plan de marketing - Aspectos claves investigación de mercado

- a) El perfil del cliente potencial, el cual se compone de personas entre 19 y 30 años, principalmente trabajadores a tiempo completo con ingresos promedio entre \$200.000 y \$599.000 de las ciudades de Quilpué y Viña del Mar.
- b) Los potenciales clientes tienen un comportamiento que se caracteriza por hacer uso todo el año de estos servicios, aunque con alzas en los meses de enero y marzo, quienes mayoritariamente son acompañados por una persona. Ellos están dispuestos a pagar entre \$10.000 y \$10.999 por el servicio, más un rango de precios entre \$1.000 y \$1.999 por prestaciones adicionales como traslados desde el punto de llegada al evento hacia otro lugar, traslado desde algún lugar al punto de encuentro o la venta de alimentos al interior del bus previo al pedido del mismo cliente.
- c) Los atributos que el servicio entregara para agregar valor al cliente, los que en este caso son:
 - Venta de alimentos y bebidas al interior del bus previo pedido del cliente
 - Traslado desde el punto de llegada del transporte hacia cualquier lugar de la región
 - Videos musicales en el viaje a gusto de los usuarios
 - Precio competitivo a nivel de los competidores actuales.
 - Seguridad
 - Comodidad
 - Seriedad
 - Puntualidad.
- d) El principal segmento de mercado que se busca atender es a jóvenes y adultos jóvenes que asisten a eventos musicales desde las ciudades de Viña del Mar y Quilpué a la Región Metropolitana, con capacidad de pago media para obtener un servicio de mayor calidad y con variedad de prestaciones.
- e) Los competidores se caracterizan, según la percepción de los clientes, negativamente, por su impuntualidad y descoordinación, especialmente al momento de volver del evento. Mientras que positivamente, es el buen trato y el traslado en si es sin problemas, pero no muchos consumidores creen que es susceptible de mejorar.

Anexo 23

Plan de marketing - marketing mix.

1. Descripción del servicio

El servicio corresponde a transporte de personas de Quilpué y Viña del Mar en un minibús con capacidad para 27 personas, cómodamente sentadas hacia la Región Metropolitana y viceversa, contando con servicios adicionales, como traslado desde el punto de llegada al regreso de Santiago hasta algún lugar especial dentro de la ciudad de Viña del Mar y Quilpué, además del transporte desde cualquier lugar de las ciudades antes mencionadas hacia el punto de encuentro en Viña del Mar, y por último la venta de alimentos y bebestibles según la solicitud realizada por el cliente al momento de la confirmación de la reserva del asiento.

El servicio contara con mapas del lugar del evento y sus alrededores (para ayuda en la ubicación a los clientes que no conozcan el sector), además tarjetas de presentación con datos de contacto y del evento correspondiente, estos serán entregados al momento que el usuario suba al bus en Viña del Mar. Ya iniciado el viaje se reproducirán videos de acuerdo al evento asistente.

A los clientes se les indicara varias veces la política de puntualidad con que contara el servicio, la cual se basa en esperas de máximo 10 minutos desde las horas fijadas para el comienzo de los viajes, y en el caso del regreso, se añade el criterio de considerar que desde el momento en que suba el primer cliente al transporte en la Región Metropolitana se esperaran 30 minutos para iniciar el viaje de vuelta, momento en que se avisara con una llamada telefónica a todos los demás clientes que comenzó a correr el plazo de 30 minutos, si pasado este tiempo no están todos, se llamara a quien falte y se esperara solo 10 minutos como máximo para dar inicio al regreso desde el evento.

El recorrido de vuelta se realizara desde la Región Metropolitana hacia Viña del Mar, pasando por la principal y más céntrica vía que la une con la ciudad de Quilpué, asistiendo además a las solicitudes contratadas al momento de la reserva

de asiento que corresponden a dejar al usuario en algún lugar específico solo dentro de los límites de estas ciudades.

2. Estrategia de Precio

Para la definición de este valor se considerara el precio que los clientes están dispuestos a pagar, el cual esta principalmente en el rango entre los \$10.000 y \$10.999, precio que además coincide con los precios de mercado que se encuentran en el tramo \$10.000 y \$11.000 según el análisis de los actuales competidores realizado anteriormente. Estos valores están muy bien posicionados además respecto a los precios de los servicios sustitutos y el nivel y particularidad con que se presenta esta necesidad.

Por todo lo anterior, se pretende operar con un precio de \$10.000 lo primeros 3 meses de funcionamiento, y luego aumentar a \$11.000, valor que se ajustara anualmente según el Índice de Precios al Consumidor de Chile. Con este precio si se logra cubrir los costos del servicio, aunque según la percepción del empresario, este debería ser mayor, ya que se pretende entregar un servicio único y que fidelice a los cliente por su calidad, por lo tanto, si el prestigio y reconocimiento de la marca se valora lo suficiente, el precio se desea subir a un rango entre \$12.000 y \$13.000.

Cabe señalar que el precio de los servicios adicionales será de \$2.000 el primer año de funcionamiento, para luego ascender a \$2.500 en el siguiente periodo, posteriormente se realizaran los ajustes correspondientes según la economía del país. Este precio se basa principalmente en los resultados de la investigación de mercado, la estructura de costos por estos servicios y finalmente por el resultado económico esperado del empresario.

3. Estrategia de plaza o distribución

Esta se refiere a la forma en que llegara el servicio al cliente.

En el caso del presente proyecto se basa simplemente en un canal de distribución exclusivo, es decir el servicio se presta directamente al consumidor final, sin otras empresas o agentes intermediarios, con los beneficios en costos y cercanía al cliente que se obtienen.

4. Estrategia de promoción

Tienen como objetivo principal comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las características del producto o servicio. Para el caso del presente servicio, esta se realizara a través de:

- a) Publicidad a través de la creación de perfiles a nombre del servicio en las diversas redes sociales, tales como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, además del contacto a través de la aplicación para Smartphone Whatsapp.
- b) En Facebook además del perfil, se creara una página con el nombre del servicio.
- c) Se contara con una página web para mayor información y formalidad sobre la empresa
- d) Publicidad en radio, aproximadamente de 30 segundos, en aquella que cuente con un equilibrio entre la participación de varias ciudades de la Región de Valparaíso y que promueva periódicamente los eventos musicales realizados en la Región Metropolitana, consiguiendo ser el complemento perfecto de esta promoción. Por ejemplo, "Radio Futuro" cumple con el requisito de promover constantemente los espectáculos musicales de la Región Metropolitana, pero no cuenta con señal por aire en la Región de Valparaíso, sino que solo a través de su señal de internet, por lo que no es una buena alternativa.
- e) Difusión a través de un periódico, específicamente en "La Estrella de Valparaíso", la cual se presentará de lunes a viernes en blanco y negro, en un tamaño aproximado de 5,5 por 8 centímetros
- f) Entrega de tarjetas de presentación a todos los clientes asistentes a los traslados, en la cual aparecerá el nombre, logo y pagina web de la empresa, teléfono de contacto, nombre en las redes sociales y correo electrónico para la comunicación. (Ver anexo 24)
- g) Entrega de un mapa con el lugar del evento y sus alrededores según al que se asista, donde además de la ubicación se encontrarán todos los datos

antes descritos en la tarjeta de presentación, más información relacionada al espectáculo que se asiste. (Ver anexo 26)

- h) Otro aspecto que apoyara la promoción, aunque indirectamente, es el incentivo para los trabajadores de una asignación del 5% de su sus remuneraciones base por un aumento en la utilidad mensual del 10% o más.
- i) Además se definirá como método de venta, la vía telefónica, aunque podrá existir comunicación por medio de las diferentes plataformas de internet, pero el proceso de venta y confirmación de esta, se realizara por teléfono, una vez cumplida las condiciones de pago a través de transferencia electrónica, esto para el abono mínimo del 50% del precio que servirá para confirmar la reserva del asiento, mientras que el saldo faltante se realizara de forma directa con el asistente de viaje el día del evento, antes de subir al transporte.

Todo lo anterior está definido para llegar al mercado de la Quinta Región, especialmente al público objetivo de las ciudades de Viña del Mar y Quilpué con la venta de un servicio adecuado especialmente para viajes a espectáculos musicales en la Región Metropolitana.

Anexo 24

Elementos de marca

Basado en fundamentos del libro de Administración Estratégica de marca⁹⁰, los criterios para elegir los elementos de una marca son:

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| 1) Fácil de recordar | 2) Poder de transferencia |
| 3) Significativo | 4) Adaptable |
| 5) Capacidad de agradar | 6) Protegible |

Los tres primeros constituyen una estrategia ofensiva para construir el valor capital de la marca, mientras que los restantes tres, cumplen una función defensiva, para la conservación del valor frente a diferentes oportunidades y restricciones.

Elementos de marca:

1. Nombre:

Constituye una elección de gran importancia ya que normalmente es captura el tema central o las asociaciones clave de un producto y/o servicio de manera muy compacta y económica, llegando a ser medios de comunicación abreviados extremadamente eficaces. Para que este elemento constituya una herramienta efectiva para la organización, debe cumplir los seis criterios de cualquier elemento de marca, descritos anteriormente, además de ciertas condiciones particulares, las que a continuación se presentan:

- Simple: de extensión corta propician el recuerdo, por ser de fácil codificación y almacenamiento en la memoria.
- Fácil de pronunciar: para mejor exposición de la información entre personas, lo que conlleva una mayor retención en la memoria. Para que esto suceda, los nombres deben contar con un sonido agradable y armónico.
- Fácil de escribir: permite expresar su significado claramente, evitando errores de percepción por su ambigüedad.

⁹⁰ KELLER, Kevin L. Administración estratégica de marca Branding. Tercera edición. México. Pearson Educación de México S.A. de .C.V., 2008. Páginas 720. ISBN 978-970-26-1284-1

- Familiar y significativo: para favorecer la conexión con estructuras ya existentes en el conocimiento, pudiendo tener connotaciones abstractas o concretas.
- Diferente, distintivo e inusual: busca el reconocimiento a través de la diferenciación de otras marcas, las que pueden facilitar el conocimiento intrínseco del producto o servicio. Palabras distintivas pueden ser aquellas raramente usadas en una categoría de producto.

Teniendo en cuenta los criterios anteriormente descritos, se llegó a la conclusión, que el nombre de la marca para la empresa de servicios sería “SENSACIÓN”, ya que es un nombre simple, de fácil pronunciación y escritura, además de ser familiar, significativo y distintivo en el tipo de mercado.

2. Logotipo y símbolo:

Estos elementos visuales desempeñan una función crítica en la construcción de valor para la marca.

Estos pueden ir desde nombres corporativos escritos de una forma característica, hasta diseños totalmente abstractos, sin relación alguna con la marca de la empresa. Los logos sin palabras son los llamados símbolos.

Para diseñar un logo adecuado para el negocio, se utilizó asesoramiento de un Ingeniero Informático, con estudios de Diseño Gráfico titulado de la Universidad de Viña del Mar, quien creó y recomendó la utilización del logo que se compone de la silueta en color negro de un audífono eléctrico y un bus, todo en formato PNG, el que se representa en la imagen 2.2:

Imagen 2.2: Logo



Anexo 25

Estrategia de promoción- Tarjeta de presentación

Imagen 2.3: Tarjeta de presentación



Anexo 26

Estrategia de promoción- Mapa recinto del evento

Imagen 2.4: Ejemplo concierto Pearl Jam. Estadio Nacional Julio Martínez P.



SENSACION





<p>Pearl Jam. Latin America Tour 2015</p> <p>Recinto: Estadio Nacional</p> <p>Fecha: Miércoles 4 Noviembre de 2015</p> <p>Hora: 21:00 horas</p>	<p style="text-align: center;">SENSACION</p> <p>Teléfono:</p> <p>Email:</p> <p>Facebook:</p> <p>Twitter:</p> <p>Instagram:</p> <p>Página web:</p>
--	--

Anexo 27

Plan de operaciones - Eventos musicales 19 Diciembre 2014 en adelante

Información recopilada desde la empresa Puntoticket⁹¹ y Ticketek⁹², ambas comercializadoras de entradas a eventos realizados en Chile.

Tabla 2.20: Eventos musicales desde 9 dic. 2014 al 5 jun. 2014

N°	Concierto	LUGAR	DIA	FECHA	HORA
1	IN EDIT - NAS TIME IS ILLMATIC	T.NESCAFE DE LAS ARTES	MAR.	09-12-2014	21:30
2	IN EDIT - SUPER DUPER ALICE COOPER	T.NESCAFE DE LAS ARTES	MAR.	09-12-2014	19:00
3	SALA SCD - MANUEL HUERTA	SALA SCD-BELLAVISTA	MAR.	09-12-2014	21:00
4	EDGUY • HAMMERFALL • GOTTHARD	TEATRO CAUPOLICAN	MIE.	10-12-2014	20:00
5	IN EDIT - I AM DIVINE	T.NESCAFE DE LAS ARTES	MIE.	10-12-2014	21:30
6	IN EDIT - QUEEN DAYS OF OUR LIVES	T.NESCAFE DE LAS ARTES	MIE.	10-12-2014	19:00
7	LANZ. TOMAS GONZALEZ	CENTRO CULTURAL M100	MIE.	10-12-2014	21:00
8	SALA SCD - MADVANNA	SALA SCD-VESPUCIO	MIE.	10-12-2014	20:00
9	IN EDIT - A VEINTER PASOS DE LA FAMA	T.NESCAFE DE LAS ARTES	JUE.	11-12-2014	19:00
10	IN EDIT - ELLIOTT SMITH	T.NESCAFE DE LAS ARTES	JUE.	11-12-2014	21:00
11	SALA SCD - KUERVOS DEL SUR	SALA SCD-BELLAVISTA	JUE.	11-12-2014	20:00
12	EMMA SHAPPLIN	TEATRO CAUPOLICAN	VIE.	12-12-2014	21:00
13	IN EDIT - METALHEAD	T.NESCAFE DE LAS ARTES	VIE.	12-12-2014	22:00
14	IN EDIT - WE ARE THE BEST	T.NESCAFE DE LAS ARTES	VIE.	12-12-2014	20:00
15	PHILL LEWIS DE L.A. GUNS	CLUB CHOCOLATE	VIE.	12-12-2014	21:00
16	SALA SCD - CORDERO, SILVA Y SANHUEZA	SALA SCD-VESPUCIO	VIE.	12-12-2014	20:30
17	SALA SCD - FRANCIS	SALA SCD-BELLAVISTA	VIE.	12-12-2014	21:00
18	SINERGIA	TEATRO CARIOLA	VIE.	12-12-2014	21:00
19	IN-EDIT - PULP	T.NESCAFE DE LAS ARTES	SAB.	13-12-2014	21:00
20	IN-EDIT - SPANAU BALLET	T.NESCAFE DE LAS ARTES	SAB.	13-12-2014	22:45
21	JOE VASCONCELLOS - LLAMANDO A SER FELIZ	EXPLANADA M100	SAB.	13-12-2014	21:00
22	LUCYBELL EN BLONDIE	BLONDIE	SAB.	13-12-2014	22:30
23	MARIANO PAVEZ - LANZAMIENTO PERSONAL STEREO	CLUB CHOCOLATE	SAB.	13-12-2014	21:00
24	METROPOLITAN OPERA - LOS MAESTROS CANTORES	T.NESCAFE DE LAS ARTES	SAB.	13-12-2014	14:00
25	MONSTER DELUXE	KMASU PREMIERE	SAB.	13-12-2014	15:00
26	NIC FANCIULLI EN CHILE	SUKA CLUB	SAB.	13-12-2014	23:00
27	PROFUGOS MAS RICHARD COLEMAN	EX-OZ	SAB.	13-12-2014	22:00
28	SALA SCD - JUGA DI PRIMA	SALA SCD-BELLAVISTA	SAB.	13-12-2014	21:00
29	SALA SCD - POLIMETRO	SALA SCD-VESPUCIO	SAB.	13-12-2014	21:00
30	WEICHAFFE	TEATRO CAUPOLICAN	SAB.	13-12-2014	21:00
31	CULTURA PROFÉTICA	MOVISTAR ARENA	SAB.	13-12-2014	21:00
32	ARCANGEL	TEATRO CAUPOLICAN	DOM.	14-12-2014	20:00
33	IN EDIT - FINDING FELA	T.NESCAFE DE LAS ARTES	DOM.	14-12-2014	18:00
34	METAL CHAOS CHILE FEST 2014	KMASU PREMIERE	DOM.	14-12-2014	15:00
35	CULTURA PROFÉTICA	MOVISTAR ARENA	DOM.	14-12-2014	20:00
36	WHAM BAM	TEATRO ITALIA	MAR.	16-12-2014	20:00
37	SALA SCD - TAPARROSCA MAS INVITADOS	SALA SCD-VESPUCIO	MIE.	17-12-2014	20:00
38	SALA SCD - TONTO PERO FEO	SALA SCD-BELLAVISTA	MIE.	17-12-2014	20:00

⁹¹ PUNTOTICKET. Música. [En Línea]. <<http://www.puntoticket.com/musica>> [Consulta 9 Diciembre 2014].

⁹² TICKETEK. Conciertos. [En Línea]. <<http://www.ticketek.cl/tktcategoria.aspx>> [Consulta 9 Diciembre 2014].

Tabla 2.20 (continuación): Eventos musicales desde 9 dic. 2014 al 5 jun. 2014

N°	Concierto	LUGAR	DIA	FECHA	HORA
39	BEATLEMANIA	TEATRO CAUPOLICAN	JUE.	18-12-2014	20:30
40	LOS VIKING 5	CLUB CHOCOLATE	JUE.	18-12-2014	21:00
41	SALA SCD - JUAN MATEO OBRIEN	SALA SCD-BELLAVISTA	JUE.	18-12-2014	20:00
42	SALA SCD - SENDERO	SALA SCD-VESPUCIO	JUE.	18-12-2014	19:00
43	15 AÑOS DE GUACHUPE	TEATRO CAUPOLICAN	VIE.	19-12-2014	21:00
44	HERE COMES THE KRAKEN	ROCK Y GUITARRAS	VIE.	19-12-2014	19:00
45	SALA SCD - NOTHINGNESS - OPOSITOR - HUMANOIDES	SALA SCD-VESPUCIO	VIE.	19-12-2014	20:00
46	SALA SCD - VERONICA SOFFIA Y LOS SINGULARES	SALA SCD-BELLAVISTA	VIE.	19-12-2014	21:00
47	LE LEY - RETOUR	MOVISTAR ARENA	VIE.	19-12-2014	21:00
48	MOVIMIENTO ORIGINAL	C.CULTURAL TRAFON	SAB.	20-12-2014	15:00
49	SALA SCD - MATIAS CENA MAS INVITADOS	SALA SCD-BELLAVISTA	SAB.	20-12-2014	21:00
50	FAKUTA - LANZAMIENTO "TORMENTA SOLAR"	CINE ARTE NORMANDIE	SAB.	20-12-2014	21:00
51	POP FEST	CLUB CHOCOLATE	LUN.	22-12-2014	20:30
52	SALA SCD - IGNACIO OPAZO BANDA	SALA SCD-VESPUCIO	MAR.	23-12-2014	21:00
53	SALA SCD - LATTAPIAT	SALA SCD-BELLAVISTA	MAR.	23-12-2014	20:00
54	CACHUREOS	TEATRO CAUPOLICAN	JUE.	25-12-2014	16:30
55	CACHUREOS	TEATRO CAUPOLICAN	JUE.	25-12-2014	18:30
56	CUMBRE DEL RAP SANTIAGO 2014 - FIESTA LANZAMIENTO	TEATRO CAUPOLICAN	VIE.	26-12-2014	23:00
57	SALA SCD - LABEREDA	SALA SCD-VESPUCIO	VIE.	26-12-2014	21:30
58	INTI ILLIMANI HISTORICO - PRESENTA MANNS	T.NESCAFE DE LAS ARTES	SAB.	27-12-2014	21:00
59	SALA SCD - CONDOR JET Y OH MARGOT	SALA SCD-BELLAVISTA	SAB.	27-12-2014	21:00
60	SALA SCD - YEYE REGRESA DE BRASIL	SALA SCD-VESPUCIO	SAB.	27-12-2014	21:00
61	CUMBRE DEL RAP SANTIAGO 2014	TEATRO CAUPOLICAN	DOM.	28-12-2014	13:00
62	FLAMENCO - POR LOS SIGLOS DE LOS SIGLOS	CENTRO CULTURAL M100	DOM.	28-12-2014	20:00
63	INTI ILLIMANI HISTORICO - PRESENTA MANNS	T.NESCAFE DE LAS ARTES	DOM.	28-12-2014	21:00
64	FRANKESTEIN	T.NESCAFE DE LAS ARTES	MAR.	30-12-2014	19:00
65	SALA SCD - AISLES	SALA SCD-BELLAVISTA	MAR.	30-12-2014	21:00
66	SALA SCD - DANI RIDE	SALA SCD-VESPUCIO	MAR.	30-12-2014	19:00
67	AÑO NUEVO BLONDIE 2015	TEATRO CAUPOLICAN	MIE.	31-12-2014	23:59
68	FIESTA AÑO NUEVO A DESORDENAR SANTIAGO BROADWAY	DISCOTEQUE BROADWAY	MIE.	31-12-2014	0:30
69	FIESTA AÑO NUEVO BARRACAS	LA FLORIDA	MIE.	31-12-2014	23:59
70	HELLO SANTIAGO		MIE.	31-12-2014	23:59
71	MONTICELLO - FIESTA AÑO NUEVO 2015 SUN PARTY	GRAN OVALO	MIE.	31-12-2014	22:00
72	AÑO NUEVO 2015 LE MART	ENOTK, CERRO SAN CRISTÓBAL	MIE.	31-12-2014	22:30
73	AÑO NUEVO 2015	ALTO SAN FRANCISCO	MIE.	31-12-2014	22:30
74	AÑO NUEVO 2015 AMANECER	PISCINAS ESPACIO BROADWAY	MIE.	31-12-2014	23:00
75	ACTIVATION 2015	ACADEMIA RENACER	MIE.	31-12-2014	23:00
76	FIESTA A TODO 90 - AÑO NUEVO 2015	EX OZ	MIE.	31-12-2014	23:59

Tabla 2.20 (continuación): Eventos musicales desde 9 dic. 2014 al 5 jun. 2014

N°	Concierto	LUGAR	DIA	FECHA	HORA
77	FIESTA AÑO NUEVO CLUB HIPICO REVIVE 2015	CLUB HIPICO DE SANTIAGO	JUE.	01-01-2015	0:30
78	LEMONLAB HAPPY NEW YEAR	EX FABRICA	JUE.	01-01-2015	0:45
79	MEGA FIESTA AÑO NUEVO 2015	CENTRO DE EV. DON OSCAR	JUE.	01-01-2015	1:00
80	MASACRE TROPICAL	TEATRO CAUPOLICAN	DOM.	11-01-2015	21:00
81	FOO FIGHTERS	ESTADIO NACIONAL	JUE.	15-01-2015	21:00
82	FONDA PERMANENTE DE CUMPLEAÑOS	HIPODROMO CHILE	VIE.	16-01-2015	15:00
83	SALSA AL PARQUE CHIEL	ESTADIO RECOLETA	SAB.	17-01-2015	12:00
84	METROPOLITAN OPERA - LA VIUDA ALEGRE	T.NESCAFE DE LAS ARTES	SAB.	17-01-2015	15:00
85	LA ROUX	TEATRO LA CUPULA	MAR.	20-01-2015	21:00
86	FTISLAND	TEATRO CAUPOLICAN	VIE.	23-01-2015	21:00
87	LOS NOCHEROS	TEATRO CAUPOLICAN	JUE.	29-01-2015	21:00
88	METROPOLITAN OPERA - LOS CUENTOS DE HOFFMAN	T.NESCAFE DE LAS ARTES	SAB.	31-01-2015	15:00
89	ARCH ENEMY WAR ETERNAL WORLD TOUR	BLONDIE	MAR.	03-02-2015	21:00
90	THE SIRENS	T.NESCAFE DE LAS ARTES	MAR.	03-02-2015	20:00
91	ANATHEMA	TEATRO CAUPOLICAN	VIE.	06-02-2015	21:00
92	METROPOLITAN OPERA - EL CASTILLO BARBA AZUL	T.NESCAFE DE LAS ARTES	SAB.	14-02-2015	14:30
93	NUEVA OLA, EL CONCIERTO INOLVIDABLE	TEATRO CAUPOLICAN	SAB.	14-02-2015	18:00
94	SLASH	TEATRO CAUPOLICAN	MIE.	04-03-2015	21:00
95	JOSS STONE	TEATRO CAUPOLICAN	VIE.	06-03-2015	21:00
96	MINISTRY EN VIVO	TEATRO CAUPOLICAN	MAR.	10-03-2015	21:00
97	PABLO ALBORAN	TEATRO CAUPOLICAN	MIE.	11-03-2015	20:00
98	SONATA ARCTICA PARIAS CHILD WORLD TOUR	CHIMKOWE	MIE.	11-03-2015	21:00
99	EPICA - THE QUANTUM ENIGMA TOUR	TEATRO CAUPOLICAN	JUE.	12-03-2015	20:30
100	METROPOLITAN OPERA - LA DONNA DEL LAGO	T.NESCAFE DE LAS ARTES	SAB.	14-03-2015	14:00
101	LOLLAPALOZA 2015	PARQUE O'HIGGINS	SAB.	14-03-2015	Todo el dia
102	LOLLAPALOZA 2015	PARQUE O'HIGGINS	SAB.	15-03-2015	Todo el dia
103	STEVE HACKETT	T.NESCAFE DE LAS ARTES	DOM.	15-03-2015	20:30
104	PABLO MILANES - GIRA RENACIENTO	TEATRO CAUPOLICAN	VIE.	20-03-2015	21:00
105	JAMES BLUNT - MOON LANDING WORLD TOUR	MOVISTAR ARENA	DOM.	22-03-2015	21:00
106	PEPPA LA CERDITA	T.NESCAFE DE LAS ARTES	VIE.	27-03-2015	15:30
107	PEPPA LA CERDITA	T.NESCAFE DE LAS ARTES	SAB.	28-03-2015	11:00
108	PEPPA LA CERDITA	T.NESCAFE DE LAS ARTES	DOM.	29-03-2015	11:00
109	TIERRA SANTA	TEATRO CAUPOLICAN	VIE.	10-04-2015	21:00
110	JOAN MANUEL SERRAT	MOVISTAR ARENA	MIE.	22-04-2015	21:30
111	ED SHEERAN	TEATRO CAUPOLICAN	JUE.	23-04-2015	21:00
112	JOAN MANUEL SERRAT	MOVISTAR ARENA	VIE.	24-04-2015	21:30
113	METROPOLITAN OPERA - CAVALLERIA RUSTICANA	T.NESCAFE DE LAS ARTES	SAB.	25-04-2015	13:30
114	BUENA VISTA SOCIAL CLUB ADIOS TOUR	TEATRO CAUPOLICAN	SAB.	09-05-2015	21:00
115	MYRIAM HERNÁNDEZ - 25 AÑOS	MOVISTAR ARENA	VIE.	05-06-2015	21:00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 28

Plan de operaciones - Detalle vehículos de transporte de pasajeros

Tabla 2.21: Capacidad de asientos pasajeros por modelo

Marca	Modelo	Detalle	Cap. asientos pasajeros
Jac	City Advantage		27
Jac	Bus Gold Town	Versión 6819	33
Jac	Bus Gold Town	Versión 6909	39
Jac	Sunray Pasajeros		17
HIGER	H100.45		47
HIGER	H110.45		47
HIGER	H120.44		46
HIGER	H72.26		27
HIGER	H79.29		30
HIGER	H85.31		32
HIGER	H85.33		34
HIGER	KLQ6590E4C1		16
HYUNDAI	UNIVERSE	LUXURY FD	44
HYUNDAI	COUNTY	25 STD	24
HYUNDAI	COUNTY	29 STD	28
HYUNDAI	COUNTY	25 DLX	24
HYUNDAI	COUNTY	29 DLX	28
Hino	9.180	RURAL URBANO EURO III	30
Hino	9.180	RURAL FULL EURO IV	30
Hino	9.180	SENIOR FULL TURISM	30
DONGFENG	DF 28.74	27+1 EURO III	27
DONGFENG	DF 28.75	27+1 EURO IV	27
DONGFENG	DF 28.76	27+1 AC E IV	27
DONGFENG	E-TRAVEL	15P EURO IV	14
DONGFENG	E-TRAVEL	17P EURO IV	16
DFSK	VAN	1.3 AC EURO V	7
Daewoo bus	FX-120		44
Daewoo bus	A-120		47
Daewoo bus	A-110		45
Daewoo bus	A-100		41
Daewoo bus	A-90		35
Daewoo bus	A-85		33
Daewoo bus	U-120		20
Daewoo bus	U-90		26
Daewoo bus	U-83		24
Daewoo bus	Lestar DLX		24
Daewoo bus	Lestar DL		28
Foton	K1		14
Maxus	V80	Corto	11
Maxus	V80	Largo	15

Tabla 2.21 (continuación): Capacidad de asientos pasajeros por modelo

Marca	Modelo	Detalle	Cap. asientos pasajeros
Mercedes Benz	Sprinter	313 15+1	15
Mercedes Benz	Sprinter	313 19+1	19
Mercedes Benz	Sprinter	415 15+1	15
Mercedes Benz	Sprinter	515 16+1	16
Mercedes Benz	Sprinter	515 19+1	19
Mercedes Benz	Sprinter	515 20+1	20
Mercedes Benz	Viano	Ambiente	7
Mercedes Benz	Viano	Trend	8
Mercedes Benz	Vito	113 CDI 7+1	7
Mercedes Benz	Vito	113 CDI 9+1	9
Mercedes Benz	Vito	110 CDI 7+1	7
Mercedes Benz	Vito	110 CDI 9+1	9
Mercedes Benz	Vito	110 CDI 10+1	10
Fuso	Rosa ejecutivo		25
Fuso	Rosa		29
Fuso	Rosa		32
Yutong	ZK 6107		45
Yutong	ZK 6146		56
Yutong	ZK 6107		45
Yutong	ZK 6720		26
Yutong	ZK 6858		33
Yutong	ZK 6842 U		29
Yutong	ZK 6842 S		29
Volkswagen	VW 9150 Pucará		30
Volkswagen	LO 812/42.5 Pucará		27
Youyi	Rayen		29
DONGFENG	Maule	ISF.3.8s4141	25
Sunglong	Maule	ZG67E	26
Youyi	Ralun II		32
Youyi	Pukara		33

Cálculos:	<i>Máximo</i>	56
	<i>Mínimo</i>	7
	<i>Promedio</i>	27

Fuente: Elaboración propia

Anexo 30

Plan de operaciones – Flujoograma

Figura 2.8: Flujo del proceso de preparación del servicio de ida.

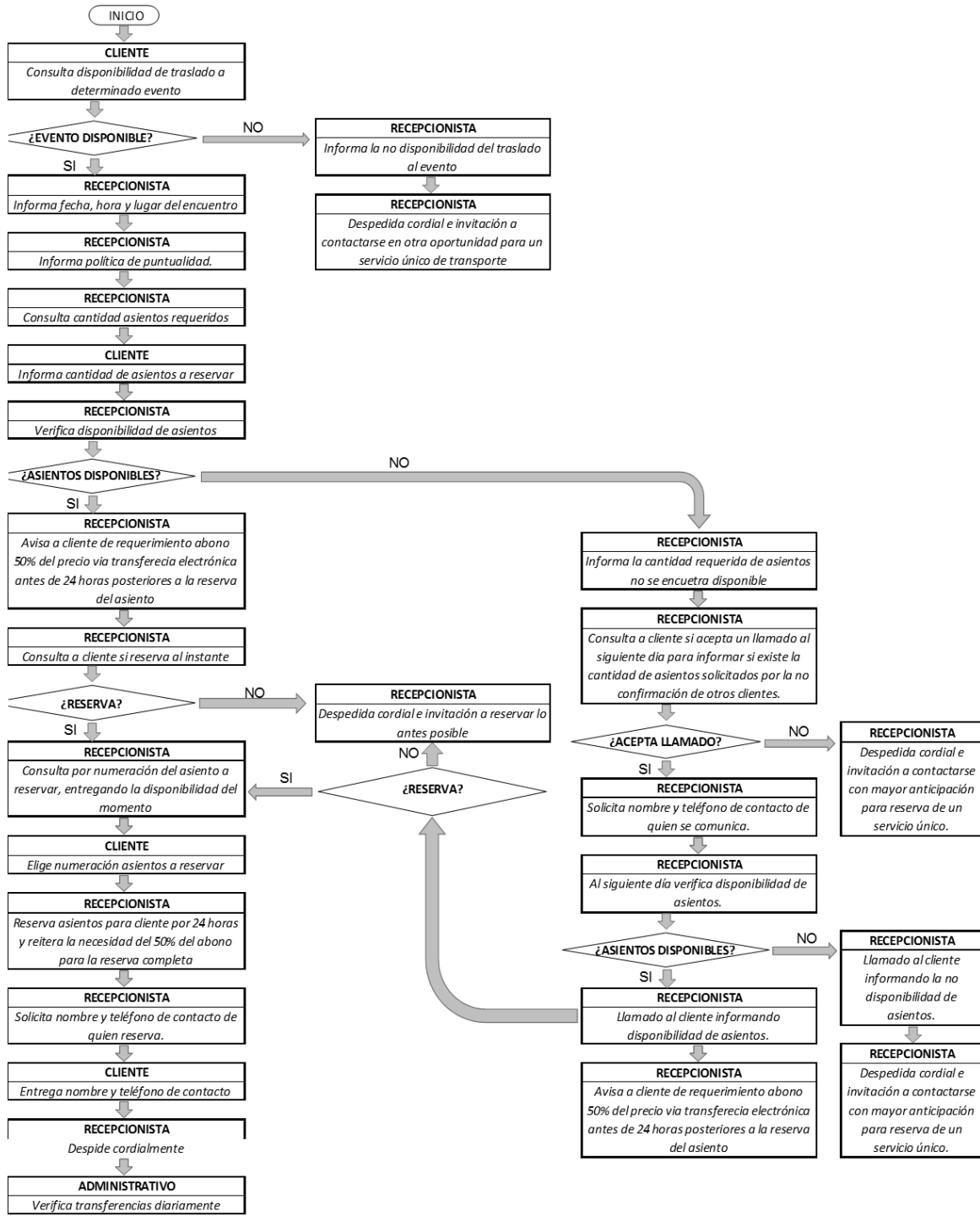
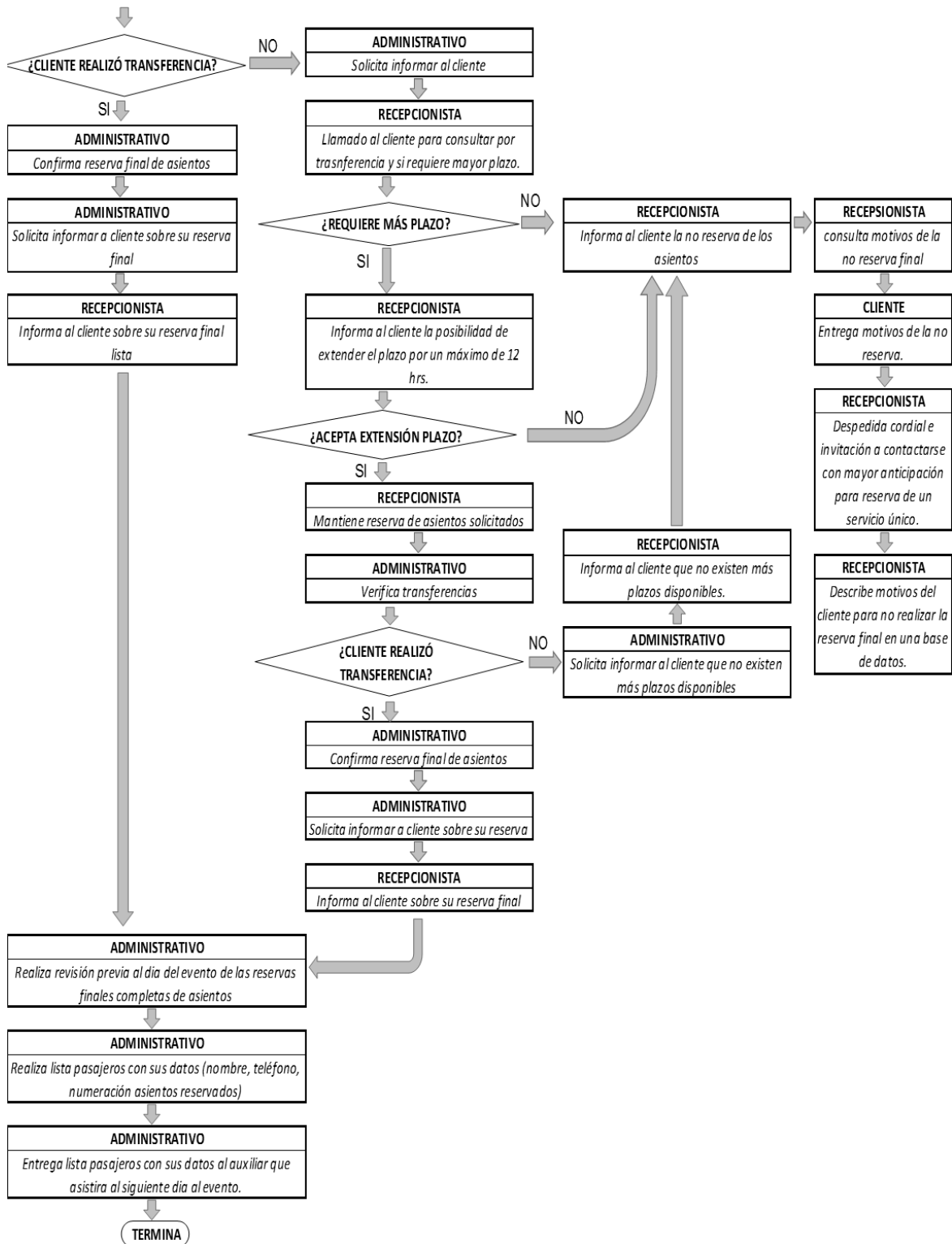
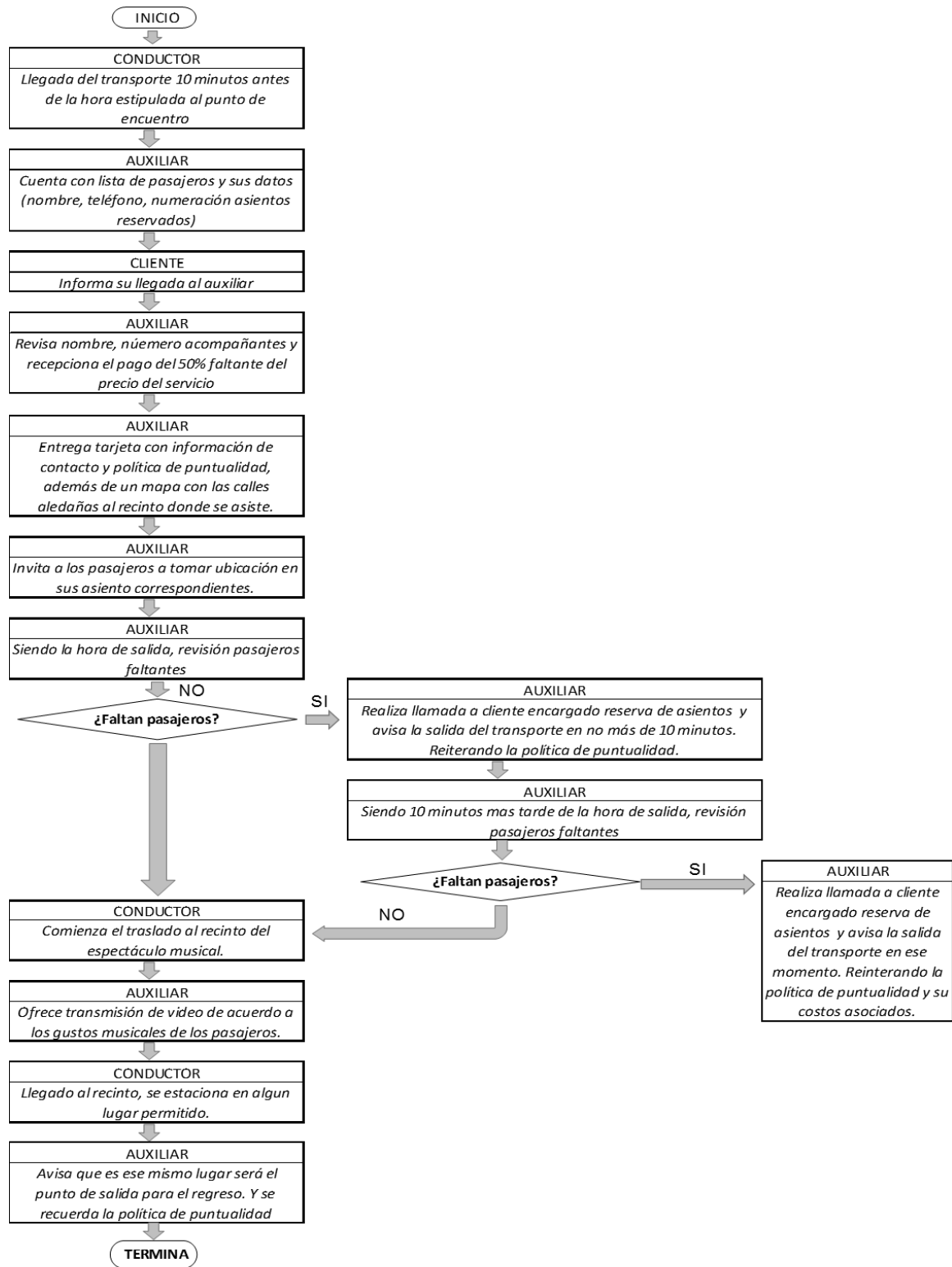


Figura 2.8 (continuación): Flujo del proceso de preparación del servicio de ida



Fuente: Elaboración propia

Figura 2.9: Flujo del proceso de ejecución del servicio



Fuente: Elaboración propia

Figura 2.10: Flujo del proceso de preparación del servicio de vuelta.

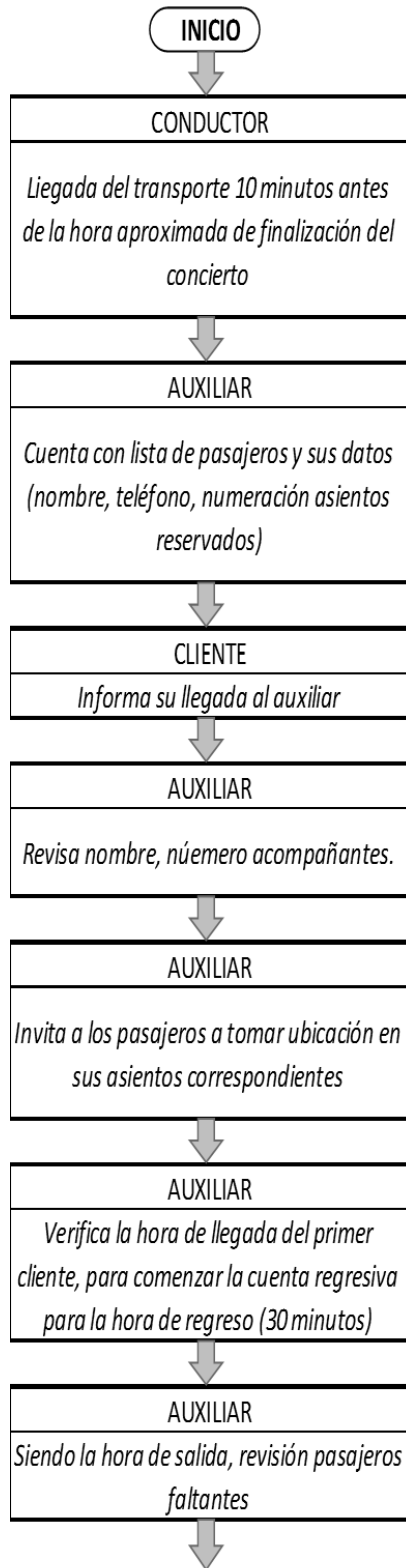
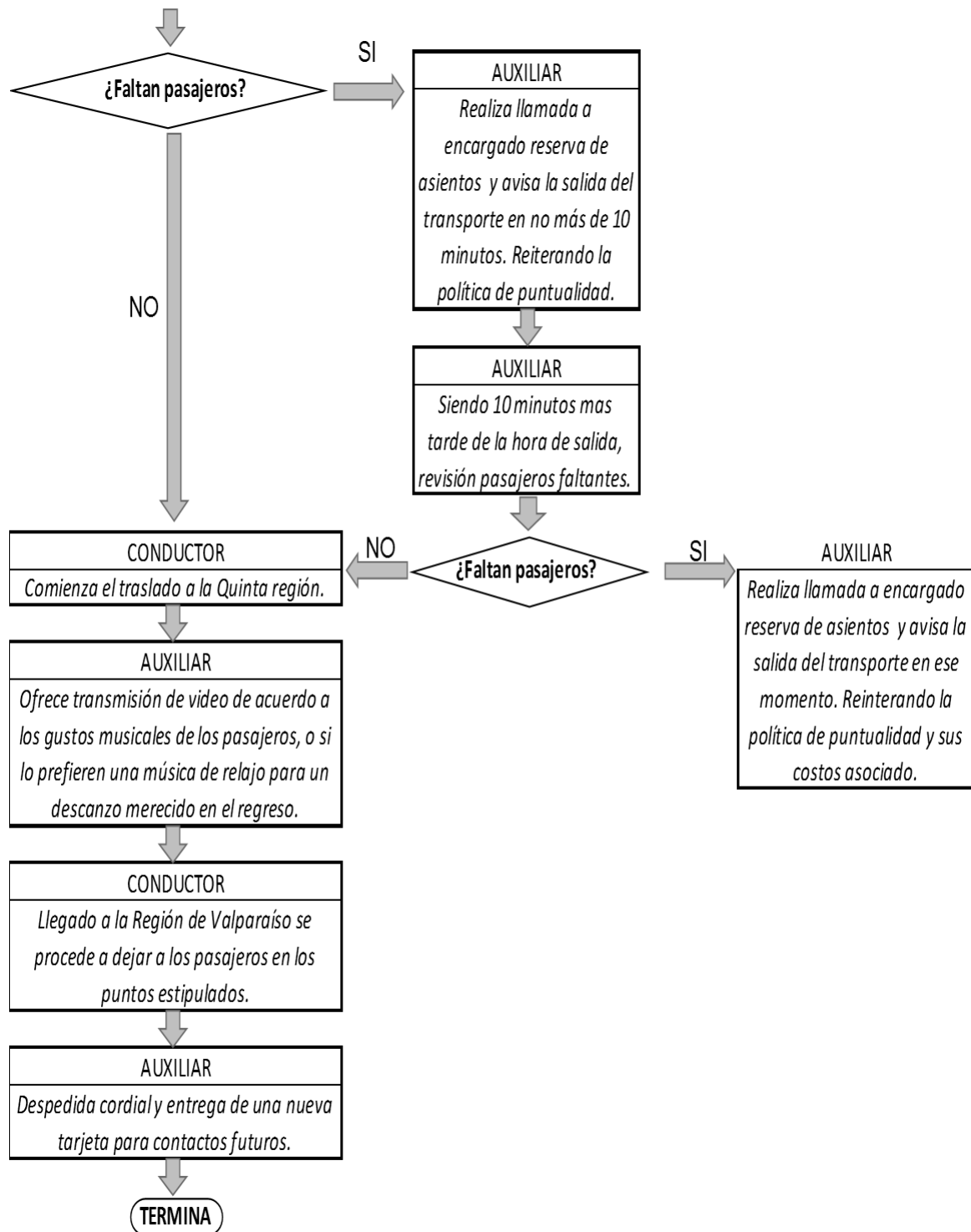


Figura 2.10 (continuación): Flujo del proceso de preparación del servicio de vuelta.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 31

Plan de Operaciones - Estándares de calidad

1. Indicadores de cumplimiento

Indican el grado de logro de las tareas y/o trabajos.

- Responder diariamente a todas las consultas realizadas en el día a través de internet, por las diferentes plataformas en que la empresa tenga participación.
- Responder a todas las llamadas telefónicas de los clientes en no más de dos horas.

2. Indicadores de evaluación

Medida en que se comparan los resultados obtenidos versus los planificados para una cierta tarea, trabajo o proceso considerando los recursos empleados para ellos.

- Cumplimiento de los tiempos de llegada, espera, y salida del transporte hacia el evento y de regreso de este.
- Entrega de tarjetas de presentación a todos los pasajeros.

3. Indicadores de eficiencia

Están relacionados con el uso de los recursos invertidos y el logro de las metas de acuerdo a un estándar.

- El tiempo que el conductor demore en llegar a la región Metropolitana desde la ciudad de encuentro en la quinta región, según las velocidades permitidas en la ruta 68 y las distancias calculadas en la página web de la Dirección de Vialidad de Chile.
- Reparaciones al medio de transporte solo por el desgaste normal del vehículo y no por imprudencias ni maniobras de riesgo del conductor.

4. Indicadores de eficacia

Cumplimiento de metas y/o propósitos sin importar la cantidad de recursos utilizados.

- Lograr al menos un 90% de satisfacción de los clientes
- Cantidad de reclamos, sugerencias y felicitaciones por el servicio.
- Venta de todos los asientos disponibles del vehículo para los eventos a los que se asista.

5. Indicadores de gestión

Valores que se utilizan para medir el desempeño de la gestión de la empresa en base a un criterio.

- Lealtad de los clientes, es decir, cuantos clientes vuelven a solicitar el servicio luego de haberlo utilizado una vez.
- Tiempo utilizado en lograr la venta de todos los asientos disponibles por evento.

Anexo 32

Plan de Recursos humanos - Manual de funciones

En las siguientes figuras se muestran los 5 manuales de funciones para cada cargo que se encontrara en la organización.

Tabla 2.22: Manual de funciones del cargo de Administrador.

Nombre del cargo:	Administrador
Descripción del puesto:	Administrar todos los aspectos de la empresa.
Objetivo del puesto:	Lograr los objetivos planteados para la organización basados en el plan estratégico.
Dependencia:	Creadores empresa
Funciones:	a) Planificación, organización, dirección y control de todas las áreas de la organización para cumplir con los objetivos de la manera más eficientemente posible.
Responsabilidades:	a) Cumplir con los objetivos estratégicos. b) Uso eficiente de los recursos de la empresa.. c) Entregar información veraz y oportuna a los creadores de la empresa cuando se le requiera.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.23: Manual de funciones del cargo de Asistente Administrativo.

Nombre del cargo:	Asistente Administrativo
Descripción del puesto:	Organización y verificación de los datos y compromisos de los clientes.
Objetivo del puesto:	Verificar el cumplimiento de los compromisos de los clientes y organizar sus datos.
Dependencia:	Administrador
Funciones:	a) Verificar las transferencias realizadas por los clientes diariamente. b) Informar al recepcionista la confirmación positiva o negativa de los asientos reservados por el cliente, para que este se contacte con él para entregarle dicha información. c) Realizar lista de pasajeros asistentes a determinado evento según revisión previa el día anterior de las reservas completas. Lista debe incluir los datos de los encargados de las reservas.
Responsabilidades:	a) Todos los clientes asistentes que lleguen al punto de encuentro el día de determinado evento cuenten con el abono requerido. b) Entrega de lista con los datos de los pasajeros confirmados hasta el día anterior al evento al auxiliar. c) Entregar información oportuna y veraz al recepcionista para el contacto con los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.24: Manual de funciones del cargo de Recepcionista.

Nombre del cargo:	Recepcionista
Descripción del puesto:	Servicio que entrega la empresa para la atención de consultas y pre venta de los asientos disponibles para un evento a los clientes, tanto a través de internet, como telefónicamente.
Objetivo del puesto:	Responder a consultas y reserva de asientos de los clientes para los eventos.
Dependencia:	Asistente administrativo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Dar respuesta a las consultas de los clientes, tanto telefónicamente, como vía internet, a través de los diferentes medios de comunicación con los que cuente la empresa. b) Verificar disponibilidad de traslado a un evento determinado. c) Verificar disponibilidad de asientos para un evento, y si existe esa disponibilidad informarla a los clientes. d) Informar a los clientes las condiciones del viaje. e) Reservar, confirmar y deshace reservas según información entregada por el administrativo respecto a los pagos realizados en los plazos estipulados. f) Recepción de la información necesaria (nombre, teléfono, cantidad de asientos a reservar y su numeración) del cliente para mantener contacto con él y enlistarlo para el viaje.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> a) Solucionar todas las inquietudes de los clientes vía telefónica y a través de internet. b) Atención al cliente de forma amable, empática, un buen trato en general con los usuarios. c) Organización de la disponibilidad de asientos en los vehículos de transporte para cada evento, según confirmación, eliminación y extensión de plazos para confirmar reservas de asientos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.25: Manual de funciones del cargo de Asistente de viaje.

Nombre del cargo:	Asistente de Viaje
Descripción del puesto:	Asistencia y organización de los clientes durante el viaje.
Objetivo del puesto:	Atención a los pasajeros durante el viaje y organización para cumplir con los horarios establecidos.
Dependencia:	Administrador
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Revisión de los clientes que ascienden al bus respecto de la lista entregada por el asistente administrativo b) Recaudación del dinero faltante para completar la totalidad del precio. c) Entrega tarjetas de presentación de la empresa e informar y recalcar las políticas de puntualidad de la compañía. d) Realizar las llamadas necesarias en casos de impuntualidades. e) Asistencia a los clientes durante el viaje, maneja el sistema de video y audio según los gustos musicales de los asistentes.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> a) Hacer cumplir la política de puntualidad. b) Hacer del viaje una experiencia única en cuanto a atención, entretención y puntualidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.26: Manual de funciones del cargo de Conductor.

Nombre del cargo:	Conductor
Descripción del puesto:	Conductor de minibús de pasajeros desde la región de Valparaíso a la región Metropolitana.
Objetivo del puesto:	Traslado del vehículo, tanto con y sin pasajeros.
Dependencia:	Administrador
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Trasladar el bus para cumplir con los horarios establecidos para la llegada del vehículo a los puntos de encuentro, los cuales son con anticipación a las horas estipuladas a los pasajeros. b) Llevar el bus a cargar combustible las veces que está establecido.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> a) Cumplir con todas las normas del tránsito. b) Traslado de vehículo que puede ir en su interior hasta con 29 personas a bordo c) Viaje seguro y placentero. d) Buen trato y uso del vehículo en que se moviliza a los pasajeros.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 33

Plan de Recursos Humanos - Reclutamiento de cargos

A continuación se presentan las figuras donde se muestran las características de cada cargo para su reclutamiento.

Tabla 2.27: Características para reclutamiento cargo Administrador.

Cargo:	Administrador
Funciones:	a) Planificación, organización, dirección y control de todas las áreas de la organización para cumplir con los objetivos de la manera más eficientemente posible.
Requisitos técnicos:	a) Conocimientos en administración de empresas o carreras afín. b) Manejo básico de MS Office.
Requisitos personales:	a) Trabajo en equipo b) Empatía c) Responsabilidad d) Espíritu de superación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.28: Características para reclutamiento cargo Asistente Administrativo.

Cargo:	Asistente administrativo
Funciones:	a) Verificar las transferencias realizadas por los clientes diariamente. b) Informar al recepcionista la confirmación positiva o negativa de los asientos reservados por el cliente, para que este se contacte con él para entregarle dicha información. c) Realizar lista de pasajeros asistentes a determinado evento según revisión previa el día anterior de las reservas completas. Lista debe incluir los datos de los encargados de las reservas.
Requisitos técnicos:	a) Manejo en transacciones bancarias en línea. b) Manejo básico de MS Office.
Requisitos personales:	c) Organización y verificación de los datos y compromisos de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.29: Características para reclutamiento cargo Recepcionista.

Cargo:	Recepcionista
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Dar respuesta a las consultas de los clientes, tanto telefónicamente, como vía internet, a través de los diferentes medios de comunicación con los que cuente la empresa. b) Verificar disponibilidad de traslado a un evento determinado. c) Verificar disponibilidad de asientos para un evento, y si existe esa disponibilidad informarla a los clientes. d) Informar a los clientes las condiciones del viaje. e) Reservar, confirmar y deshace reservas según información entregada por el administrativo respecto a los pagos realizados en los plazos estipulados. f) Recepción de la información necesaria (nombre, teléfono, cantidad de asientos a reservar y su numeración) del cliente para mantener contacto con él y enlistarlo para el viaje.
Requisitos técnicos:	<ul style="list-style-type: none"> a) Cursos de secretaría básicos. b) Manejo de MS Office c) Manejo comunicación en línea y vía telefónica
Requisitos personales:	<ul style="list-style-type: none"> a) Responsabilidad b) Empatía c) Paciencia d) Correcta dicción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.30: Características para reclutamiento cargo Asistente de Viaje.

Cargo:	Asistente de Viaje
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Revisión de los clientes que ascienden al bus respecto de la lista entregada por el asistente administrativo b) Recaudación del dinero faltante para completar la totalidad del precio. c) Entrega tarjetas de presentación de la empresa e informar y recalcar las políticas de puntualidad de la compañía. d) Realizar las llamadas necesarias en casos de impuntualidades. e) Asistencia a los clientes durante el viaje, maneja el sistema de video y audio según los gustos musicales de los asistentes.
Requisitos técnicos:	<ul style="list-style-type: none"> a) Cursos en ventas, recepcionista o similares.
Requisitos personales:	<ul style="list-style-type: none"> a) Responsabilidad b) Empatía c) Paciencia d) Correcta dicción e) Puntualidad

Fuente: Elaboración propia

Características apoyadas en portal de empleo www.laborum.com⁹³ y www.trabajando.com⁹⁴.

⁹³ LABORUM. Postulantes. [En línea].

<<http://www.laborum.cl/v4buscarTrabajo.html?t=1&keyword=asistente%20de%20viaje&fechadesde=30&idregion=-1&tipoaviso=1&codigoWeb=&empresa>> [Consulta 11 Diciembre 2014].

⁹⁴ TRABAJANDO. Búsqueda. [En línea]. <http://www.trabajando.cl/searchresult/poBpN-bFaYqgyXhs89IEYZq2KtNSHN16553iW1fnuQh2aEg_wcSdm0afzLHzdr8fBdDrHcpYv3D9PHq_npcudA/2> [Consulta 11 Diciembre 2014].

Tabla 2.31: Características para reclutamiento cargo Conductor.

Cargo:	Conductor
Funciones:	a) Trasladar el bus para cumplir con los horarios establecidos para la llegada del vehículo a los puntos de encuentro, los cuales son con anticipación a las horas estipuladas a los pasajeros. b) Llevar el bus a cargar combustible las veces que está establecido.
Requisitos personales:	a) Responsabilidad b) Puntualidad
Requisitos técnicos:	a) Licencia clase A-3

Fuente: Elaboración propia

Requisito técnico conductor según normativa legal vigente⁹⁵ y características apoyadas en información de portales web de empleo www.mercadojobs.com⁹⁶ y www.opcionempleo.cl⁹⁷

⁹⁵ LEGAL CHILE. Tipos de licencias de conducir y requisitos para obtenerlas. [En línea]. <<http://www.legalchile.cl/tipos-de-licencia-de-conducir-y-requisitos-para-obtenerla/>> [Consulta 11 Diciembre 2014].

⁹⁶ MERCADO JOBS. Conductor licencia clase A2. [En línea]. <http://cl.mercadojobs.com/trabajos-se_necesita_chofer_van_minibus_con_clase_a2> [Consulta 12 Diciembre 2014].

⁹⁷ OPCION EMPLEO. Conductor licencia clase A2 y A3. [En línea]. <<http://www.opcionempleo.cl/empleo-chofer-a2.html>> [Consulta 12 Diciembre 2014].

Anexo 34

Plan financiero

Fuente de datos: ellos se basan según los precios indicados en páginas web de empresas proveedoras de publicidad en radios⁹⁸, diseño e impresión de tarjetas de presentación⁹⁹, anuncios en Facebook¹⁰⁰, sitios web¹⁰¹, planes de telefonía multimedia (Claro¹⁰² y Entel¹⁰³), DVD musicales¹⁰⁴, notebooks (Paris¹⁰⁵ y Falabella¹⁰⁶), impresoras¹⁰⁷, cartuchos de tinta¹⁰⁸, papelería¹⁰⁹ y artículos de librería¹¹⁰, para su uso en el presente plan financiero.

Análisis de costos: detalle de costos variables en tabla 2.37 y costos fijos en tabla 2.38.

⁹⁸ TARIFAS PUBLICITARIAS. Prensa. Radios. [En línea]. <<http://www.tarifaspublicitarias.com/>> [Consulta 12 Diciembre 2014].

⁹⁹ ESTUDIO CARTEL. Diseño e impresión de volantes, flyers, Invitaciones, Partes de Matrimonio en Concepción Chile (diseñados e impresos). [En línea]. <<http://www.estudiocartel.cl/>> [Consulta 12 Diciembre 2014].

¹⁰⁰ FACEBOOK. Crear anuncios. [En línea]. <<https://www.facebook.com/help/318171828273417>> [Consulta 12 Diciembre 2014].

¹⁰¹ SITIOS WEB CHILE. Plan económico. [En línea]. <<http://www.sitioswebchile.net/a/plan-economico/>> [Consulta 12 Diciembre 2014].

¹⁰² CLAROCHILE. Planes multimedia ultra. [En línea]. <<http://www.clarochile.cl/wps/portal/cl/pc/personas/movil/planes#02-catalogo-planes>> [Consulta 12 Diciembre 2014].

¹⁰³ ENTEL. Planes smartphone. [En línea]. <http://empresas.entel.cl/PortalEmpresas/appmanager/entel/entel?_nfpb=true&_pageLabel=P7240013271380199464991> [Consulta 12 Diciembre 2014].

¹⁰⁴ ASUOFICINA. Musicales dvd. [En línea]. <<http://www.asuoficina.cl/peliculas/m6/musicales-dvd.html>> [Consulta 13 Diciembre 2014].

¹⁰⁵ PARIS. Notebooks. [En línea]. <<http://www.paris.cl/tienda/es/paris/search/notebook>> [Consulta 13 Diciembre 2014].

¹⁰⁶ FALABELLA. Notebooks. [En línea]. <<http://www.falabella.com/falabella-cl/category/cat70057/Notebooks>> [Consulta 13 Diciembre 2014].

¹⁰⁷ HEWLETT-PACKARD. Impresoras HP: Información detallada de rendimiento de páginas por cartucho. [En línea]. <<http://www.hp.com/pageyield/mx/es/DJAI0F4200/index.html>> [Consulta 13 Diciembre 2014].

¹⁰⁸ CANON. Tintas estándar. [En línea]. <http://www.canon.es/Printers/Inkjet/PIXMA/PIXMA_MG3250/#p-accessories1> [Consulta 13 Diciembre 2014].

¹⁰⁹ PCFACTORY. Papeles. [En línea]. <http://www.canon.es/Printers/Inkjet/PIXMA/PIXMA_MG3250/#p-accessories1> [Consulta 13 Diciembre 2014].

¹¹⁰ LIBRERÍA GIORGIO. Lapicería, papeles impresión y tintas impresión. [En línea]. <<http://www.libreriagiorgio.cl/>> [Consulta 13 Diciembre 2014].

Tabla 2.37: Costos variables (por unidad).

Costos variables:		Por asiento =	Por unidad
<i>cantidad</i>			
25	Combustible litros	\$ 20.638	\$ 764
100	Tarjetas de presentación 100 unid.	\$ 7.140	\$ 71,40
500	Papel fotocopia carta 500 hojas	\$ 2.640	\$ 5,67
200	Tinta (rinde 200 hjas. aprox.)	\$ 14.990	\$ 155,45
5	lapices pasta c/u	\$ 95	\$ 1,47
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 45.503	\$ 998

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.38: Costos fijos mensuales.

Costos fijos:			
<i>Distribución</i>		Total	Mensual
Anual	12	Permiso de circulación	\$ 487.049 \$ 40.587
Anual	12	Seguro obligatorio	\$ 69.990 \$ 5.833
Mensual	1	Publicidad radio mensual	\$ 83.300 \$ 83.300
Mensual	1	Publicidad diario "La estrella de Valparaíso" Lunes a Viernes	\$ 63.243 \$ 63.243
Anual	12	Renovación página web	\$ 35.000 \$ 2.917
Distribución en 4 años	48	Asesoría factibilidad expansión	\$ 800.000 \$ 16.667
Anual	12	Estrategias de diferenciación anual	\$ 1.000.000 \$ 83.333
Mensual	1	Sueldos	\$ 2.280.000 \$ 2.280.000
Mensual	1	Telefonía mas internet móvil	\$ 49.990 \$ 49.990
Mensual	1	Internet fija	\$ 39.990 \$ 39.990
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 4.908.562	\$ 2.665.859

Fuente: Elaboración propia

Depreciación: según normativa vigente de bienes físicos del activo inmovilizado¹¹¹

Impuesto: según normativa vigente del Impuesto a la Renta de Primera Categoría¹¹².

Tasa costo capital mínima: base según depósitos a plazo¹¹³ y fondos mutuos¹¹⁴.

Fuentes de financiamiento

Según la información que se encuentra compilada en la Asociación de emprendedores de Chile¹¹⁵, algunas de las fuentes de financiamiento son:

¹¹¹ SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado. [En línea]. <http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm> [Consulta 14 Diciembre 2014].

¹¹² SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. Impuestos directos. [En línea].

<http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm> [Consulta 14 Diciembre 2014].

¹¹³ INVERSOR GLOBAL. Depósitos a plazos en Chile: Una alternativa segura pero sin emoción. [En línea].

<<http://cl.igdigital.com/2014/09/depositos-a-plazos-en-chile-una-alternativa-segura-pero-sin-emocion/>> [Consulta 15 Diciembre 2014].

¹¹⁴ RAFA DEVIS. Mejores fondos mutuos a 1 año. [En línea]. <<http://www.rankia.cl/blog/mejores-depositos-a-plazo/2527673-mejores-fondos-mutuos-1-ano>> [Consulta 15 Diciembre 2014].

¹¹⁵ ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE. Guía de financiamiento para emprendedores. [en línea]. Chile. 5 diciembre 2014. [Consulta 11 diciembre 2014]. Disponible en internet:

<http://www.asech.cl/biblioteca/como-obtener-financiamiento-para-tu-negocio/>

- a) Fondo de Solidaridad e Inversión Social cuenta con el programa “Yo Emprendo” que entrega capacitación, acompañamiento, asesoría técnica y capital semilla para iniciar un emprendimiento, sus requisitos son ser mayor de 18 años y que el postulante cuente con puntaje en la Ficha de Protección Social. Cabe señalar que no se entrega la información del monto al que asciende el Capital Semilla.
- b) Servicio de Cooperación Técnica cuenta con el programa Capital Semilla Emprendimiento Línea 1 el cual busca promover la creación de nuevos negocios entregando un subsidio para la materialización de proyectos, con montos variables entre \$1.000.000 y \$2.000.000. Aunque se debe considerar un cofinanciamiento mínimo en efectivo equivalente al 20% sobre el subsidio de SERCOTEC por parte de los postulantes.
- c) Crédito Corfo Micro y Pequeña Empresa entrega un monto máximo de UF 5.000 (\$123 millones aproximadamente), y a 120 meses de plazo máximo. Su tasa de interés fija varía según el plazo, como se detalla a continuación en la tabla 2.44:

Tabla 2.44: Tasas de interés Crédito Corfo Micro y Pequeña Empresa.

Plazo	Tasas
1	5,88
2	6,01
3	6,06
4	6,28
5	6,58
6	6,95

Fuente: Corporación de Fomento de la Producción

- d) Las instituciones financieras cuentan con la opción, en su gran mayoría, de optar a créditos de consumo, los cuales son de libre disposición en su uso para el beneficiario. Este producto cuenta con tasa de interés asociada, además de gastos generales, aunque para una comparación más pareja se considera el Costo Anual Equivalente (C.A.E.) de cada uno de los productos en cada institución. De manera referencial se entrega el C.A.E. asociado a doce instituciones, según el crédito máximo que se permite comparar en la

plataforma que entrega el Servicio Nacional del Consumidor , y además según un monto de \$5.000.000, en un plazo de 60 meses, lo que se muestra en la tabla 2.31 y 2.32 respectivamente:

Tabla 2.45: Comparación costos crédito \$10.000.000 a 60 meses plazo.

Institución	Valor Cuota	CAE	Tasa de Interés Mensual	Gastos Asociados	Seguro Desgravamen	Total Intereses	Monto Bruto Crédito	Costo Total
Banco de Chile	\$ 211.464	9,80%	1,16%	\$ 42.125	\$ 211.464	\$ 2.434.251	\$ 10.253.589	\$ 12.687.840
Scotiabank	\$ 264.283	19,88%	1,49%	\$ 42.626	\$ 336.180	\$ 5.478.174	\$ 10.378.806	\$ 15.856.980
Banco Santander	\$ 267.598	20,48%	1,54%	\$ 44.046	\$ 321.303	\$ 5.690.531	\$ 10.365.349	\$ 16.055.880
BCI	\$ 270.155	20,93%	1,56%	\$ 43.658	\$ 370.753	\$ 5.794.889	\$ 10.414.411	\$ 16.209.300
Caja 18 de Septiembre	\$ 274.165	21,64%	1,49%	\$ 40.495	\$ 1.063.140	\$ 5.346.265	\$ 11.103.635	\$ 16.449.900
Caja Los Héroes	\$ 274.996	21,79%	1,59%	\$ 40.761	\$ 654.540	\$ 5.804.459	\$ 10.695.301	\$ 16.499.760
Caja La Araucana	\$ 282.669	23,13%	1,59%	\$ 60.915	\$ 1.207.323	\$ 5.691.902	\$ 11.268.238	\$ 16.960.140
BBVA	\$ 283.177	23,22%	1,84%	\$ 42.207	\$ 190.714	\$ 6.757.699	\$ 10.232.921	\$ 16.990.620
Caja Los Andes	\$ 292.509	24,83%	1,89%	\$ 41.421	\$ 380.340	\$ 7.128.779	\$ 10.421.761	\$ 17.550.540
BCI Nova	\$ 293.271	24,96%	1,83%	\$ 75.970	\$ 475.480	\$ 7.044.810	\$ 10.551.450	\$ 17.596.260
Banco Security	\$ 293.901	25,07%	1,99%	\$ 42.656	\$ 246.322	\$ 7.345.082	\$ 10.288.978	\$ 17.634.060
Banco Falabella	\$ 294.873	25,23%	1,80%	\$ 45.203	\$ 655.641	\$ 6.991.536	\$ 10.700.844	\$ 17.692.380

Fuente: Servicio Nacional del Consumidor

En el caso del C.A.E. para un crédito de \$10.000.000, el menor costo lo tiene el Banco de Chile, en donde se terminan pagando \$2.687.840 sobre el monto del crédito, en comparación a la institución con mayor C.A.E., que es el Banco Falabella en donde este valor asciende a \$7.692.380.

Tabla 2.46: Comparación costos crédito \$ 5.000.000.

Institución	Valor Cuota	CAE	Tasa de Interés Mensual	Gastos Asociados	Seguro Desgravamen	Total Intereses	Monto Bruto Crédito	Costo Total
Scotiabank	\$ 133.536	20,38%	1,53%	\$ 21.871	\$ 168.109	\$ 2.822.180	\$ 5.189.980	\$ 8.012.160
Banco Santander	\$ 133.919	20,52%	1,55%	\$ 34.057	\$ 142.085	\$ 2.858.998	\$ 5.176.142	\$ 8.035.140
Caja 18 de Septiembre	\$ 137.155	21,67%	1,49%	\$ 20.458	\$ 531.840	\$ 2.677.002	\$ 5.552.298	\$ 8.229.300
Caja Los Héroes	\$ 137.512	21,79%	1,55%	\$ 20.883	\$ 327.300	\$ 2.902.537	\$ 5.348.183	\$ 8.250.720
BCI	\$ 139.876	22,62%	1,67%	\$ 22.968	\$ 219.120	\$ 3.150.472	\$ 5.242.088	\$ 8.392.560
Caja La Araucana	\$ 141.304	23,12%	1,58%	\$ 30.734	\$ 603.663	\$ 2.843.843	\$ 5.634.397	\$ 8.478.240
Banco de Chile	\$ 143.414	23,85%	1,86%	\$ 21.620	\$ 105.744	\$ 3.477.476	\$ 5.127.364	\$ 8.604.840
Caja Los Andes	\$ 143.818	23,99%	1,89%	\$ 20.645	\$ 187.020	\$ 3.421.415	\$ 5.207.665	\$ 8.629.080
BBVA	\$ 145.948	24,72%	1,95%	\$ 21.706	\$ 104.894	\$ 3.630.280	\$ 5.126.600	\$ 8.756.880
BCI Nova	\$ 146.635	24,96%	1,83%	\$ 37.985	\$ 237.740	\$ 3.522.375	\$ 5.275.725	\$ 8.798.100
Banco Security	\$ 147.053	25,10%	2,01%	\$ 22.081	\$ 123.181	\$ 3.677.918	\$ 5.145.262	\$ 8.823.180
Banco Falabella	\$ 154.239	27,52%	1,98%	\$ 23.807	\$ 327.899	\$ 3.902.634	\$ 5.351.706	\$ 9.254.340

Fuente: Servicio Nacional del Consumidor

En el caso del C.A.E. para un crédito de \$5.000.000, el menor costo lo tiene el Banco Scotiabank, en donde se terminan pagando \$3.012.160 sobre el monto

del crédito, en comparación a la institución con mayor C.A.E., que es el Banco Falabella en donde este valor asciende a \$4.254.340.

- e) Redes personales son aquellos fondos que se pueden obtener a través de familiares, amigos, y/o conocidos, los cuales pueden conceder montos, muchas veces no muy altos, pero con mayores flexibilidades en los interés, si es que existen, y en plazos.

Flujo de caja: se plantea según literatura relacionada a los autores Nassir Sapag¹¹⁶ y Ernesto Fontaine¹¹⁷.

¹¹⁶ SAPAG, Nassir. Proyectos de inversión. Formulación y evaluación. Segunda edición. Chile. Pearson Educacion. 2011. Paginas (544) 249-259. ISBN 978-956-343-106-3

¹¹⁷ FONTAINE, Ernesto R. Evaluación social de proyectos. Decimotercera edición. México. Pearson Educación de México S.A. de .C.V., 2008. Páginas 648. ISBN 978-970-26-1300-8

Tabla 2.47: Flujo de caja puro.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		\$ 41.786.000	\$ 44.061.040	\$ 45.372.571	\$ 46.733.748	\$ 96.271.522	\$ 99.159.667	\$ 102.134.457	\$ 52.599.245	\$ 54.177.223	\$ 54.312.666
Valor recupero minibus							\$ 165.000	\$ 10.349.430			\$ 13.799.240
Valor recupero equipos computacionales											
Valor libro minibus											-\$ 4.928.300
Valor libro equipos computacionales											-\$ 48.218
Costos variables		-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 7.763.099	-\$ 7.763.099	-\$ 7.763.099	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549
Costos fijos		-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 58.113.391	-\$ 58.113.391	-\$ 58.113.391	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310
Depreciación minibus		-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 9.856.600	-\$ 9.856.600	-\$ 9.856.600	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300
Depreciación equipos computacionales		-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 947.623	\$ 3.202.663	\$ 4.524.194	\$ 5.886.371	\$ 20.490.214	\$ 23.543.360	\$ 36.702.580	\$ 11.750.868	\$ 13.328.846	\$ 22.287.010
Impuesto 20%		\$ 189.525	\$ 640.533	\$ 904.839	\$ 1.177.074	\$ 4.098.043	\$ 4.708.672	\$ 7.340.516	\$ 2.350.174	\$ 2.665.769	\$ 4.457.402
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		\$ 758.098	\$ 2.562.130	\$ 3.619.355	\$ 4.708.297	\$ 16.392.171	\$ 18.834.688	\$ 29.362.064	\$ 9.400.695	\$ 10.663.077	\$ 17.829.608
Depreciación minibus		\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 9.856.600	\$ 9.856.600	\$ 9.856.600	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300
Depreciación equipos computacionales		\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218
Valor libro minibus											\$ 4.928.300
Valor libro equipos computacionales											\$ 48.218
INVERSIONES											
Minibus	-\$ 34.498.100				-\$ 34.498.100						
Página web	-\$ 80.000										
dvd musicales c/u	-\$ 225.000										
Notebook	-\$ 259.320					-\$ 259.320					
Multifuncional	-\$ 29.990					-\$ 29.990					
FLUJO DEL PROYECTO	-\$ 35.092.410	\$ 5.794.617	\$ 7.538.649	\$ 8.595.874	-\$ 24.813.285	\$ 26.007.680	\$ 28.739.506	\$ 39.266.882	\$ 14.377.213	\$ 15.639.595	\$ 27.782.645

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.48: Tabla de amortización.

Año	Saldo adeudado	Cuota	Intereses	Amortización deuda
1	\$ 10.000.000	\$ 2.972.095	\$ 1.484.330	\$ 1.487.765
2	\$ 8.512.235	\$ 2.972.095	\$ 1.263.497	\$ 1.708.599
3	\$ 6.803.636	\$ 2.972.095	\$ 1.009.884	\$ 1.962.211
4	\$ 4.841.425	\$ 2.972.095	\$ 718.627	\$ 2.253.468
5	\$ 2.587.957	\$ 2.972.095	\$ 384.138	\$ 2.587.957

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 2.49: Flujo de caja financiado.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		\$ 41.796.000	\$ 44.051.040	\$ 45.372.571	\$ 46.733.748	\$ 96.271.522	\$ 99.159.667	\$ 102.134.457	\$ 52.599.245	\$ 54.177.223	\$ 54.312.666
Valor recupero minibus								\$ 10.349.430			\$ 13.799.240
Valor recupero equipos computacionales							\$ 165.000				\$ 4.928.300
Valor libro minibus											\$ 48.218
Valor libro equipos computacionales											\$ 48.218
Costos variables		-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 7.763.099	-\$ 7.763.099	-\$ 7.763.099	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549
Costos fijos		-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 58.113.391	-\$ 58.113.391	-\$ 58.113.391	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310
Depreciación minibus		-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 9.856.600	-\$ 9.856.600	-\$ 9.856.600	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300
Depreciación Equipos computacionales		-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 947.623	\$ 3.202.663	\$ 4.524.194	\$ 5.885.371	\$ 20.490.214	\$ 23.543.360	\$ 36.702.580	\$ 11.750.868	\$ 13.328.846	\$ 32.240.047
Impuesto 20%		\$ 189.525	\$ 640.533	\$ 904.839	\$ 1.177.074	\$ 4.098.043	\$ 4.708.672	\$ 7.340.516	\$ 2.350.174	\$ 2.665.769	\$ 6.448.009
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		\$ 758.098	\$ 2.562.130	\$ 3.619.355	\$ 4.708.297	\$ 16.392.171	\$ 18.834.688	\$ 29.362.064	\$ 9.400.695	\$ 10.663.077	\$ 25.792.038
Depreciación minibus		\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 9.856.600	\$ 9.856.600	\$ 9.856.600	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300
Depreciación Equipos computacionales		\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218
Minibus	-\$ 34.498.100										
Página web	-\$ 80.000										
cdv musicales c/u	-\$ 225.000										
Notebook	-\$ 259.320					-\$ 259.320					
Multifuncional	-\$ 29.990					-\$ 29.990					
FLUJO DEL PROYECTO	-\$ 35.092.410	\$ 5.734.617	\$ 7.538.649	\$ 8.595.874	\$ 9.684.815	\$ 26.007.680	\$ 28.739.506	\$ 39.266.882	\$ 14.377.213	\$ 15.639.595	\$ 30.768.556

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.50: Flujo de caja puro, incluye V.A.N. y T.I.R.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		\$ 41.796.000	\$ 44.051.040	\$ 45.372.571	\$ 46.733.748	\$ 96.271.522	\$ 99.159.667	\$ 102.134.457	\$ 52.599.245	\$ 54.177.223	\$ 54.312.666
Valor recuperado equipos computacionales								\$ 10.349.430			\$ 13.799.240
Valor libro minibus							\$ 165.000				
Valor libro equipos computacionales											
Costos variables		-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 7.763.099	-\$ 7.763.099	-\$ 7.763.099	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 4.928.300
Costos fijos		-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 58.113.391	-\$ 58.113.391	-\$ 58.113.391	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310
Depreciación minibus		-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 9.856.600	-\$ 9.856.600	-\$ 9.856.600	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300
Depreciación equipos computacionales		-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 947.623	\$ 3.202.663	\$ 4.524.194	\$ 5.885.371	\$ 20.490.214	\$ 23.543.360	\$ 36.702.580	\$ 11.750.868	\$ 13.328.846	\$ 22.287.010
Impuesto 20%		\$ 189.525	\$ 640.533	\$ 904.839	\$ 1.177.074	\$ 4.098.043	\$ 4.708.672	\$ 7.340.516	\$ 2.350.174	\$ 2.665.769	\$ 4.457.402
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		\$ 758.098	\$ 2.562.130	\$ 3.619.355	\$ 4.708.297	\$ 16.392.171	\$ 18.834.688	\$ 29.362.064	\$ 9.400.695	\$ 10.663.077	\$ 17.829.608
Depreciación minibus		\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 9.856.600	\$ 9.856.600	\$ 9.856.600	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300
Depreciación equipos computacionales		\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218
Valor libro minibus											
Valor libro equipos computacionales											
INVERSIONES											
Minibus		-\$ 34.498.100			-\$ 34.498.100						
Página web		-\$ 80.000									
dvd musicales c/u		-\$ 225.000									
Notebook		-\$ 259.320				-\$ 259.320					
Multifuncional		-\$ 29.990				-\$ 29.990					
FLUJO DEL PROYECTO		\$ 5.734.617	\$ 7.538.649	\$ 8.595.874	-\$ 24.813.285	\$ 26.007.680	\$ 28.739.506	\$ 39.266.882	\$ 14.377.213	\$ 15.639.595	\$ 27.782.645
Tasa costo capital mínima		4,6%									
Tasa costo capital ajustada		9,0%									
Valor Actual Neto		47.245.067,53									
Tasa Interna de Retorno		25%									

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.51: Flujo de caja financiado, incluye V.A.N. y T.I.R.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		\$ 41.796.000	\$ 44.051.040	\$ 45.372.571	\$ 46.733.748	\$ 96.271.522	\$ 99.159.667	\$ 102.134.457	\$ 52.599.245	\$ 54.177.223	\$ 54.312.666
Valor recupero minibus								\$ 10.349.430			\$ 13.799.240
Valor recupero equipos computacionales							\$ 165.000				
Valor libro minibus											\$ 4.928.300
Valor libro equipos computacionales											\$ 48.218
Costos variables		-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 7.763.099	-\$ 7.763.099	-\$ 7.763.099	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549	-\$ 3.881.549
Costos fijs		-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 58.113.391	-\$ 58.113.391	-\$ 58.113.391	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310	-\$ 31.990.310
Depreciación minibus		-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 9.856.600	-\$ 9.856.600	-\$ 9.856.600	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300	-\$ 4.928.300
Depreciación Equipos computacionales		-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218	-\$ 48.218
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 947.623	\$ 3.202.663	\$ 4.524.194	\$ 5.885.371	\$ 20.490.214	\$ 23.543.360	\$ 36.702.580	\$ 11.750.868	\$ 13.328.846	\$ 32.240.047
Impuesto 20%		\$ 189.525	\$ 640.533	\$ 904.839	\$ 1.177.074	\$ 4.098.043	\$ 4.708.672	\$ 7.340.516	\$ 2.350.174	\$ 2.665.769	\$ 6.448.009
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		\$ 758.098	\$ 2.562.130	\$ 3.619.355	\$ 4.708.297	\$ 16.392.171	\$ 18.834.688	\$ 29.362.064	\$ 9.400.695	\$ 10.663.077	\$ 25.792.038
Depreciación minibus		\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 9.856.600	\$ 9.856.600	\$ 9.856.600	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300	\$ 4.928.300
Depreciación Equipos computacionales		\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218	\$ 48.218
Mibus		-\$ 34.498.100									
Página web		-\$ 80.000									
div musicales c/lu		-\$ 225.000									
Notebook		-\$ 259.320				-\$ 259.320					
Multifuncional		-\$ 29.990				-\$ 29.990					
FLUJO DEL PROYECTO		-\$ 35.092.410	\$ 5.734.617	\$ 7.538.649	\$ 8.595.874	\$ 9.684.815	\$ 26.007.680	\$ 39.266.882	\$ 14.377.213	\$ 15.639.595	\$ 30.768.556
Tasa costo capital mínima		4,6%									
Tasa costo capital ajustada		9,0%									
Valor Actual Neto		72.945.672,38									
Tasa Interna de Retorno		34%									

Fuente: Elaboración propia

Anexo 35

Plan de contingencia y emergencia

1. Plan contingencia

Esta parte del plan examina los procedimientos cuando los supuestos en los que se basa el proyecto no se cumplen o tienen variaciones inesperadas. Algunos de los supuestos a evaluar y sus procedimientos correspondientes son los siguientes:

- 1.1. Ingresos bajos:** en caso de no alcanzar la meta de ventas mensuales, se evaluara realizar cambios en las estrategias de marketing para fomentar la atracción de una mayor cantidad de clientes, lo que puede incluir una diversificación de los servicios de la empresa, que podría ir más allá de solo eventos musicales.
- 1.2. Caída de los ingresos:** se evaluarán los ingresos de un mes respecto al anterior, con también al mismo mes del año anterior, si en al menos uno de los dos casos los ingresos disminuyeron, se analizará y buscará la causa de esto, que podría ser por factores internos o externos a la organización, y dependiendo de ello se tomarán las medidas correspondientes.
- 1.3. Incremento de los costos:** como medida compensatoria, se revisarán los procedimientos y se implementará una reducción de costos donde sea necesario.
- 1.4. Disminución de la oferta de eventos musicales:** si la cantidad o variedad de eventos musicales no satisface la necesidad de la organización para cumplir con sus objetivos, se evaluará la posibilidad de diversificar el traslado con otros fines, tales como viajes al aeropuerto, lugares turísticos, paseos familiares, entre otros.
- 1.5. Pérdida de un miembro clave del personal:** se capacitara a un miembro de la empresa para que cubra el puesto provisoriamente, mientras se evalúa su permanencia en él, o se realiza un reclutamiento externo para

cubrir la vacante. Al ser una persona clave en la organización, su selección y capacitación será especialmente meticulosa e intensa, enfocada en traspasar los conocimientos que hacían clave a la otra persona.

1.6. Restricciones reguladoras: si aparecen leyes o regulaciones nuevas o modificaciones a las ya existentes, que afecten la empresa, se deberán cumplir a cabalidad e intentar minimizar o neutralizar su impacto en los ingresos o procedimientos de la organización.

1.7. Accidente en las instalaciones: en caso que un cliente o un miembro de la empresa se accidente con motivo de la prestación del servicio, se procederá a trasladar inmediatamente al recinto hospitalario más cercano, ya sea a través de un vehículo institucional, en caso que sea posible y pertinente, o de los servicios de emergencia capacitados para ello. Además se realizará un seguimiento al estado de salud del afectado, y una investigación interna para dilucidar las causas de lo ocurrido, tomando las medidas necesarias para evitar la ocurrencia de un hecho similar.

1.8. Robos o actos de violencia: en casos como robo del vehículo, partes de él o de pertenencias de los pasajeros por parte de personas ajenas al servicio o estos mismos, y actos de violencia entre pasajeros o con el personal de la empresa, se procederá a llamar a Carabineros de Chile para que tomen el procedimiento y medidas pertinentes.

2. Plan emergencia

Este plan es una respuesta específica a un desastre, definiendo lo que se debe hacer cuando este ocurra, considerando la evaluación, atenuación y recuperación de la organización.

A continuación se presentan los desastres que tendrían mayor efecto en el negocio.

Este plan es una respuesta específica a un desastre, definiendo lo que se debe hacer cuando este ocurra, considerando la evaluación, atenuación y recuperación

de la organización. Este dependerá de la naturaleza del negocio y su ubicación. En este caso se debe considerar que servicio a prestar es el de transporte de personas a través de buses desde la Quinta Región a la Región Metropolitana. A continuación se presentan los desastres que tendrían mayor efecto en el negocio.

2.1. Falla del bus: cualquier desperfecto en el medio de transporte que impida el traslado normal, dentro de los plazos establecidos, de los usuarios hacia el lugar definido (Región Metropolitana o de Valparaíso).

Se realizara un convenio con una empresa de transporte de pasajeros, la cual se hará responsable de los traslados que falten para completar el servicio en casos de fallas en el bus que no permitan la reanudación oportuna, a esta empresa se le realizara un pago correspondiente al doble del total de los ingresos por el viaje que se estaba realizando.

Se contactara con un mecánico autorizado para realizar la evaluación y reparación en el lugar, o de ser necesario, se trasladara a taller.

2.2. Fallas del equipo computacional: deterioro, eliminación y alteración de la información del equipo.

Se mantendrá un respaldo en un disco duro externo de toda la información relacionada a la empresa, la cual se utilizara en casos como el descrito anteriormente, en un equipo personal de alguno de los miembros de la organización.

Posteriormente se procederá a la reparación o reemplazo del equipo según el diagnóstico de un profesional en la materia.

2.3. Desastres naturales: se incluyen terremotos, tsunamis e incendios.

2.3.1. Terremoto: el bus se alejara de lugares que sean de riesgo para la integridad de sus ocupantes, y el personal a cargo procederá a guiar a las personas fuera del bus, a una zona segura, manteniendo al grupo unido y en calma.

2.3.2. Tsunami: este evento solo afectara en caso de que el bus se encuentre en el borde costero de la Quinta Región.

En caso de ocurrencia, el personal de la empresa guiara a los pasajeros, en forma ordenada y tranquila, a las zonas seguras correspondientes, las cuales se conocerán con anticipación según los planes de emergencia con que cuenta cada municipio.

2.3.3. Incendio: se procederá a la evacuación a cargo del personal de la empresa, de forma ágil y ordenada a un lugar que no revista peligro para la integridad física de las personas, y si es pertinente, se utilizaran los medios disponibles (extintores) para su extinción.