



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS
DAMTORELLO CAFÉ – RESTAURANTE

Autor

MIGUEL ANGEL BASUALTO VÁSQUEZ

CARLO FELIPE DAMIANO DÍAZ

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD
DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: ADRIANA LATORRE

Viña del Mar, Diciembre 2009

Índice

Introducción.....	6
Capítulo I	
Informe de Práctica.....	8
1.1 Historia.....	8
1.2 Misión.....	9
1.3 Visión.....	9
1.4 Estructura Organizacional.....	9
1.5 Mercado.....	10
1.6 Servicios Ofrecidos por la empresa.....	10
1.7 Labores o Funciones desempeñadas.....	11
1.8 Trabajo Realizado.....	11
1.9 Razones que impulsaron el tema a desarrollar.....	14
Capítulo II	
Marco Teórico.....	15
2.1 Plan de Negocio.....	15
2.2 Estudio de Mercado.....	16
2.3 Investigación de Mercado.....	18
2.3.1 Beneficios de una Investigación de Mercado.....	19
2.3.2 Métodos y Recopilación de Datos.....	20
2.4 Selección del Tamaño de la Muestra.....	21

2.5 Las 5 Fuerzas de Porter.....	22
2.5.1 Gráfico de las 5 Fuerzas de Porter.....	28
2.6 Análisis FODA.....	29
2.7 Estrategias de Marketing.....	30
2.7.1 Marketing Estratégico.....	30
2.7.2 Marketing Operativo.....	31
2.8 Control de Finanzas.....	32
 Capítulo III	
Desarrollo del Tema.....	34
3.1 Plan de Negocio.....	34
3.2 Misión.....	35
3.3 Visión.....	35
3.4 Esquema de la Planificación Estratégica.....	36
3.5 Valores del Negocio.....	37
3.6 Plan de Marketing.....	38
3.7 Estudio de Mercado.....	39
3.8 Análisis de la Competencia.....	39
3.9 Resultado de la Competencia.....	40
3.10 Productos y servicios ofrecidos por la Competencia.....	41
3.11 Diferenciación.....	42
3.12 Mercado Objetivo.....	43
3.13 Segmentación de Mercado.....	44

3.14 Investigación de la Demanda.....	45
3.15 Cálculo del Número de Encuestas a Realizar.....	45
3.16 Objetivos de la Investigación.....	46
3.17 Resultado de la Encuesta.....	47
3.18 Análisis del Entorno.....	63
3.19 Conclusión del Análisis del Entorno.....	65
3.20 Estrategias de Posicionamiento.....	65
3.21 Estrategia de Crecimiento.....	67
3.22 Análisis FODA.....	68
3.23 Objetivos del Marketing Operativo.....	70
3.24 Marketing Mix.....	70
3.25 Ejes Estratégicos.....	74
3.26 Objetivos Operativos.....	75
3.27 Plan de Recursos Humanos.....	76
3.28 Organigrama Funcional.....	81
3.29 Funciones por Área de Trabajo.....	81
3.30 Organigrama Administrativo.....	82
3.31 Plan de Finanzas.....	83
3.32 Ingresos y Egresos proyectados.....	84
3.33 Control de los objetivos operativos y de marketing.....	85
3.34 Carta Gantt.....	86
Conclusiones.....	87

Bibliografía.....	88
Capitulo IV	
Anexos.....	89
4.1 Locales Analizados.....	89
4.2 Encuesta para Trabajadores del Sector.....	92
4.3 Encuesta Estudiantes Educación Superior.....	95
4.4 Encuesta para personas que transitan por el muelle Prat y turistas.....	97
4.5 Precios de Mercado.....	100
4.6 Productos y Servicios.....	103
4.7 Inversión Inicial.....	109
4.8 Detalle de Flujos Proyectados.....	112
4.8 Evaluación de Desempeño y Potencial.....	113
4.9 Formulario de Evaluación.....	114
Capitulo V	
Fe de Erratas.....	116
5.1 Flujo de Caja Primer Mes de Puesta en Marcha.....	116
5.2 Estado de Resultados.....	119

Introducción

Un plan de negocios es el documento básico para explicar un proyecto con precisión y claridad; donde se sitúan las decisiones que se vayan a ir tomando, e ir contribuyendo a la eliminación de las incertidumbres del futuro. Las empresas suelen estar organizadas para detectar los cambios que ellas mismas esperan, por ello suelen disponer de estrategias de contingencia adaptadas a distintos escenarios futuros; pero existen cambios que suelen hacer fracasar cualquier tipo de empresa que no son los que pueda controlar, ya que son los cambios del exterior y no dependen del tipo de administración con que se lleve la empresa.

La estrategia dice lo que de verdad es importante para la empresa, orientando a su vez el desempeño de los directivos.

Cuando se gestiona la calidad, la satisfacción del cliente es siempre uno de los objetivos estratégicos a alcanzar. La situación prevista del entorno es de un claro predominio de todo lo relacionado con el cliente en la gestión; se impone diseñar unas nuevas acciones, programas o sistemas, que se llamarán de calidad, para orientar los recursos técnicos y las personas hacia la satisfacción de sus necesidades. Este objetivo estratégico se puede conseguir actuando sobre los costes internos, sobre el valor percibido por el cliente o sobre ambos a la vez.

Una estrategia que incorpore la calidad ha de tener en cuenta los siguientes elementos e incluir objetivos con ellos relacionados:

- Enfoque hacia el cliente.
- Énfasis en la prevención y en la mejora de los procesos.
- Amplia participación del personal.
- Formación del personal.

Las estrategias sirven para hacer operativa la misión de la empresa; a su vez se desarrollan mediante políticas, programas de acción de mediano/corto alcance y procesos operativos y de gestión. Para la vigilancia de su implantación según lo previsto se elabora un sistema de control estratégico coherente con los objetivos perseguidos.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Empresa: Valparabici

1.1 Historia

Esta es una empresa que nació a fines del año 2008 creada por don Mauricio Danton Quiroz, la cual surge gracias a la idea de hacer turismo de una forma sana y cuidar el medio ambiente a la vez. Todo esto nace porque Chile cada vez se está haciendo más turístico y en especial lo que es Valparaíso y Viña del Mar, ya que son dos ciudades muy atractivas para los turistas, ya sea por sus playas, sus cerros, sus historias, sus monumentos, su arquitectura, etc. Existen muchos factores los cuales hacen que estas ciudades tengan características que no existen en otras partes, es por esto que nace la idea de hacer turismo pero no del modo tradicional, sino que salir de la rutina y hacer turismo en bicicleta.

Este tipo de turismo nació en Europa y se fue difundiendo por el mundo hasta llegar a nuestro país, donde la primera empresa en hacer este tipo de tours es la Bicicleta Verde que está ubicada en Santiago de Chile. Es esto lo que motivo a don Mauricio Danton para crear Valparabici y así introducir este sistema en las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar para abarcar el borde costero y las atracciones de estas dos bellas ciudades.

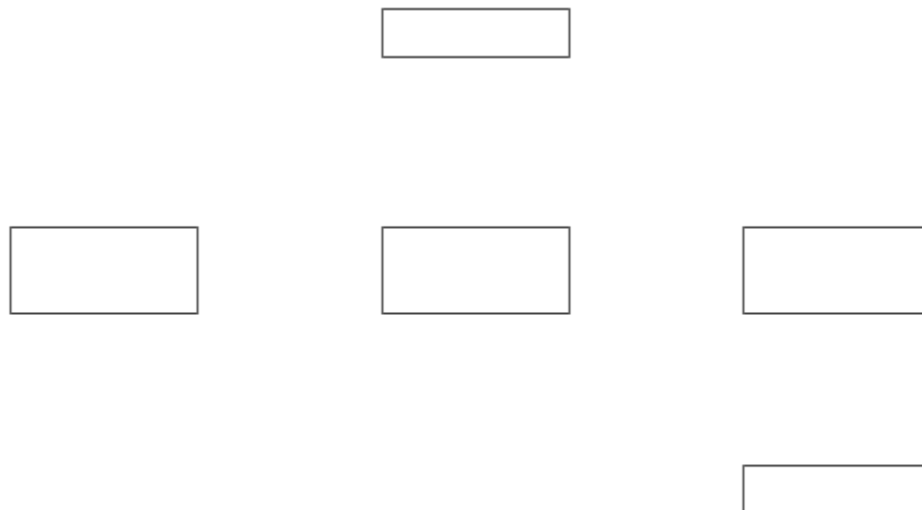
1.2 Misión

Brindar una experiencia única e inolvidable a los clientes, a través de un servicio entretenido y confiable, que permita apreciar con mayor detalle la belleza y el patrimonio de las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar interactuando con su gente y entorno.

1.3 Visión

Ser la empresa líder en turismo en bicicleta de la V región ofreciendo un servicio de calidad y prestigio a los clientes nacionales y extranjeros que quieran conocer más a fondo la historia y los puntos de atracción de estas bellas ciudades.

1.4 Estructura Organizacional



1.5 Mercado

El mercado objetivo de la empresa son los turistas entre 15 y 65 años de edad. Siendo también todas las personas chilenas y extranjeras que quieran recorrer estas dos ciudades de una manera diferente y así optar por una vida más sana, disfrutando de esta experiencia única en la región.

1.6 Servicios ofrecidos por Valparabici

- Tours en bicicleta
 - ✓ Circuito Viña del Mar- Valparaíso
 - ✓ Circuito Viña del Mar- Reñaca
 - ✓ Circuito Valparaíso- Reñaca
 - ✓ Tour Lineal Playa Ancha- Muelle Prat
 - ✓ Tour Lineal Playa Ancha- Reñaca
 - ✓ Tour Cerros de Valparaíso

- Walking Tours
 - ✓ Walking Tour Viña del Mar

✓ Walking Tour Valparaíso

- Renta de Bicicletas

1.7 Descripción de las funciones realizadas

Las funciones o labores desempeñadas en la empresa fueron:

Publicidad

Promoción

Posicionamiento de la zona

Nuevos Servicios

Selección de Personal

Sistema de Control de las finanzas

Estrategias de alianza con otras empresas

1.8 Trabajo realizado

Publicidad: Se confeccionaron una serie de volantes explicando los servicios de la empresa junto con los tours más apetecidos.

Promoción: Se idearon varias promociones para las personas que tomaran los tours, las cuales fueron:

Para las personas:

- Por cada 4 personas que tomaran el mismo tour sólo pagaban 3 personas
- Al tomar otra vez un tour obtiene un 20% de descuento al precio del tour

Para los Hoteles, Hostales y Residenciales:

- Por cada persona que fuera recomendada por algún Hotel, Hostal o Residencial; a la persona de dicho lugar se le haría entrega de una comisión del 10% del tour en cuestión; y si manda 4 personas en un mismo tour, la comisión sería de \$15.000 pesos. (Sólo Tours y Walking Tours)
- Al hacer reservas de alguno de estos lugares se le hará un 10% de descuento a las personas que tomen los tours.

Posicionamiento: Se hizo un recorrido puerta a puerta por todos los hoteles, hostales y residenciales de las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar explicando detalladamente de que se trata la empresa, los servicios ofrecidos y los beneficios hacia dichos

establecimientos sólo por el hecho de recomendar el servicio y por dejar tener publicidad de la empresa en dichos locales. Con esto también se ideó un plan de seguimiento para saber los lugares recorridos, en los que recibieron conforme los volantes, la persona con la cual se habló, el teléfono y la ubicación para llevar un registro y saber donde y cuando hacia falta volver a visitar el lugar.

Junto con esto también se hizo lo mismo con los cafés y restaurantes de la ciudad de Valparaíso ofreciendo los mismos descuentos y promociones ya explicadas anteriormente. Con todo esto, se abarcó el perímetro de Viña del Mar centro y Valparaíso centro junto con sus cerros.

Nuevos Servicios: La empresa contaba solamente con 3 tours, los cuales se ampliaron a ocho tours incluyendo los walking tour sin dejar de lado el servicio de renta de bicicletas.

En este punto se hizo un estudio detallado de la historia de Valparaíso y Viña del Mar viendo también los principales puntos turísticos de estas ciudades, analizando el desgaste físico, la seguridad y lo atrayente de estas partes.

Selección de Personal: En este punto se tuvo que realizar una serie de entrevistas a personas para ver la capacidad que tenían como para poder trabajar en la empresa, ya sea en su capacidad para hablar inglés, su resistencia y también su forma de ser que fuera la

esperada por la empresa. Esto se hizo tanto para los guías en bicicleta como para los guías de los walking tours.

Control de Finanzas: Se creó una planilla Excel donde se fueron colocando todos los ingresos y egresos de la empresa junto con los tours más realizados, los descuentos hechos y también se llevaba un registro de los locales de donde fueron recomendados turistas para hacer efectiva la comisión. Se ideó un plan donde se pudiera colocar todo esto de la manera más simple y detallada para no caer en errores y llevar una planilla ordenada y sin errores.

Alianza con otras empresas: Gracias a la gestión hecha dentro de las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar, la empresa de turismo en bicicleta “La Bicicleta Verde”, ubicada en Santiago, quiso entrar a la región y posicionarse aquí tal como lo hizo en Santiago, pero eso les hubiese incurrido hacer muchos gastos, tanto de investigación como posicionarse, por lo que se hizo una alianza entre ambas empresas para no dañarse las unas a las otras y salir perdiendo en cuanto al negocio.

1.9 Razones que impulsaron el tema a desarrollar

Valparabici tenía su oficina en Viña del Mar y gracias a unas gestiones comerciales se logró conseguir un espacio en el muelle Prat de Valparaíso para hacer promociones y

ofrecer los servicios de la empresa; es aquí donde solía funcionar un café el cual cerró por mala gestión del dueño.

Viendo el espacio, el flujo de personas que circula regularmente por ese sector y la cantidad de extranjeros que visitan ese lugar, se pudo apreciar que es un sector bien rentable para quien se ubique en dicho lugar, siempre cuando esté bien gestionado; y es aquí donde se presentó la idea de crear un café – restaurante al dueño de Valparabici; y éste sin pensarlo mucho accedió a probar en el rubro siempre cuando se haga un previo estudio de mercado y formular un plan de negocio para la organización.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Plan de Negocios

Un plan de negocios, es un método que se expresa mediante un documento escrito un negocio, el que se pretende iniciar o simplemente ya se ha iniciado. Es en este documento donde se expone el propósito general de la empresa, junto con su organigrama, donde se incorporan las distintas estrategias, metodologías, recursos y financiamientos a utilizar.¹

¿Por qué utilizar un plan de negocio?

Este método sirve tanto a nivel interno como externo; los cuales se explican a continuación:

A nivel interno, es un documento que sirve para:

- Organizar las ideas y así garantizar el éxito.
- Asegurar que se han tenido en cuenta todas las variables que influyen en el éxito del proyecto y por ende reducir los riesgos.
- Establecer objetivos e idear la forma de alcanzarlos.
- Establecer un cronograma e ir cumpliendo plazos.
- Evaluar la marcha del negocio y las desviaciones.
- Analizar la rentabilidad esperada del negocio y su riesgo.

¹ Reid, G.C. y Smith, J.A. (2000): “What makes a new business Start-up succesful?”

A **nivel externo**, es una tarjeta de presentación que:

- Sirve para obtener financiación de bancos e instituciones financieras
- Es la carta de presentación que ayudará a conquistar a terceros y así también convencer a posibles socios

Dentro de este plan de negocios cabe destacar también el crear un organigrama dentro de la organización, donde éste, es la representación gráfica de la estructura organizativa; y el cual, consta de un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme de la organización.

2.2 Estudio de Mercado

Esta es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, los cuales serán analizados y procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener resultados para luego ser analizados y dar respuesta al problema generado.

El estudio de mercado es una herramienta muy poderosa; ya que nos ayuda a disminuir el riesgo, esto es gracias a que permite conocer mejor los antecedentes del problema y dar así la mejor solución posible.²

Son 4 los campos importantes dentro del estudio de mercado:

² Francisco Mochón, Economía. Documento: “El Marketing en las pequeñas empresas”

El consumidor

- Sus motivaciones de consumo
- Sus hábitos de compra
- Sus opiniones sobre el producto y el de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, etc.

El producto

- Estudios sobre el producto.
- Encuestas sobre su aceptación
- Pruebas comparativas con los de la competencia.

El mercado

- Estudio sobre la distribución
- Estudios sobre cobertura del producto
- Aceptación y opinión sobre los productos
- La publicidad
- Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

Los Competidores

- Cantidad de competidores
- Productos sustitutos
- Cercanía con el local
- Promociones y servicios ofrecidos

2.3 Investigación de Mercados

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desea tener algún tipo de conocimiento para posteriormente, interpretarlos y hacer uso de los resultados que arroje dicho análisis. Estos, sirven para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.³

Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres:

Objetivo social:

Satisfacer las necesidades del cliente, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.

Objetivo económico:

Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.

Objetivo administrativo:

Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

³ Iván Escalona Moreno, Comercio Internacional. “Investigación de Mercados”

2.3.1 Beneficios de la investigación de mercado

- ✓ Se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.
- ✓ Proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
- ✓ Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.
- ✓ Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.
- ✓ Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando.
- ✓ Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.

- ✓ Ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que así la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.

2.3.2 Métodos y Formas para la recopilación de datos

Existen dos clases fundamentales de datos que pueden emplearse en una investigación, de los cuales ambos son extremadamente valiosos: primarios y secundarios. Los datos primarios son hechos, cifras y otra información original que el investigador compila para resolver el problema, y los datos secundarios son hechos, cifras y otra información que alguien ha compilado para otros fines.

Dentro de los datos primarios y secundarios, existen una variada gama de maneras para lograr obtener datos e información para solucionar el problema; donde el método seleccionado para obtener información primaria fue la encuesta, ya que es un método confiable y estructurado que proporciona la información necesaria para solucionar los problemas de la investigación.

Como se puede apreciar, la investigación de mercado es fundamental para el éxito de una empresa, puesto que se obtienen datos relevantes que sirven para la toma de decisiones y no llevar la empresa a su fracaso por deducciones u otras variables.⁴

2.4 Selección del tamaño de la muestra para la investigación

Poblaciones finitas (Menor o igual que 100.000)

$$N = \frac{Z^2 \cdot N_p \cdot P \cdot (1 - P)}{(N_p - 1) \cdot K^2 + Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}$$

Donde:

N = Tamaño de la muestra.

Z = Número de unidades de desviación típica en la distribución normal que producirá el grado deseado de confianza.

K = Error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza propuesto.

P= Porcentaje de la población que posee las características de interés. Se puede calcular mediante una muestra piloto y sustituir su valor en las expresiones previas (si queremos estimar el porcentaje de familias que consume un producto y

⁴ Licenciada Francry Maigualida Manrique, “Métodos de recolección de datos”

una muestra piloto nos indica que hay dos de cada diez, entonces $P=20\%$). Si no se conoce de antemano es conveniente utilizar el caso más desfavorable de $P = 50 \%$.

$$N_p = \text{Tamaño de la Población}$$

Para determinar el tamaño de una muestra con un nivel dado de significación habrá que fijar el error tolerado, el tamaño de la población y la probabilidad del fenómeno.⁵

2.5 Las 5 Fuerzas de Porter

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos lleva a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio e innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis

⁵ Adriana Latorre, Documento, “Selección del tamaño de la muestra”

competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuales son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.⁶

4. El ingreso potencial de nuevos competidores: Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

Economías de escala: Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

⁶ Juan Carlos Aguilar Joyas, Economista- Magister en Administración, Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad Autónoma del Occidente, Colombia

Diferenciación del producto: Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos mejores para ofrecer a los clientes y así cambiar la lealtad a la empresa.

Requisitos de capital: Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

Costos Cambiantes: Esta barrera es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

Acceso a los canales de distribución: Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la

empresa entrante. Mientras mas restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, mas difícil será el ingreso.

Política gubernamental: Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales; la rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados: Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.

La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria: Si el mercado esta en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados: Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aun mas la competencia.

La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes: Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección esta basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración.

La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados: Mientras existan mas oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina mas los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.

La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos: Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego,

ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

3. La presión de productos sustitutos: Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

4. El poder de negociación que ejercen los proveedores: El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura

de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

5. El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores: Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.

Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.

Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.

Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.

Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.

Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

2.5.1 Gráfico de las 5 fuerzas de Porter



2.6 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.⁷

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.7 Estrategias de Marketing

2.7.1 Marketing Estratégico

⁷ Hugo Esteban Glagovsky, Licenciatura en Sistemas de información de las Organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Argentina

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes de la organización, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del FODA, no sólo de la propia empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.⁸

2.7.2 Marketing Operativo

Las variables que integran el marketing operativo constituyen lo que se denomina marketing mix o mezcla de marketing. Los elementos que conforman el marketing operativo incluyen una oferta de mercado definida por las variables tales como: el producto, el precio, la distribución y la promoción o comunicación.

⁸ Ricardo Barrón Araos. "Marketing Estratégico". Herrera Editores. Lima, Perú. Septiembre 1996

El marketing operativo es una forma de organizar estas herramientas que pueden ser controladas por las empresas para influir en el mercado.

El marketing mix permite formular a la empresa el plan táctico, una vez que identificó las necesidades y deseos de los consumidores del mercado meta al cuál se va a dirigir; definió su estrategia competitiva y el posicionamiento.⁹

2.8 Control de Finanzas

Antes de empezar un negocio siempre hablamos de la importancia de tener un buen Plan de Negocios, que se considera el documento básico para explicar un proyecto con precisión y claridad. De su correcta elaboración depende vender la idea para obtener el financiamiento de un banco, la llegada de socios y la operación de una empresa después de su puesta en marcha.

⁹ Ricardo Barrón Araos. "Marketing Estratégico". Herrera Editores. Lima, Perú. Septiembre 1996

Pero también es muy importante saber cómo realizar un plan financiero, que es la versión cuantificada del proyecto y la credibilidad ante los inversionistas dependerá fuertemente de esto.¹⁰

Los Reportes Financieros¹¹

Se refieren principalmente al flujo de efectivo, activos y ganancias.

- Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultados) – Esta es una declaración de la posición actual de la empresa en términos de los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo.
- Estado de Flujo de Efectivo – muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo.
- Estado de Hoja de Balanza (Balance General) – Es un documento contable que refleja la situación financiera de la empresa, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

¹⁰ Janes Shapiro, “Control Financiero y Responsabilidad”

¹¹ Artículo: “La Importancia de Tener un Plan Financiero” 18 de Enero de 2008, El universal.com.mx

CAPITULO III

DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA DAMTORELLO CAFÉ

3.1 Plan de Negocio

Valparaíso es una ciudad muy activa laboralmente hablando y también una ciudad muy atractiva para los turistas, tanto extranjeros como de otras regiones del país. Es una

ciudad que tiene un flujo muy alto de personas que transitan diariamente por el plan de Valparaíso.

Todas las personas tienen la necesidad de alimentarse, y cuando quieren satisfacer ésta necesidad, buscan un lugar que sea grato, central, que tenga buena comida, buen ambiente, etc. Es por esto que, todo lo dicho anteriormente hay que tenerlo bien presente al momento de elaborar un muy buen plan de negocio, para así, no caer en el fracaso del proyecto.

3.2 Misión

Ofrecer experiencias inolvidables a los clientes que se acerquen al local, ofreciendo un servicio de calidad, un entorno ameno, agradable y con una gran variedad de exquisiteces.

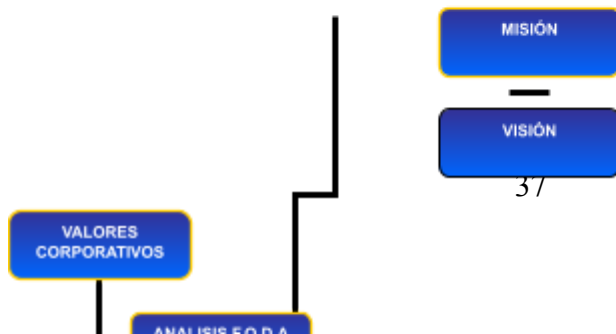
3.3 Visión

Ser un Café-Restaurante exclusivo y reconocido en Valparaíso, en donde los clientes prefieran el local por la calidad en los productos ofrecidos, el buen servicio entregado y la creatividad a la hora de presentar diversas comidas, tanto nacionales como internacionales.

A un corto plazo se pretende convertir el local en Café – Restobar para así abarcar otro nicho de mercado por las noches y expandir el rubro del local, donde el entorno, la música, el servicio y los productos serán de excelencia, acompañados de un bello entorno donde los clientes puedan disfrutar de gratos e inolvidables momentos a un costado del mar con una vista privilegiada.

En un mediano plazo se pretende expandir DAMTORELLO a viña del mar, y así posicionarse en las dos ciudades más grandes de la V región siendo reconocido por la calidad, creatividad y servicio al cliente que se entrega.

3.4 Esquema de planificación estratégica Café-restaurante



3.5 Valores del Negocio

Trabajo en equipo

Responsabilidad

Compromiso

Honestidad

Calidad

Creatividad

Detalle de los valores

- ✓ **Trabajo en equipo:** Pilar de vital importancia para el correcto y armónico funcionamiento del Café-restaurante. Para este negocio se necesitan personas dispuestas a cooperar con las tareas y metas diarias, donde para lograr esto, el personal debe ser capaz de auto organizarse como un sólo equipo para alcanzar los objetivos estipulados.

- ✓ **Responsabilidad:** Este principio es esencial para el negocio, siendo el personal interno los encargados de cumplir diariamente sus funciones de la manera más eficientemente posible.
- ✓ **Compromiso:** Este valor alude al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
- ✓ **Honestidad:** El personal deberá ser reconocido por la honestidad en su proceder, sobre todo en el tema de los materiales, insumos y en especial frente al cliente.
- ✓ **Calidad:** Si se quiere que este sea un valor agregado de los productos y servicios a ofrecer, se debe optimizar los procesos y capacitar internamente al personal.
- ✓ **Creatividad:** Valor esencial para satisfacer las necesidades de los clientes; es un valor a desarrollar para ofrecer la diferenciación que tanto se busca y lograr un posicionamiento único en su categoría.

3.6 Plan de Marketing

Marketing Estratégico

- Definir el Mercado
- Segmentación de Mercado
- Análisis del Entorno
- Estudio de Mercado
 - ✓ Análisis de la Competencia
 - ✓ Investigación de la Demanda
- Estrategias de Posicionamiento

Marketing Operativo

- Objetivos de Marketing
- Marketing Mix
- Cronograma

3.7 Estudio Mercado

El estudio de mercado está compuesto por 2 bloques, buscando identificar y cuantificar, a los participantes y los factores que influyen en su comportamiento. También así la competencia, su posicionamiento, productos y servicios.

El estudio de mercado busca probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión en un programa de producción de un bien durante cierto período de tiempo.

3.8 Análisis de la competencia

La ciudad de Valparaíso es una ciudad muy comercial, y mucho más en lo que respecta a la comida. Esta es una de las ciudades en donde existe mucho movimiento de personas y muchas de ellas son trabajadores, estudiantes y turistas; es por esto que lo hace un mercado atractivo y de mucha oferta conllevándolo a un mercado muy competitivo.

Para entrar a este rubro es necesario hacer un análisis de la competencia, para ver cuán rentable es, ya que como se ha dicho anteriormente, existen variadas ofertas en los distintos locales comerciales de comida, para todo tipo de público; y lo más óptimo es hacer un correcto análisis de competencia.

Para lograr este objetivo se han estudiado un total de 50 locales comerciales (Anexo 4.1 Página 89) de comida en el centro de Valparaíso, entre la Plaza Sotomayor y el Parque Italia visitando todos los restaurantes, cafés y locales de comida rápida en dicho perímetro.

Con este estudio se espera rescatar los siguientes objetivos:

- Cantidad de Competidores directos e indirectos
- Productos y Servicios Ofrecidos
- Cualidades de Diferenciación
- Precios de Mercado
- Productos Nuevos a ofrecer

Dentro del estudio de estos locales comerciales se han analizado los productos ofrecidos por éstos, para así sacar un común denominador y saber los productos que son

imprescindibles en el negocio junto con los precios de mercado de estos. Con estos datos, es mucho más fácil poder innovar y ofrecer nuevos productos y servicios, para así lograr una diferenciación frente al resto de competidores y lograr una carta fiel de clientes y posicionarse en el mercado.

3.9 Resultados del estudio

Cantidad de competidores directos e indirectos

El número de competidores directos bordea los 60 locales de comida y la gran mayoría de los locales ofrecen los mismos productos a precios similares; aunque hay algunos que tienen su segmento bien definido como se verá más adelante.

Ésta no es una cifra menor, ya que se está hablando de un sector que es muy comercial y la distancia existente entre un local y otro no es mucha. Eso hace muy atractivo el mercado para el cliente pero no tanto para los locales; pero para hacerlo atractivo para ambas partes es necesario diferenciarse del resto de los competidores y posicionarse de manera inteligente en el mercado con tal de generar una clientela leal y ser reconocidos en el mercado local.

3.10 Productos y servicios ofrecidos por la competencia

Cafés

Existen diversas variedades de cafés, dentro de los cuales la gran mayoría de los locales comerciales sólo prepara los tradicionales (capuchino, cortado y expreso) y son muy pocos los locales que se atreven a ofrecer más tipos de café. Dentro de este pequeño rango son 9 los locales que ofrecen una cartera con más tipos de café dentro de los cuales solo 3 ofrecen más de 10 tipos distintos de café.

Sándwich

Aquí el mercado es bien competitivo, puesto que los locales que se dedican netamente a este rubro son muchos y así como la demanda es grande, también lo es la oferta y justamente aquí es donde emergen guerras de precios y ofertas variadas. Los productos a destacar aquí son los panes de miga, completos, churrascos, lomititos, chacareros y los Barros Luco y Jarpa. Por lo general, los locales ofrecen promociones que acompañan estos productos para tratar de diferenciarse del resto.

Almuerzos

En esta parte los menús que se ofrecen en los distintos locales son variados, aún cuando se repiten varios menús que son los típicos, entre los cuales se destaca, la carne al jugo, el pollo alverjado, pollo asado, carne mechada, chuletas, cazuela de vacuno, pulpa y plateada; estos son los típicos platos a servir acompañados de puré o arroz más ensaladas surtidas y/o consomé.

Estos platos típicos son los más apetecidos por los clientes, ya que son rápidos y conocidos por la gente. Estos se ofrecerán en los menús pero también se sumarán otros platos más elaborados; tales como: pastel de choclo, humitas, charquicán, papas rellenas, omelets, lasagna, cazuela y otros platos de comida internacional.

3.11 Diferenciación

Como ya se pudo apreciar, existen muchos locales comerciales en el centro de Valparaíso y es mucha la competencia, por lo que es fundamental un buen plan de diferenciación de producto en donde se ofrecerán servicios de los cuales prescinden muchos locales tales como el servicio a domicilio que para un segmento del público objetivo del local no tienen mucho tiempo disponible para lo que es la hora de colación o almuerzo y requieren de algo rápido y bueno para poder tener un poco más de tiempo, no andar corriendo y al final no quedar tan desgastado y poder rendir mejor en el trabajo. Para lograr esto, se harán repartos a domicilio (oficinas por lo general) y ofrecer el menú para el próximo día e ir captando así nuevos clientes.

Este es un punto que la gran mayoría de la competencia no tiene incorporado; sólo 4 locales hacen repartos a domicilio y el resto sólo atiende en el local. Este es un punto de vital importancia por el hecho de que en el perímetro de estudio existen muchos bancos y oficinas donde el tiempo es primordial para el funcionamiento de estas.

Los servicios de entrega a domicilio se harán a pie o en bicicleta de acuerdo a la distancia y cantidad de pedidos que se hagan. En ambos casos, se entregarán los pedidos

en envases de aluminio térmico para mantener el calor de la comida sin perder su gusto y sabor.

Otro punto de diferenciación es en el local ofrecer buen servicio y calidad; como se mencionó anteriormente se servirán no solamente comida típica de Chile, sino que también comida internacional para las personas que les guste variar y/o probar cosas nuevas.

El local tendrá muchas cosas típicas de Valparaíso para así no perder ese atractivo que le gusta al turista y también haciéndolo bien tradicional de Chile.

3.12 Mercado Objetivo

El tamaño del mercado objetivo, son todos los posibles clientes de un universo homogéneo y diferenciado que el negocio pudiese tener, es decir, las personas que tengan gustos o preferencias similares, de un estrato social común y con características comunes entre sí.

Por ende, el mercado objetivo de Damtorello son todas aquellas personas que tengan un rango de edad entre 15 y 65 años, que sean activas laboralmente hablando y que trabajen en la zona urbana de Valparaíso, el cual arroja es de: 90.109 personas (FUENTE; CENSO 2002)

El tamaño del mercado objetivo es de 90.109 posibles clientes.

3.13 Segmentación de Mercado

La segmentación de mercados exige concebir productos y servicios más especializados. El consumidor de hoy se está acostumbrando a tener todo a la mano, según su particular estilo de vida. Su decisión de compra ya no sólo está basada en el precio, sino en el color, el tamaño, el diseño, los beneficios particulares y los valores agregados del producto.

Es por esto que las estrategias de marketing deben ser diferenciadas según el tipo de segmento que se está abordando.

Los segmentos primarios de mercado que se abordarán serán:

- 1) Estudiantes universitarios, especialmente los que tiene tickets Junaeb, Sodexo pass y cheque restaurante
- 2) Trabajadores y ejecutivos del barrio comercial.
- 3) Turistas que visiten el Muelle Prat en temporada alta y baja.

Los segmentos secundarios que se abordarán serán:

- 1) Convenios con empresas del barrio comercial para que sus trabajadores almuercen en el local o directamente en su lugar de trabajo.
- 2) Convenios con empresas de turismo, para que lleven a sus clientes a degustar gastronomía nacional e internacional al local.

3.14 Investigación de la Demanda

Anteriormente ya habíamos descrito el tamaño del mercado y los segmentos primarios en los que se enfocaría inicialmente.

Ahora queda analizar las necesidades específicas de los potenciales consumidores y posibles comportamientos que puedan afectar en la demanda.

Esta investigación se realizará en una primera etapa a los Ejecutivos y trabajadores del barrio comercial y en una segunda etapa a las Personas que circulan por la Plaza Sotomayor y Muelle Prat junto con los estudiantes universitarios de la V región.

Todos los resultados obtenidos por medio de las encuestas serán medidos en porcentajes.

3.15 Cálculo del número de encuestas a hacer a los trabajadores del centro de Valparaíso

Encuestas a ejecutivos y trabajadores:

$$N = \frac{Z^2 \cdot N_p \cdot P \cdot (1 - P)}{(N_p - 1) \cdot K^2 + Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}$$

$$N = x$$

$$Z = 1.96$$

$$N_p = 90.109$$

$$P = 0.5$$

$$K = 0.05$$

$$N = \frac{1.96^2 \cdot 90.109 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{90.108 \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5^2}$$

$$N = \frac{3,8416 * 90.109 * 0,25}{90.108 * 0,0025 + 3,8416 * 0,25}$$

$$N = \frac{86.540,6836}{226,2304}$$

$$N = 382.53$$

Total de encuestas: 383 encuestas

3.16 Objetivos de la Investigación

- Conocer los gustos y preferencias de los posibles futuros clientes en cuanto a comidas y cafés.
- Conocer los horarios que disponen los empleados en las empresas para almorzar.
- Dar a conocer el servicio de reparto de almuerzos a oficinas, y conocer la percepción de las personas frente a este servicio.
- Conocer la frecuencia con que visitan restaurantes y cafés.
- Saber si la propuesta tiene una oportunidad en el mercado.

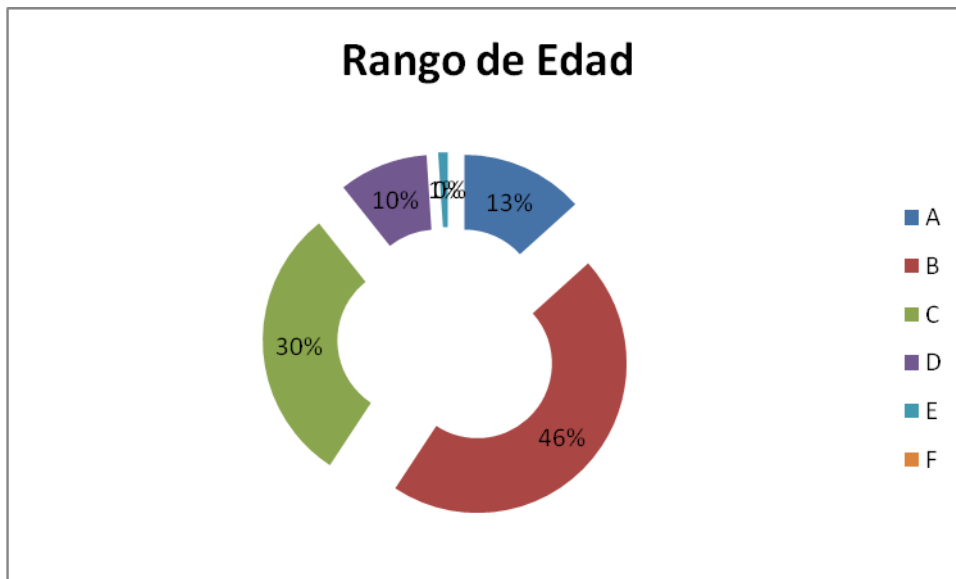
Características generales de la encuesta de opinión

Las preguntas son cerradas con alternativas múltiples, para otorgar mayor facilidad al análisis.

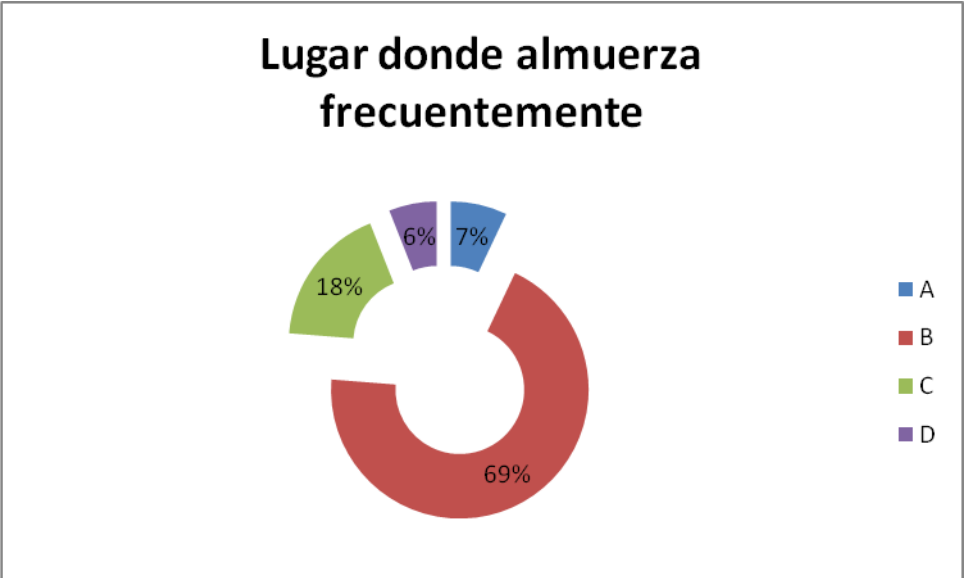
La cantidad de encuestas por categoría va a ser hecha de acuerdo al número que arroje la fórmula ya explicada anteriormente que será en una primera etapa sólo para las

personas que tengan actividad laboral dentro del plan de Valparaíso y posteriormente en una segunda etapa a los alumnos universitarios y personas que visiten los alrededores del muelle Prat. (Encuesta Trabajadores del sector, Ver Anexo 4.2 Página 92)

3.17 Resultados de la Encuesta para Trabajadores del Centro de la Ciudad

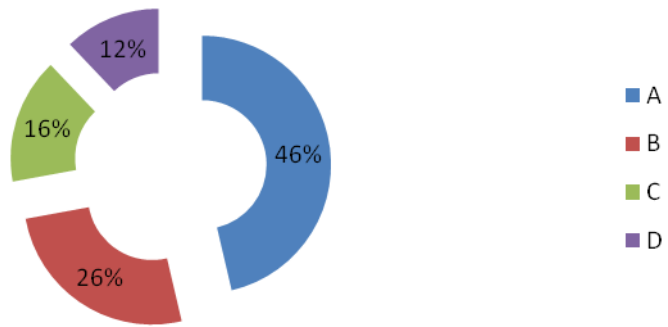


La gran mayoría de los encuestados fluctúa entre los 26 y 47 años de edad en lo que respecta a las personas que trabajan en oficinas del centro de la ciudad de Valparaíso. Por lo que se podría decir que el público objetivo son adultos y adultos relativamente jóvenes.

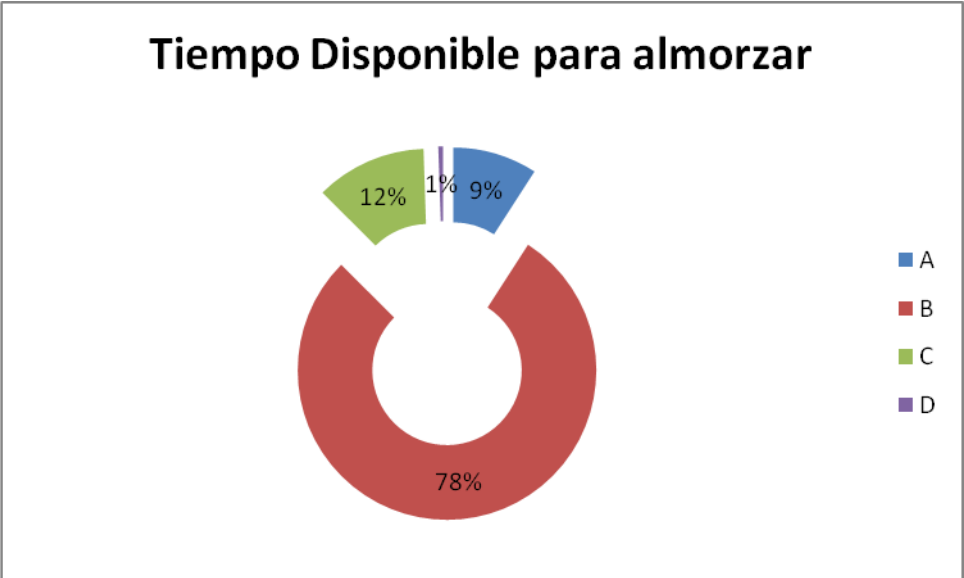


Aquí se puede apreciar que el 69% de los encuestados almuerza en su lugar de trabajo, y un 18% sale a comer a restaurantes y un grupo muy reducido vuelve a sus casas a almorzar; con lo que da un número muy alto de personas que requieren del servicio de comidas en el centro de Valparaíso.

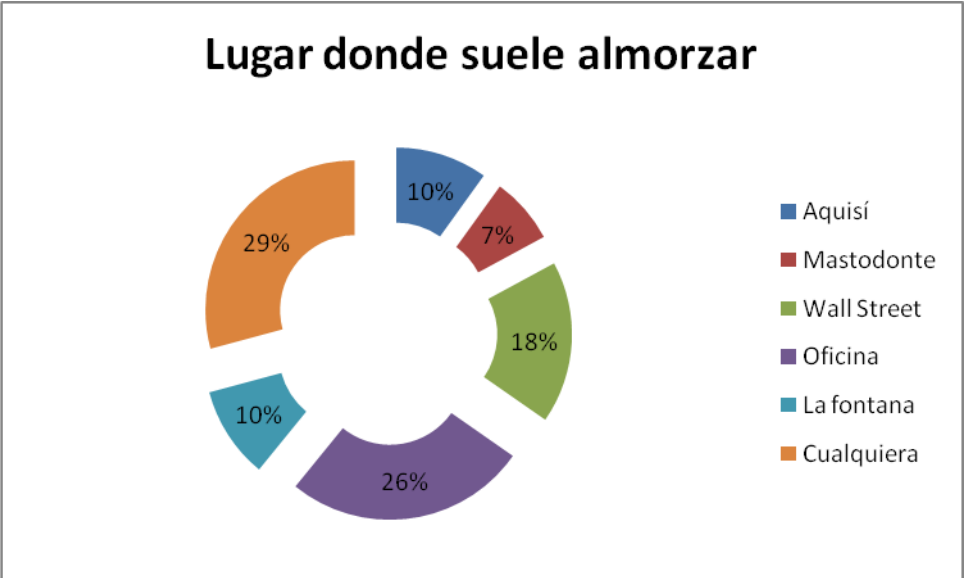
Frecuencia con la que almuerza en el centro de la ciudad



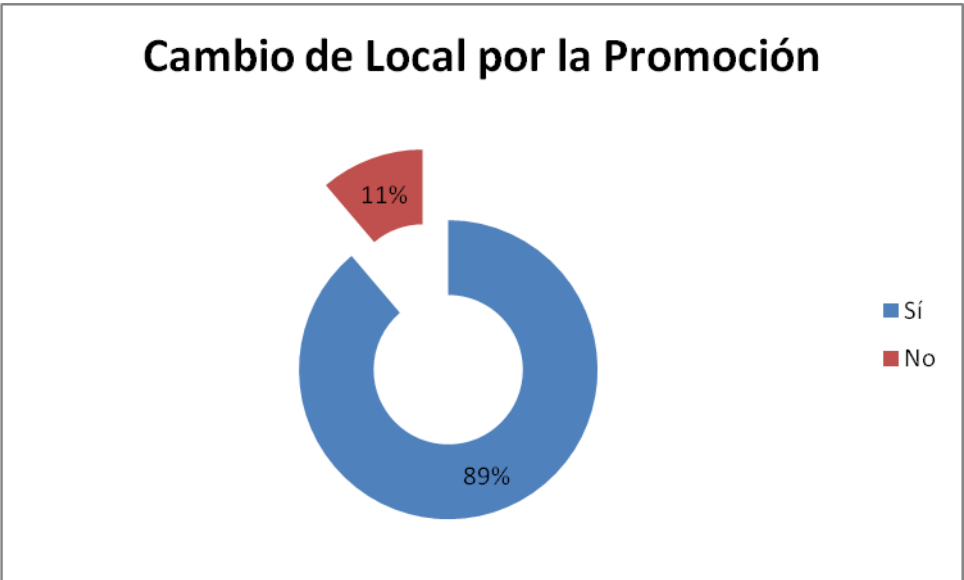
No muchos trabajadores almuerzan dentro de la semana en el centro de la ciudad de Valparaíso y esto es porque lo hacen en sus oficinas; pero existe un número no menor de personas que suelen almorzar al menos 3 veces por semana en el centro de Valparaíso.



El tiempo que dispone la gran mayoría de los encuestados para almorzar es de 30 minutos a 1 hora; es por esto que el servicio de reparto de almuerzos a oficinas tiene que ser eficiente y rápido para cumplir con las exigencias de los clientes.

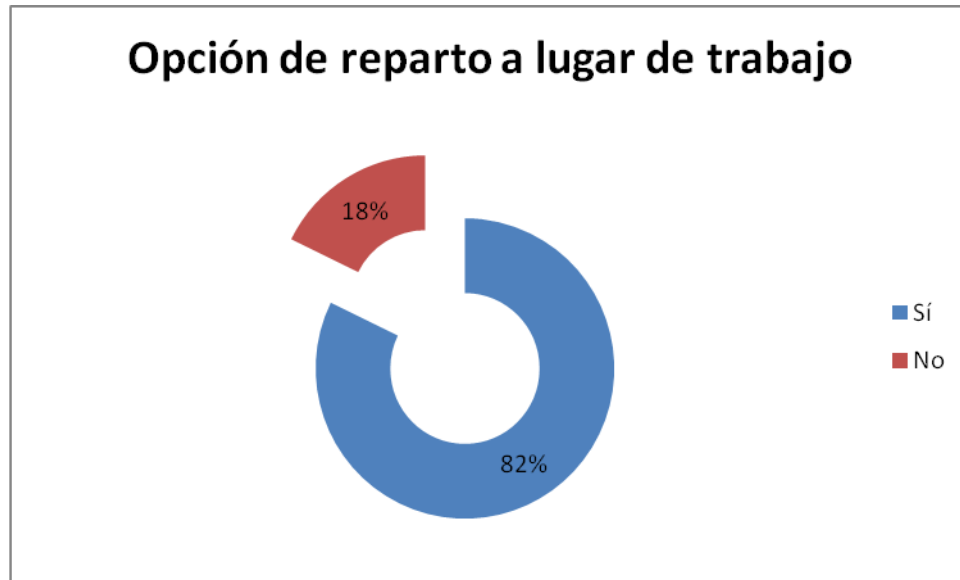


Como se puede apreciar en el gráfico, estos son los lugares más concurridos a la hora de almuerzo por los trabajadores del centro de Valparaíso, siendo el Wall Street el local de comida más concurrido por estos, seguido de La Fontana y el Aquisí. Pero cabe destacar que la gran mayoría no es cliente frecuente de un local en particular puesto que se van donde esté mejor la comida, el precio más económico o simplemente donde les quede más cerca.



Este resultado es de suma relevancia, debido que el 89% del total de los encuestados cambiaría el lugar que frecuenta para almorzar por otro lugar en donde se ofrezcan mejores promociones así como se pudo ejemplificar en la encuesta.

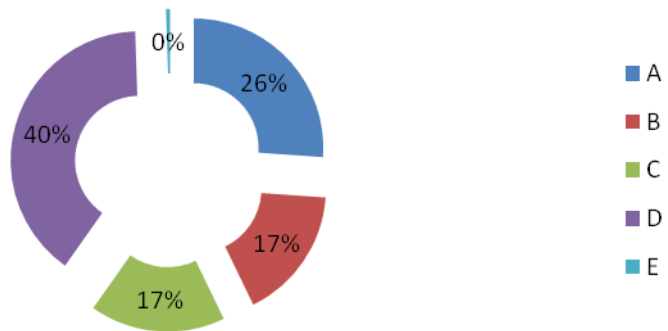
Esto muestra la baja lealtad de los clientes a las empresas de este mercado, totalmente sensibles a cambiar de proveedor alimenticio. Por lo tanto, esto deja una brecha para generar promociones creativas e interesantes que permitan generar la futura lealtad de los clientes.



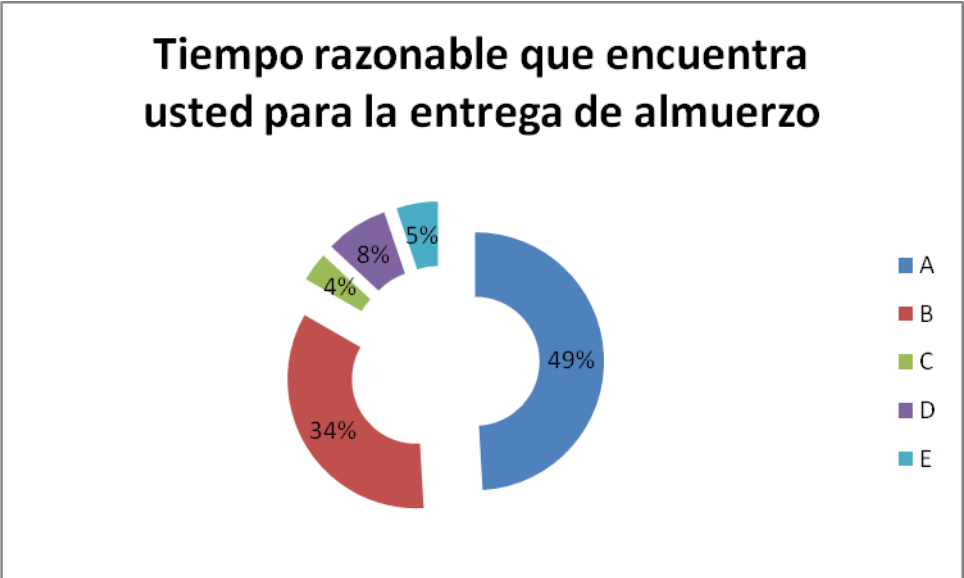
El 82% del total de los encuestados aceptaría recibir colaciones en el lugar de trabajo, esto significa que existe un gran interés por este tipo de servicio y también, se podría decir que se tiene un espacio en el mercado para posicionarse como una empresa de excelencia en el reparto de alimentos.

La gran mayoría estaría dispuesta a pagar entre \$1.800 y \$2.200 por un menú completo, un precio relativamente bajo, pero significativo para comenzar a operar y recibir utilidades moderadas en un comienzo.

Dinero dispuesto a pagar por menú económico de reparto

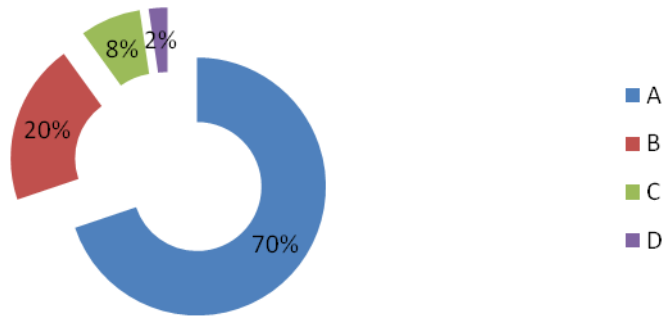


El 40% de los encuestados encuentra que un precio razonable para este tipo de menú es de \$1.500 pesos y estarían dispuesto a pagar dicho precio por este menú.

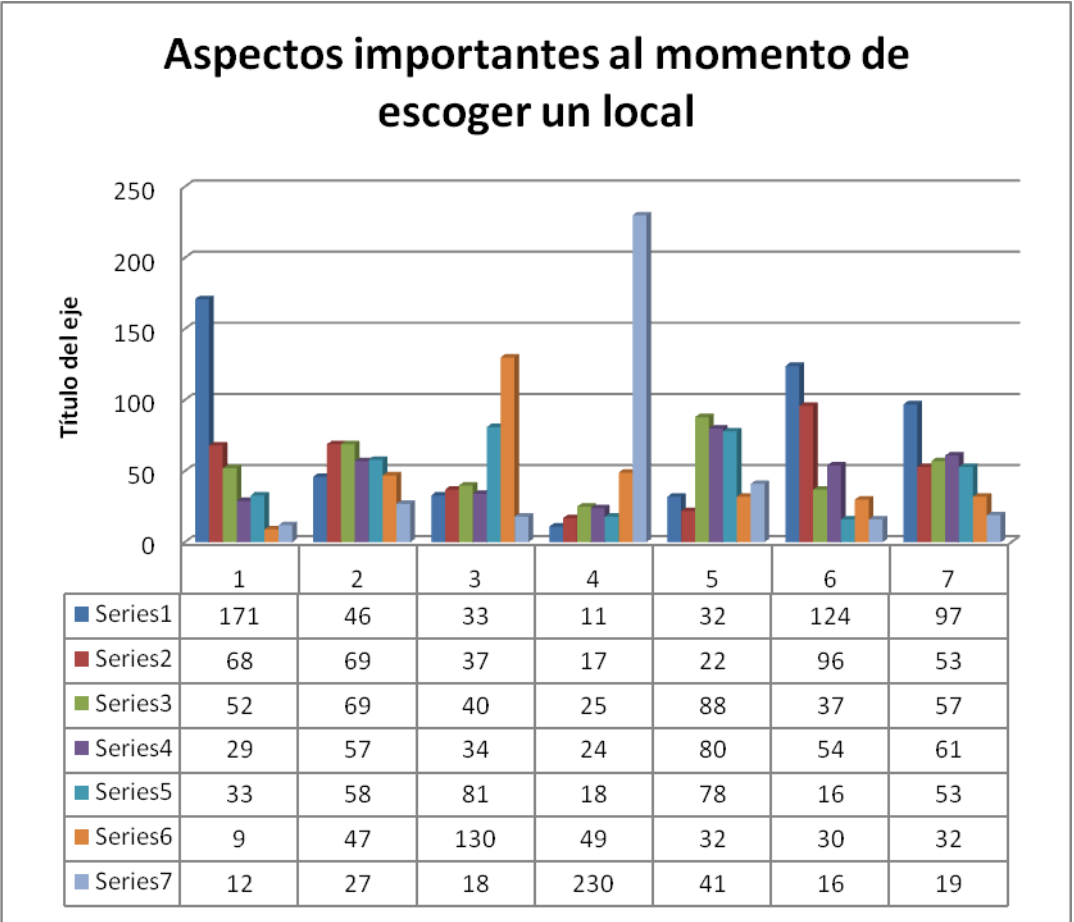


Aquí está claro que las personas quieren rapidez y eficiencia; el 49% de los encuestados encuentra que un tiempo prudente de entrega es entre 10 y 15 minutos y un no despreciable 34% encuentra que es razonable entre 15 y 20 minutos; por lo cual, un 83% quiere su almuerzo rápido y de no mucha espera. Es por esto, que se tiene que hacer un muy buen plan de trabajo para dar soluciones rápidas y crear un muy buen sistema de reparto a oficinas.

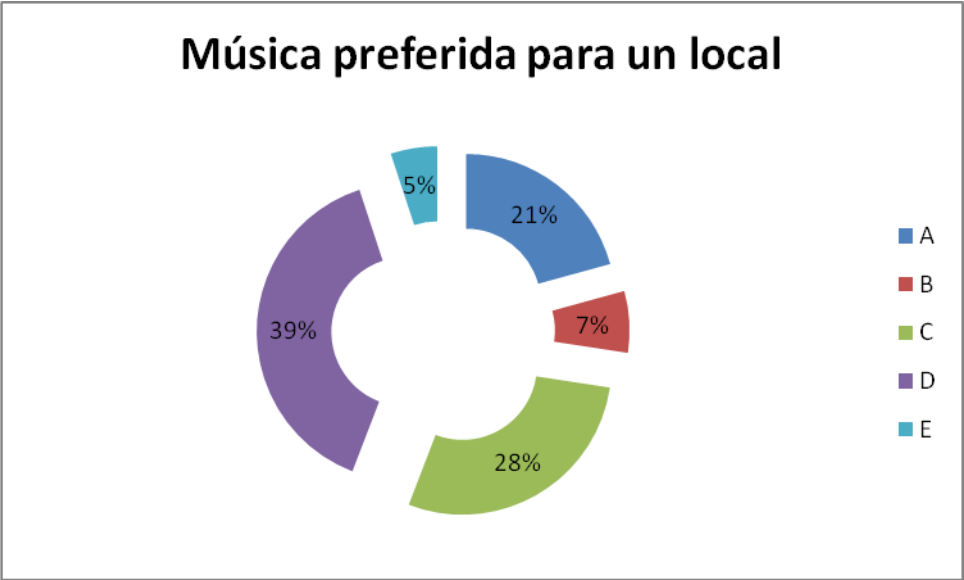
Frecuencia con la cual se sirve un café en el centro de Valparaíso



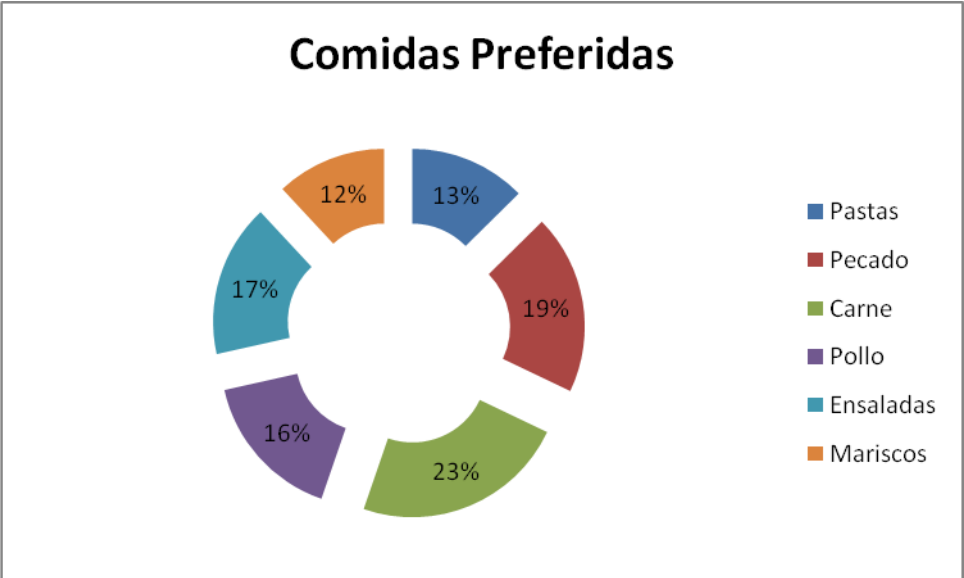
Este gráfico nos muestra que no muchas personas consumen con mucha frecuencia café en el centro de la ciudad de Valparaíso. Pero existe también un 30% que al menos consume una vez por semana café en el centro de la ciudad, y dentro de éste un 20% que consume a lo menos 2 o 4 veces por semana un café en el centro.



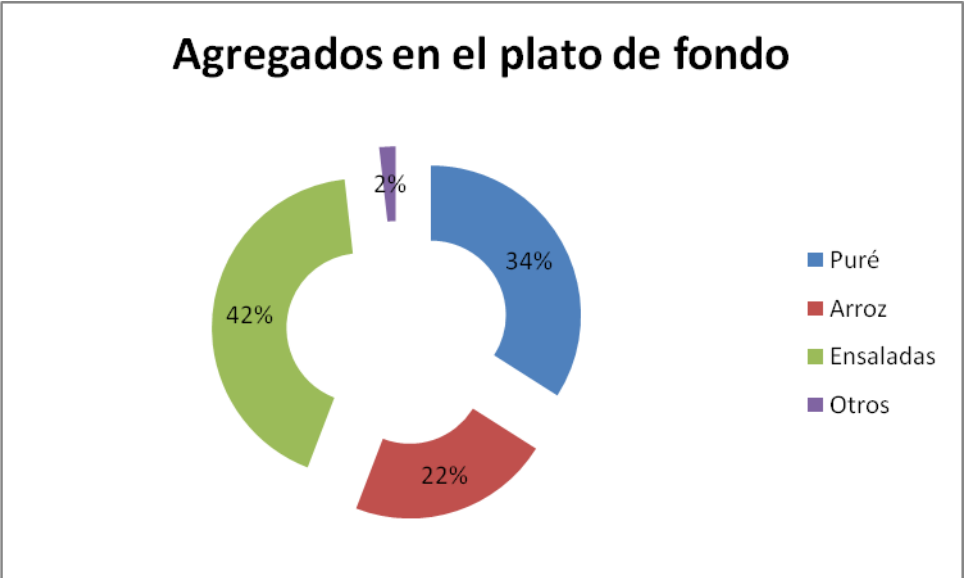
En este ítem, se miden los aspectos más importantes que tienen las personas al momento de escoger un lugar para servirse algo; y aquí la gran mayoría de las personas encuestadas respondió que es el ambiente grato y la calidad de los productos a servir como primordial, siendo el precio un factor no muy dependiente de las decisiones de las personas; mientras tanto, lo que la gente menos toma en cuenta al momento de esta elección es de la televisión o si se ofrece repostería.



La gran mayoría de las personas encuestadas prefiere la música ambiental y lenta en inglés; donde, este dato nos sirve para disponer de estos formatos musicales dentro del local y así los clientes se sientan mucho más a gusto.

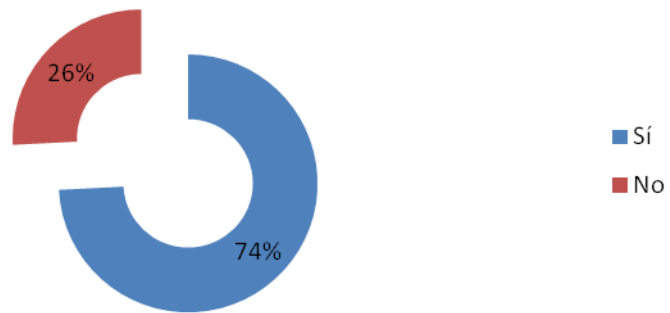


Como se puede apreciar en el gráfico, el pescado junto con la carne son las comidas más apetecidas por las personas encuestadas aún cuando el pollo y las ensaladas también están con un porcentaje bien similar frente a las otras dos comidas. Es aquí donde hay que tener un menú variado con estas comidas en mayor proporción que el resto como son las pastas y los mariscos.



Este gráfico va acompañado del gráfico anterior; ya que la gran mayoría de las personas prefiere acompañar su comida por ensaladas con un 42% de los encuestados, mientras que un 34% prefiere hacerlo con puré y ya un 22% solamente con arroz. Esto demuestra que la gente está prefiriendo comer cosas livianas y saludables para la salud como lo son las ensaladas.

Suele salir con amigos a servirse algo después de la jornada laboral



El 74% del universo de los encuestados en este segmento, sale a servirse algo con sus compañeros de trabajo y/o amigos al centro de la ciudad.

Esto podría reflejar que sería rentable ofrecer el servicio de onces, cafés y pasteles después de las 18:00 horas, como para suplir este deseo por parte de los consumidores.

Para la segunda etapa de investigación se llevará a cabo la encuesta a los estudiantes universitarios del plan de la ciudad de Valparaíso y también otra encuesta a las personas que transitan por el muelle Prat para saber cuales son sus costumbres, gustos y preferencias al momento de escoger un local para servirse algo.

A continuación se presentan los bosquejos de las encuestas para los estudiantes de las universidades ubicadas en el plan de Valparaíso y también para las personas que concurran o paseen por las cercanías del muelle Prat o por el muelle en sí. (Ver Anexo 4.3 y 4.4 entre páginas 95-99)

3.18 Análisis del entorno

Las 5 fuerzas de Porter

Barreras de entrada	ALTA	MEDIA	BAJA
Economías de escala			
Requerimientos de capital			
Acceso canales distribución			
Curva de Experiencia			
Ventajas absolutas en costos			
Identificación de marca			
Acceso a insumos necesarios			
Diseño de producto de bajo costo patentado			

Poder de los Proveedores	ALTA	MEDIA	BAJA
Número de Proveedores			
Importancia del Volumen para el proveedor			
Concentración de los proveedores			
Presencia de insumos sustitutos			
Diferenciación de los insumos			
Impacto de los insumos en el costo			
Disponibilidad de sustitutos			
Costo cambio de proveedores			
Amenaza de proveedor de integración hacia adelante			

Rivalidad entre Competidores	ALTA	MEDIA	BAJA
Concentración y Equilibrio			
Diferenciación de Productos			
Identidad de Marca			
Crecimiento de la Industria			

Poder de los Compradores	ALTA	MEDIA	BAJA
Número de compradores de importancia			
Disponibilidad de sustitutos			
Costo de cambio Comprador			
Amenaza de comprador de integración hacia atrás			
Diferenciación de los productos			

Sustitutos	ALTA	MEDIA	BAJA
Valor de precios de productos sustitutos			
Costo de cambio para el usuario			

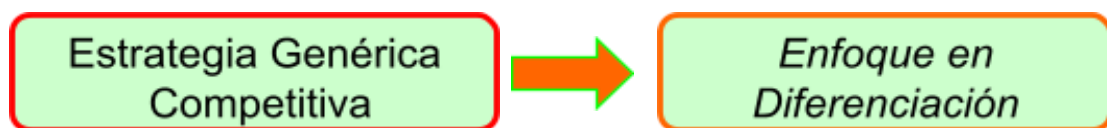
3.19 Conclusiones del análisis del entorno

El escenario competitivo de la industria es totalmente favorable, las barreras de entrada son buenas, existe una gran cantidad de proveedores y las barreras de salida son bajas.

Existe una fuerte competencia en el sector en lo que respecta a cafés y restaurantes, muchos de están bien posicionados y con un nivel de tradición y excelencia, pero el mercado es muy amplio y ningún local se diferencia mucho en sus menús y servicios con respecto al resto, sólo varía el entorno y la calidad de los productos.

Todo esto es una gran oportunidad de producir un quiebre en el mercado, y posicionarse como una empresa creativa de excelente servicio, gran variedad de gastronomía tradicional y platos internacionales a servir. Además no hay ninguna empresa que se especialice en el reparto de colaciones de calidad a oficinas del sector, lo cual es un punto al que hay que darle mucho énfasis para lograr un posicionamiento más rápido y confiable.

3.20 Estrategias de Posicionamiento



Diferenciación

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sólo que no es el enfoque estratégico primordial.

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño de producto.
- Imagen de marca
- Apariencia exterior.
- Servicio de postventa.

La diferenciación impide a veces obtener una alta participación de mercado; esto es porque a menudo requiere de una percepción de exclusividad, la que es, por lo general, incompatible con una alta participación en el mercado.

Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

El carácter único:

- Implica una defensa contra los competidores, tanto actuales como potenciales, por la lealtad de los consumidores a la marca y la menor sensibilidad al precio.
- Produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores.
- Mitiga el poder del cliente, ya que carecen de alternativas comparables, por lo que son menos sensibles al precio.
- Brinda lealtad del cliente, la que es una barrera frente a productos sustitutos.

Los recursos necesarios para implementar esta estrategia son:

- Inversión y habilidad en marketing operativo (publicidad).
- Capacidad de analizar y anticipar la evolución de las necesidades del mercado.
- La coordinación de Investigación y Desarrollo con producción y marketing.

3.21 Estrategia de crecimiento del Negocio

Matriz de Crecimiento

	Producto Actual	Producto Nuevo
Mercado Actual	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
Mercado Nuevo	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Las estrategias de crecimiento serán Penetración de Mercados y Desarrollo de productos

Estrategia de penetración en el mercado: Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

Estrategia de desarrollo del producto: La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones de mayor calidad, menor precio, etc. sobre los actuales.
(Productos y servicios ofrecidos por Damtorello ver Anexo 4.6 en Página 103)

3.22 Análisis F.O.D.A

Fortalezas

Personal técnicamente competente.

Maquinaria adecuada y operativa.

Personal interno motivado dispuesto a colaborar.

Capital intelectual.

Bajos costos operativos.

Insumos suficientes.

Grato ambiente laboral.

Ubicación estratégica del negocio.

Capital financiero necesario para comenzar.

No hay deuda externa con instituciones financieras.

Desarrollo de estrategias elaboradas de marketing.

Socios comprometidos y dispuestos a colaborar.

Bicicletas y bicimoto disponibles para realizar repartos a oficinas.

Debilidades

No existe posicionamiento de marca.

La inversión inicial otorga un plazo de dos meses para levantar el negocio.

La inversión no permite en una etapa inicial financiar el bar.

Espacio físico del local no es muy amplio para las pretensiones máximas de la organización.

Amenazas

Fuerte competencia en el sector.

Bajo costo de cambio de los clientes.

Posibilidad de que el Santiaguillo no sea retirado del recinto.

Posibilidad de que los clientes sean leales a los Cafés-restaurantes ya existentes.

Posibilidad de que el negocio crezca masivamente en un corto plazo y la capacidad de producción no dé abasto para suplir la demanda.

Oportunidades

Gran flujo de potenciales clientes locales en el Muelle Prat.

Cercanía directa al núcleo comercial de Valparaíso (bancos, puerto, agencias de aduana, etc.)

Ubicación estratégica en el casco patrimonial, lo que permite una gran afluencia de turistas en temporada alta.

Posibilidad de ampliar el negocio, para adaptar un bar por las noches.

Posibilidad de que Turismo Nuevo Mundo se interese en el proyecto e invierta en algún momento.

Posibilidad de que Turismo Nuevo Mundo invite a sus clientes provenientes de cruceros a comer al local.

Posibilidad de que el Santiaguillo sea retirado del recinto, esto permitiría una mayor visibilidad para la gente que transite por el sector.

Ubicación privilegiada para el año nuevo y aprovechamiento de este.

3.23 Marketing Operativo

Objetivos de Marketing

- ✓ A fin de año tener una base de datos de a los menos 100 clientes leales para el servicio de reparto de colaciones.
- ✓ A partir de diciembre del 2009 generar ventas mínimas mensuales de \$5.000.000.
- ✓ Apertura del bar por las noches en el verano del 2010.
- ✓ Ser reconocidos por los clientes como una empresa creativa, innovadora, de un alto nivel de calidad y excelente servicio cliente.

3.24 El Marketing Mix o las 4 P

El Marketing mix es el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales se pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de

comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes.

Estas herramientas son conocidas también como las Cuatro P, Las cuales son: Producto, Precio, Plaza o Distribución y Promoción.

Promoción y Comunicación

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

Publicidad: Se elaborarán 1000 flyers de 13*10 cm impresión inkjet full color en papel de alta resolución de 130g/m².

El objetivo de estos es repartirlos a las personas que transitan por el sector y dejarlos en empresas e instituciones del barrio comercial.

El diseño será de imágenes apetecibles y atractivas de algunos menús, indicando precios referenciales y promociones interesantes para los clientes, junto con la información del café- restaurante (ubicación, fonos, mail, página web).

Venta personal: En un comienzo habrán dos vendedores con sólidos conocimientos de Marketing y Ventas que se encargarán de presentar los productos y servicios en las empresas e instituciones del sector.

Se utilizarán a los mismos clientes y personas que trabajan en las oficinas ofreciéndoles que por una determinada cantidad de personas que ellos lleven al local o pidan un reparto a oficinas, se les ofrecerá una comisión o beneficios extras dentro del local. Lo mismo será en el caso de las Universidades.

Relaciones Públicas: Se harán convenios con empresas de turismo, esto es para que promocionen los servicios en sus plataformas de publicidad y ventas, y al mismo tiempo puedan ofrecerles a sus clientes la opción de comer o degustar gastronomía nacional e internacional de calidad, a un bajos costo en un lugar típico y patrimonial por excelencia de la ciudad de Valparaíso.

Promoción de Ventas: Se crearán promociones atractivas para llamar la atención de los potenciales clientes y mantener leales a los que ya lo son.

1) Club de clientes Frecuentes: Se ingresarán a una base de datos a los clientes que frecuentemente adquieran los productos y servicios de nuestro negocio.

Ejemplo:

Client e	Nombre	Lugar Trabajo	Cantidad Compras	Dinero En Compras	Fono	Mail
1	Pedro Estay	SAAM	14	\$ 220.000	85477495	p.estay@saam.cl
2	Francisco Díaz	Santander	23	\$ 510.000	77496512	f.diaz@santander.cl

A los clientes preferenciales se ofrecerán las siguientes promociones:

- Por cada cinco veces que almuerce en nuestro local o pida un reparto a la oficina el sexto es gratis.
- A clientes que compren sobre una determinada meta mensual se les regalarán arriendos de bicicletas y tours en las mismas.
- Podrán adquirir puntos de compras y canjearlos por productos y servicios de nuestro local.

Turistas: A los turistas que consuman sobre una determinada suma de dinero en el local se les regalarán arriendos de bicicletas y descuentos en los tours que Valparabici ofrece.

Plaza o distribución

La distribución de los productos se realizará de dos maneras:

- 1) Venta directa en el café- restaurante.
- 2) Reparto de colaciones y almuerzos a lugares de trabajo y/o Universidades.

Servicio de reparto de colaciones y almuerzos

El perímetro de reparto gratis de colaciones y almuerzos será el espacio del plan que comprende entre la Plaza Sotomayor y Parque Italia, desde el Parque Italia a la Avenida Argentina se asignara un cobro extra.

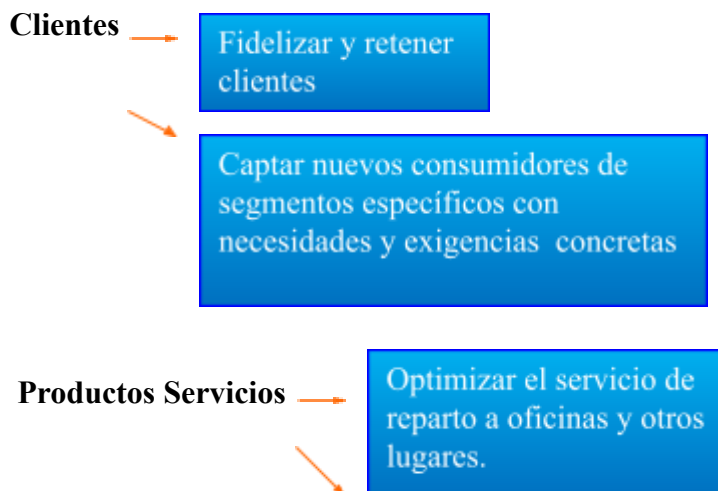
Para distribuir los productos se utilizarán bicicletas amarillas aro 26 con canasto frontal y cooler térmicos de polietileno en su parte trasera. Los coolers térmicos irán divididos en 6 secciones, en donde irán los platos de fondos, ensaladas, consomés, postres, servicios, pocillos y pancitos.

La capacidad de colaciones u almuerzos por cooler todavía será entre 8 y 10 almuerzos por cooler.

3.25 Ejes Estratégicos

- Clientes
- Productos y Servicios
- Recursos Humanos

Objetivos Estratégicos



Optimizar los procesos de cocina e innovar constantemente en servicios y productos Diferenciados de calidad.

Recursos Humanos



Definir estructura administrativa

3.26 Objetivos Operativos

Fidelizar y retener clientes: Crear y Sostener una política de servicio al cliente de excelencia, estableciendo una base de datos con lo más importante y ofreciendo un tratamiento especial y diferenciado.

Crear promociones interesantes, llamativas e innovadoras a los clientes con el objetivo de mantener siempre su atención y atender sus necesidades de la manera más eficientemente posible.

Captar nuevos consumidores de segmentos específicos con necesidades y exigencias concretas: Realizar un sondeo de mercado más específico, identificando distintos tipos de clientes y sus necesidades a satisfacer, logrando así segmentar el mercado por públicos objetivos.

Realizar convenios estratégicos con diversas empresas e instituciones del sector.

Optimizar el servicio de reparto a oficinas y otros lugares: Crear un sistema eficiente de reparto a oficinas, que cubra grandes volúmenes de demanda a diario, otorgándole el acento diferenciador al negocio.

Optimizar los procesos de cocina e innovar constantemente en servicios y productos diferenciados de la competencia: Ofrecer con el tiempo una mayor variedad de menús a un precio competitivo con respecto a la competencia.

Definir estructura administrativa: Elaborar un manual de Recursos Humanos que defina: puestos, perfiles, obligaciones y responsabilidades del personal interno.

3.27 Plan de Recursos Humanos Café –Restaurante 2009

Damtorello para su correcto y armónico funcionamiento requiere de la creación de 4 principales puestos de trabajo:

- **Chef:** Requiere de una persona encargada de la zona caliente y otra de la zona fría de preparación de alimentos.

Perfil del puesto: Elaborar todo lo relacionado con comidas y bebestibles con un alto nivel de calidad, higiene y eficiencia, con una clara orientación de servicio al cliente y

aptitudes creativas que generen nuevas alternativas comestibles y bebestibles con frecuencia.

Funciones:

- Preparar alimentos que requieran o no cocción.
- Creación de nuevos menús y alternativas gastronómicas.
- Aprovechar al máximo los recursos en materias primas y no desperdiciar alimentos.
- Mantener el orden y limpieza según los reglamentos de la resolución sanitaria de salud del SEREMI de Salud.
 - **Asistente de producción y servicios:** Requiere de una persona encargada de la cafetería y otra para la atención de clientes.

Perfil del puesto: Entregar un excelente servicio al cliente y colaborar en todo lo relacionado con la preparación de alimentos y bebestibles

Funciones:

- Elaborar todos los productos y servicios relacionados con el salón de té y cafetería.
- Preparar jugos naturales.
- Mantener el orden y limpieza en la zona de comedores y cafetería.
- Mantener limpios los baños de público.
- Ofrecer los menús en las oficinas y establecimientos cercanos al Muelle Prat.
- Abrir y cerrar del local.

- Atender cordialmente a los clientes y solucionar todas sus inquietudes respecto al servicio.

- **Encargado de finanzas y abastecimiento:** Requiere de una persona encargada de administrar las finanzas y el abastecimiento de materias primas.

Perfil del puesto: Planificar, organizar y controlar los ingresos y egresos del negocio, estudiar los costos de producción y servicios, formular y ejecutar constantemente estrategias de abastecimiento que disminuyan los costos operativos del café-restaurant.

Funciones:

- Registrar ordenadamente todos los ingresos y egresos del negocio en el sistema contable interno.
- Cuadrar la caja al final de cada día.
- Mejorar constantemente la cadena de abastecimiento y sistema logístico de compras del restaurante.
- Mantener inventario actualizado de los víveres y materias primas del negocio.

- **Encargado de marketing y recursos humanos:** Requiere de una persona capaz de generar y ejecutar estrategias de Marketing controlar el correcto funcionamiento de Recursos Humanos dentro del Restaurante.

Perfil del puesto: Generar estrategias de Marketing y Ventas que impulsen la rentabilidad del café-restaurante, generando una amplia gama de clientes leales que sustenten económicamente el negocio. Posicionarlo en el mercado local como uno de los mejores en su rubro. Al mismo tiempo deberá motivar el equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, verificando que cada miembro del equipo cumpla correcta y eficientemente las labores y responsabilidades asignadas.

Funciones:

- Crear publicidad y promociones llamativas.
- Generar convenios comerciales con empresas de turismo o del rubro.
- Generar clientes leales en el entorno local.
- Cumplir con los objetivos de marketing del negocio.
- Supervisar el cumplimiento de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo.
- Administrar las remuneraciones.

Reclutamiento y selección de personal

Esta fase de la administración de Recursos Humanos, es el primer paso para tener una adecuada dirección de personal, ya que es un filtro que debiese captar las personas idóneas para los determinados puestos del local. Debido a esto, será realizada por una

persona capacitada para efectuar dicha operación, la cual esté en armonía con las metas y estrategias de la organización.

Sistema motivacional

El directorio se preocupa por el bienestar y desarrollo de sus trabajadores, ya que son los principales participes del éxito de la empresa, y es por esto que se implementará un acabado sistema motivacional que incluirá:

Empleado del mes

El empleado del mes se elegirá según la evaluación de desempeño, la persona que obtenga el puntaje más alto durante el proceso, será el afortunado de gozar de esta célebre nominación. El premio consiste en:

- Bonificación económica de \$15.000
- Foto a la vista de todos los clientes y personal interno

Junta Administrativa

La junta administrativa se realiza cada 15 días, está presidida por el directorio. El objetivo de estas juntas, es analizar la situación actual de la empresa, detectando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de que exista un clima laboral grato y armónico, basado en un eficiente trabajo en equipo.

Aguinaldos

Bonificaciones económicas para las fiestas patrias y navidad.

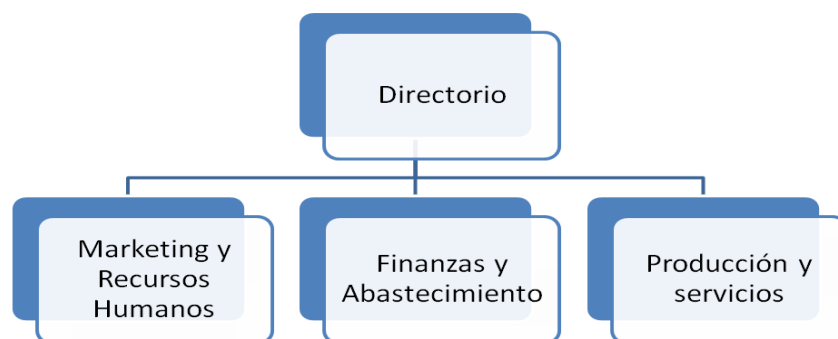
Bono de utilidad anual

Se reparte según las utilidades generadas durante el año, una suma considerable de dinero para cada trabajador.

Paseos y actividades

Si los recursos de la empresa lo permiten, se realizarán paseos en la quinta región, para que el personal de toda la empresa asista con sus familias y así se pueda disfrutar de un momento grato y agradable que ayuden a consolidar el equipo de trabajo.

3.28 Organigrama funcional 2009



3.29 Funciones por área de trabajo

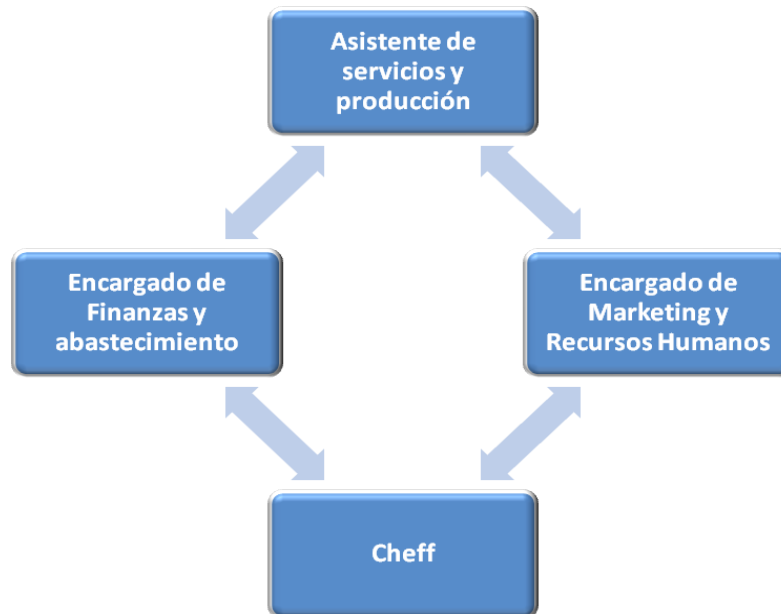
Directorio: Socios inversores encargados de velar por el correcto funcionamiento del negocio.

Marketing y Recursos Humanos: Área encargada de generar las estrategias de Marketing y ventas idóneas para establecer una base de clientes leales que sustente el negocio y genere utilidades netas. También debe velar por el correcto funcionamiento del personal del negocio, generando una visión compartida con el personal interno, de la misión y visión del café- restaurante, el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades con eficiencia.

Finanzas y abastecimiento: Área encargada del correcto funcionamiento financiero del negocio, proyectar las utilidades y pérdidas del negocio, controlar los ingresos y egresos, buscar los proveedores más convenientes en el mercado, para así crear y ejecutar una estrategia de abastecimiento de materias primas lo más óptima posible.

Producción y servicios: Área en donde se genera la magia del negocio, de ella dependen la calidad y eficiencia de los productos y servicios a entregar.

3.30 Organigrama Administrativo



Si bien en todo negocio existen organigramas administrativos jerarquizados, en este caso es cíclico, vale decir, todos trabajan en un equipo común como miembros de una sola estructura organizacional. Todos tienen funciones específicas que cumplir, pero al mismo tiempo apoyar el propósito de la empresa, y es aquí donde todos deben estar dispuestos a apoyar las diferentes áreas anteriormente descritas con gran responsabilidad, especialmente en un comienzo.

3.31 Plan de Finanzas café-restaurante 2009

Como en toda empresa, para comenzar un negocio se debe invertir y correr ciertos riesgos que nos depara el mercado. Por esto, es que se tiene que buscar, barajar y analizar las mejores opciones para no cometer errores que hagan tomar malas decisiones, junto con llevar un correcto control de los egresos y no caer en gastos innecesarios para la empresa. (Inversión Inicial, ver Anexo 4.7 Página 109)

Diariamente, se llevará un control de los ingresos y egresos que se hagan durante la jornada laboral, donde irá en un documento excel el registro de cada boleta (con número y monto) de lo consumido. Así se logrará identificar cuanto es lo que se vendió diariamente, los productos consumidos y los gastos hechos durante el día.

Junto con todo esto, se harán análisis semanales y mensuales de los ingresos y egresos ocurridos durante este periodo de tiempo.

3.32 Ingresos y Egresos proyectados

La capacidad máxima del negocio, solo considerando los almuerzos de 40 personas sentadas en horario de colación y de 60 repartos a domicilio, es de 100 almuerzos diarios, sin considerar las ventas que se puedan realizar durante el día.

Esto quiere decir que fácilmente se pueden generar \$3.500.000 en ventas si se abarca eficientemente el mercado de los almuerzos y colaciones.

Este análisis no considera las ventas que se puedan realizar en la mañana ni en horario después de almuerzo.

Tomando en cuenta este concepto pesimista del mercado, si fijamos como tope una capacidad máxima de ventas de \$5.000.000 la proyección de ventas mensuales sería la siguiente, considerando los factores de posicionamiento en el tiempo, experiencia del negocio y fechas de relevancia.

El flujo del proyecto está evaluado a 3 años, ya que en lo que respecta a negocios de comida es algo impredecible el futuro y este tiempo es razonable para hacer una evaluación. Posteriormente a ese plazo, se volverá a evaluar que tan rentable ha sido el negocio y cuanto es lo que se va a reinvertir nuevamente en el negocio. Los ingresos proyectados para el año 1 son de \$ 42.300.000 pesos, con un incremento del 5% anual hasta el año 5. Los egresos proyectados para el año 1 son de \$ 37.424.248 que incluyen: Materias Primas, Sueldos, Gastos Administrativos, Publicidad, CIF, etc. los cuales se incrementarán conjuntamente con los Ingresos puesto que se aumentará la materia prima y también la publicidad. (Detalles, ver en Anexo 4.9 Página 107).

3.33 Control de los objetivos operativos y de Marketing

- 1) Se espera a fin de año tener una base de datos de a los menos 100 clientes leales para el servicio de reparto de colaciones.

Control: Club de clientes frecuentes.

- 2) A partir de diciembre del 2009 generar ventas mínimas mensuales de \$5.000.000

Control: Registro de ventas.

- 3) Apertura del bar por las noches en el verano del 2010

Control: Utilidades netas alcancen las proyecciones.

- 4) Ser reconocidos por los clientes como una empresa creativa, innovadora, de un alto nivel de calidad y excelente servicio cliente.

Control: Encuesta de satisfacción al cliente cada 3 meses.

3.34 Carta Gantt

Objetivos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Conformación de la Sociedad	1ra semana						
Inicio de Actividades		3ra semana					
Compras para el Negocio		2da semana					
SEC	4ta semana						
Patente		3ra semana					
Puesta en Marcha			1ra semana				
Primera Evaluación					1ra semana		
100 clientes Leales					4ta semana		
Meta de Ventas			4ta semana	4ta semana	4ta semana	4ta semana	4ta semana
Apertura Bar						4ta semana	
Satisfacción de Clientes			4ta semana	4ta semana	4ta semana	4ta semana	4ta semana

Conclusiones

Para lograr el éxito de una organización, se requiere hacer minuciosamente un correcto análisis y estudio para minimizar el riesgo a cometer errores y/o una toma de decisiones incorrecta que derive en el quiebre de la organización o pérdidas de dinero que se pudieron haber evitado.

Para esto, dentro del plan de negocio, se debe planificar bien todos los detalles y no dejar nada al azar que pueda perjudicar a la organización. Es por esto, que gracias a todos los análisis, estudios y planificación de estrategias hechas, permiten reducir el riesgo y aumentar la rentabilidad del negocio.

Bibliografía

Hernández Sampieri, Roberto (1998) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Editores. México

Aranguren Sánchez, Basilio (1979) Métodos de Investigación. Ediciones Eneva. Caracas

Michael E. Porter, Competitive Strategy

Marketing en el siglo XXI, Rafael Muñiz Gonzalez, 2da edición, 2008. Editorial: Centro de Estudios Financieros

Kotler, Philip. Dirección de Márketing. Editorial: Prentice Hall.

Kotler, Philip. Preguntas Más Frecuentes sobre Márketing. Editorial Granica.

Westwood, John . Cómo Crear un Plan de Márketing. Editorial Gedisa

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619284

Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, 1.985

Wilensky, Alberto, Marketing estratégico, Ed. Tesis, 1.987

Saporosi Gerardo, Clínica Empresaria, Ediciones Macchi, 1.997

La Esencia del Marketing Volumen II. El Plan de Acción. Edición Económica. Editorial:

Norma 1995.

Neal H. Borden, "The concept of the marketing mix", 1964

http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.html

Anexos

4.1 Los locales analizados:

- Segafredo
- Cofradia
- Grido helados
- Café y Canela
- Wall st
- Aquisi
- Café Nerrue
- Café Embrujados
- Restaurante donde la Tutti

- Rincón de Martín
- Restaurante Toronto
- Restaurante Mr.Cesar
- Mastodonte
- Restaurante Porteño
- Arte k-fe
- Café-restaurante la Rotonda
- Café Matías restaurante
- J & J sándwich
- Sandwicheria Su kasa
- Fuente de soda Chile-Suecia
- Mahuel restaurante
- Casino Social
- Restaurante Tabique
- Restaurante plaza Victoria
- Central las heras
- La tertulia
- El guatón
- Delicatessen
- Goya
- La Cascada
- My casa

- Subterráneo
- Danubio
- Fontana di Brasil
- Rincón bolivariano
- Agua luna
- Eliot
- Moneda de oro
- Café do Brasil
- Sabronomico
- Restaurante Prat
- Don otto
- La pica de Irene
- Menzel
- Nicos
- Costa azul
- Restaurante la Familia
- Navoli
- Tucán

4.2 Encuesta Para ejecutivos y trabajadores de oficina

1. ¿A qué rango de edad pertenece usted?

- a) Entre 15 y 25 b) Entre 26 y 36 c) Entre 37 y 47 d) entre 48 y 58 e) 59 o más

2. ¿Dónde suele almorzar generalmente durante su jornada laboral?

- a) En la casa b) En el lugar de trabajo c) En un restaurant d) Local de comida
e) No almuerza

3. ¿Qué tan a menudo almuerza usted en el centro de la ciudad?

- a) Rara vez b) Una vez por semana c) 2 a 4 veces por semana
d) 5 a 6 veces por semana

4. ¿Cuánto tiempo dispone usted para almorzar?

- a) 30 minutos b) entre 30 min y 1 hora c) más de 1 hora

5. ¿Qué restaurantes o lugares prefiere cuando decide almorzar o comer algo durante su jornada de trabajo?

.....
.....

6. ¿Estaría dispuesto a cambiar el lugar donde almuerza o suele comer algo durante su jornada de trabajo, por un lugar en donde se ofrezcan diferentes menús diarios de gastronomía nacional e internacional de alta calidad y pueda acceder a diversos beneficios por ser cliente frecuente, como por ejemplo por cada 4 almuerzos a la semana, el quinto es gratis?

- a) SI b) NO

7. ¿Optaría usted por el servicio de reparto de almuerzos o colaciones a su lugar de trabajo?

- a) SI b) NO

8. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por el siguiente menú ejecutivo de reparto: Plato de fondo, ensalada, consomé, postre, bebida en lata, pancito amasado, 2 pocillos con pebre o salsitas?

- a) Entre \$1.000 y \$1.300 b) entre \$1.400 y \$1.700 c) entre \$1.800 y \$2.200

9. ¿Cuanto estarías dispuesto a pagar por el siguiente menú económico de reparto: Plato de fondo, ensalada, vaso de bebida, pancito amasado?

- a) \$1200 b) \$1300 c) \$1400 d) \$1500

10. ¿Que tiempo encuentra prudente para que le entreguen su colación u almuerzo en su lugar de trabajo?

- a) Entre 10 y 15 min
- b) entre 15 y 20 min
- c) entre 20 y 25 min
- d) entre 25 y 30 min
- e) A una hora puntual

11. ¿Qué tan a menudo se toma un café en el centro de la ciudad?

- a) Rara vez
- b) Una vez por semana
- c) 2 a 4 veces por semana
- d) 5 a 6 veces x semana

12. Enumere los siguientes aspectos del 1 al 7 (siendo 1 el más importante y 7 el menos importante), que considera cuando va a degustar un café:

- Entorno grato
- Variedades de café
- Música
- Televisión
- Pastelitos y kutchenes para acompañar
- Calidad del café
- Precio económico

13. Nombre sus 3 comidas favoritas

.....

.....

.....

14. A la hora de salida de su trabajo, ¿Le gusta pasar a servirse algo con los compañeros, amigos o familia?

___ Si

___ No

15. ¿Nos podría facilitar su correo electrónico para enviarle promociones de nuestro Café Restaurant?

.....

4.3 Encuesta Para estudiantes de educación superior del plan de Valparaíso

1. ¿Dónde sueles almorzar generalmente durante tu jornada de estudios?

- a) En la casa b) En el casino de la Universidad c) Lleva comida de la casa
d) En un restaurante e) En un local de comida al paso f) No almuerza

2. ¿Qué tan a menudo almuerzas en el centro de la ciudad?

- a) Rara vez b) Una vez por semana c) 2 a 4 veces por semana
d) 5 a 6 veces por semana

3. ¿Cuánto tiempo dispone para almorzar?

- a) 30 minutos b) entre 30 min y 1 hora c) más de 1 hora

4. ¿Qué restaurantes o lugares prefieres cuando decides almorzar o comer algo durante tu jornada estudiantil?

.....

.....

5. ¿Estaría dispuesto a cambiar el lugar donde almuerzas o sueles comer algo durante tu jornada estudiantil, por un lugar en donde se ofrezcan diferentes menús diarios de gastronomía nacional e internacional de alta calidad y puedas acceder a diversos beneficios por ser cliente frecuente y estudiante, como por ejemplo por cada 4 almuerzos a la semana, el quinto es gratis?

- a) SI b) NO

6. ¿Optarías por el servicio de reparto de almuerzos o colaciones a tu Universidad?

- b) SI b) NO

7. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el siguiente menú ejecutivo de reparto: Plato de fondo, ensalada, consomé, postre, bebida en lata, pancito amasado, 2 pocillos con pebre o salsitas?

- a) Entre \$1.000 y \$1.300 b) entre \$1.400 y \$1.700 c) entre \$1.800 y \$2.200

8. ¿Cuanto estarías dispuesto a pagar por el siguiente menú económico de reparto: Plato de fondo, ensalada, vaso de bebida, pancito amasado?

- a) \$1200 b) \$1300 c) \$1400 d) \$1500

9. ¿Que tiempo encuentras prudente para que te entreguen la colación u almuerzo en la entrada de tu universidad?

- a) Entre 10 y 15 min b) entre 15 y 20 min c) entre 20 y 25 min
d) Entre 25 y 30 min

10. Nombre sus 3 comidas favoritas

.....

.....
.....

11. Cuando finalizas la jornada estudiante, ¿te gusta pasar a servirte algo rico con los compañeros s un lugar que sea ameno y grato?

___ Si

___ No

12. ¿Nos podría facilitar un correo electrónico para enviarte promociones de nuestro Café Restaurant?

.....

4.4 Encuesta Para personas que transitan en el Muelle Prat y Turistas

1. ¿A qué rango de edad pertenece usted?

a) Entre 15 y 25 b) Entre 26 y 36 c) Entre 37 y 47 d) entre 48 y 58 e) 59 o más

2. ¿Dónde suele almorzar generalmente durante su jornada laboral, estudiantil o tiempo libre? (sólo si es de Valparaíso o Viña del Mar)

a) En la casa b) En el lugar de trabajo c) En un restaurante

d) Local de comida rápida o al paso e) No almuerza

3. ¿Qué tan a menudo almuerza usted en el centro de la ciudad? (sólo si es de Valparaíso o Viña del Mar)

a) Rara vez b) Una vez por semana c) 2 a 4 veces por semana

d) 5 a 6 veces por semana

4. ¿Cuánto tiempo dispone usted para almorzar?

- a) 30 minutos b) entre 30 min y 1 hora c) más de 1 hora

5. ¿Qué restaurantes o lugares prefiere cuando decide almorzar o comer algo durante su jornada de trabajo, estudiantil o tiempo libre? (sólo si es de Valparaíso o Viña del Mar)

.....
.....

6. ¿Estaría dispuesto a cambiar el lugar donde almuerza o suele comer algo durante su jornada de trabajo, estudiantil o tiempo libre, por un lugar en donde se ofrezcan diferentes menús diarios de gastronomía nacional e internacional de alta calidad y pueda acceder a diversos beneficios por ser cliente frecuente, como por ejemplo por cada 4 almuerzos a la semana, el quinto es gratis?

- a) SI b) NO

7. ¿Optaría usted por el servicio de reparto de almuerzos o colaciones a su lugar de trabajo o estudio? (sólo si es de Valparaíso o Viña del Mar)

- a) SI b) NO

8. ¿Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por el siguiente menú ejecutivo de reparto: Plato de fondo, ensalada, consomé, postre, bebida en lata, pancito amasado, 2 pocillos con pebre o salsitas?

- a) Entre \$1.000 y \$1.300 b) entre \$1.400 y \$1.700 c) entre \$1.800 y \$2.200

9. ¿Cuanto estarías dispuesto a pagar por el siguiente menú económico de reparto: Plato de fondo, ensalada, vaso de bebida, pancito amasado?

- a) \$1200 b) \$1300 c) \$1400 d) \$1500

10. ¿Que tiempo encuentra prudente para que le entreguen su colación u almuerzo en su lugar de trabajo?

- a) Entre 10 y 15 min b) entre 15 y 20 min c) entre 20 y 25 min

4. entre 25 y 30 min

11. ¿Que tan a menudo se toma un café en el centro de la ciudad?

- a) Rara vez b) Una vez por semana c) 2 a 4 veces por semana

d) 5 a 6 veces por semana

12. Enumere los siguientes aspectos del 1 al 7 (siendo 1 el más importante y 7 el menos importante), que considera cuando va a un local a servirse algo:

..... Entorno grato

..... Variedades de café y/o comidas

..... Música

..... Televisión

..... Pastelitos y púlchenes para acompañar

..... Calidad del producto

..... Precio económico

13. Nombre sus 3 comidas favoritas

.....
.....
.....

15. ¿Nos podría facilitar su correo electrónico para enviarle promociones de nuestro Café Restaurant?

.....

4.5 Precios de Mercado

Cafés

Cortado: \$950	(\$700 - \$1.100)
Cortado doble: \$1.400	(\$1.100 - \$1.800)
Capuchino: \$1.300	(\$900 - \$1.950)
Expreso: \$750	(\$300 - \$900)
Expreso Doble: \$1.200	(\$750 - \$1.500)
Café con Leche: \$1.100	(\$700 - \$1.500)
Escocés: \$1.500	(\$1.600 - \$2.000)
Moka: \$1.500	(\$1.600 - \$1.950)
Amaretto: \$2.000	(\$2.000 - \$2.300)
Machiato: \$1.000	(\$1.000)
Expreso con Ron: \$2.000	(\$2.000 - \$2.300)

Café Helado: \$1.800 (\$1.800 - \$2.300)

Irlandés: \$1.700 (\$1.600 - \$2.300)

Sándwiches:

Completo Normal: \$700 (\$650 - \$1.000)

Completo Gigante: \$1.100 (\$990 - \$1.400)

Barros Luco: \$1.900 (\$1.500 - \$2.250)

Barros Jarpa: \$1.900 (\$1.500 - \$2.250)

Sándwich miga: \$1.000 (\$790 - \$1.500)

Churrasco Mayo: \$1.400 (\$1.000 - \$1.500)

Churrasco Italiano: \$2.000 (\$1.800 - \$2.700)

Lomito Completo: \$2.300 (\$1.700 - \$3.500)

Lomito Mayo: \$1.800 (\$1.490 - \$2.400)

Chacarero: \$2.200 (\$2.100 - \$2.450)

Almuerzos

Menú Día: \$1.800 (\$1.550 - \$2.800)

Menú Ejecutivo: \$2.300 (\$1.850 - \$3.500)

Plato Alternativo: \$2.000 (\$1.800 - \$3.300)

Colación: \$1.500 (\$1.300 - \$1.950)

Bife a lo Pobre: \$2.500 (\$2.390 - \$2.590)

Naturista: \$2.000 (\$1.400 - \$3.500)

Chorrillana Individual: \$2.200	(\$2.490 - \$2.590)
Chorrillana 2 personas: \$4.200	(\$4.090 - \$4.800)
Chorrillana 4 personas: \$5.600	(\$5.490 - \$5.990)

Dulces

Trozo Torta: \$1.200	(\$1.190 - \$1.900)
Trozo Kuchen : \$1.000	(\$650 - \$1.500)
Pie de Limón : \$1.000	(\$650 - \$1.500)
Tartaleta: \$1.000	(\$800 - \$1.300)
Empanadas: \$1.000	(\$600 - \$1.500)

Bebidas

Té: \$500	(\$400 - \$700)
Té con Leche: \$1.000	(\$650 - \$1.500)
Chocolate Caliente: \$1.100	(\$700 - \$1.200)
Jugo Natural: \$1.000	(\$790 - \$1.500)
Leche con Plátano: \$1.200	(\$1.100 - \$1.400)
Bebida Lata: \$700	(\$600 - \$1.000)
Bebida 350 cc: \$700	(\$700 - \$1.000)

4.6 Productos y servicios

Los productos y servicios a ofrecer en el local, serán divididos en un comienzo en 5 segmentos:

Variedades de Café, té y jugos Naturales

Batido de Café

Café Americano

Café Calipso

Café Canelado

Café Champs Elysees

Café Flambeado

Café Chateau

Café Caramelo
Café Antillano
Café Du Matin
Café Cappuccino
Mokaccino
Café con leche
Café vienés :
Café irlandés
Café balalaica
Café turco o café de puchero
Café ruso
Blanco y negro
Café mazagrán
Café escocés
Te con leche
Te verde
Te rojo
Te moruno
Te de diferente hierbas
Te blanco
Jugos naturales de frutas y verduras

Dulce repostería

Kutchenes de variadas frutas

Tartaletas de variadas frutas

Diversos Pasteles

Tortas varias

Alfajores y galletas caseras

Chocolates caseros

Platos preparados de gastronomía Nacional e Internacional (MENU DIARIO)

Nacional (todo esto acompañado de agregados y ensaladas)

Humitas

Pascualina

Pantrucas

Zapallo italiano

Pastel de choclo

Papas rellenas

Pastel de papas

Porotos con riendas y longaniza

Legumbres varias

Estofado

Cazuela

Carne mechada

Bistec a lo pobre

Pechuga al pil pil

Consomes, cremas y sopas

Carbonada

Charquicán

Gastronomía Internacional (Menú diario)

Risotto

Gnocchi

Strogonoff

Tortilla española

Chapsui

Arrollado primavera

Wantanes

Asado alemán

Lasaña con salsa o pesto

Ravioles

Pollo a la italiana

Variedades de espaguetis

Feijoada

Para servir en cualquier momento del día

Variados tipos de empanadas fritas (queso, pino, palmitos, choclo, ave, etc.)

Chorrillanas

Tacos y burritos

Omelets, tortillas varias y waffles (de creación propia)

Sopaipillas y calzones rotos

Papas fritas

Completo varios

Sándwiches varios

Tablas y tapas (de creación propia)

Reparto de colaciones y almuerzos a oficinas y Universidades

Habrán menús ejecutivos y económicos (para estudiantes) para repartir.

El Formato del Menú ejecutivo será el siguiente:

- Consomé o crema de verduras
- Entrada de ensalada
- Plato de fondo
- Postre
- Mini lata de bebida

- Pancito amasado con pebre
- Dos pocillos con salsas
- Servicios de plástico (cuchillo, tenedor, cuchara sopera y de postre)
- 2 sobrecitos con sal
- 4 servilletas

El plato de fondo y ensalada irán almacenados dentro de envases de aluminio térmico con tapas de cartón, el consomé dentro de un vaso térmico (330 cc app.) con tapa de plástico, el postre en un envase de plástico ovalado con tapita y el pan envuelto en una servilleta de doble capa.

El formato de menú económico o de estudiante será el siguiente:

- Entrada de ensalada
- Plato de fondo
- Vaso de bebida alternativa o jugo
- Pancito amasado con pebre
- Dos pocillo con salsas
- Servicios de plástico (cuchillo, tenedor, cuchara sopera y de postre)
- 2 sobrecitos con sal

- 4 servilletas

El plato de fondo y ensalada irán almacenados dentro de envases de aluminio térmico con tapas de cartón, el pan envuelto en una servilleta de doble capa y el vaso de bebida o jugo en un vaso plástico con tapa de apertura para bombilla.

4.7 Detalle de inversión inicial

<i>Inversión Inicial</i>	<i>\$ 4.129.600</i>
EQUIPAMIENTO COCINA RESTAURANT	\$ 1.768.470
Refrigerador Gráfico	\$ 234.990
Cocina Industrial	\$ 330.000
Campana Cocina	\$ 67.990
Cafetera	\$ 170.000
Microondas	\$ 59.900
Procesadora de Alimentos	\$ 46.990
Extractor de jugos	\$ 44.990
Wook	\$ 13.990
Pastaiola	\$ 17.990
Porta Aliños	\$ 8.990
Vasos Bebidas (40 unidades)	\$ 23.700
Colador de fritura	\$ 3.790
Batidor de metal	\$ 2.690
Rayador	\$ 2.190
Tenedor de carne	\$ 1.090
Espumadero	\$ 2.190
Moldes varios	\$ 7.490
Molde Kutchen	\$ 2.190

Tenazas	\$ 1.090
Potes Ziploc varios	\$ 13.240
Sartenes	\$ 10.590
Tabla de carne	\$ 2.190
Alcuza (6 unidades)	\$ 16.640
Plato coktel 4 divisiones (6 unidades)	\$ 20.950
Servicios (108 unidades)	\$ 13.500
Cuchara té (36 unidades)	\$ 4.500
Cuchara Café (36 unidades)	\$ 3.000
Molde Galletas	\$ 990
Tetera Té vidrio (8 unidades)	\$ 7.920
Panera (10 unidades)	\$ 8.900

Set cucharas de palo	\$ 1.490
Pote gigante	\$ 2.990
Pote liquido	\$ 990
Platos Sandwich (30 unidades)	\$ 19.500
Platos Extendido (30 unidades)	\$ 26.400
Platos Extendido Grande (3 unidades)	\$ 8.250
Platos Extendido Mediano (5 unidades)	\$ 7.750
Plato Sopa (20 unidades)	\$ 21.000
Posillo Pebre (20 unidades)	\$ 7.000
Taza café (20 unidades)	\$ 25.000
Platos café (20 unidades)	\$ 7.800
Olla para hornear	\$ 7.800
Olla Sopa	\$ 9.500
Bandeja mozo (2 unidades)	\$ 19.000
Arrocera grande	\$ 6.480
Arrocera chica	\$ 4.100
Bol masa chico	\$ 1.350
Bol masa grande	\$ 2.750
Horno mágico	\$ 5.800
Marmicoc	\$ 24.000
Cucharón	\$ 1.100

Posillo Postre (30 unidades)	\$ 22.500
Posillo largo postre (5 unidades)	\$ 3.750
Vasos jugo natural y café helado (30 unidades)	\$ 11.400
Vaso soda (24 unidades)	\$ 3.520
Azucarera (6 unidades)	\$ 14.700
Saca Bocado	\$ 950
cuchara café helado (10 unidades)	\$ 3.200
Espatula Torta	\$ 850
Cucharita Café (20 unidades)	\$ 2.200
Espatula York	\$ 2.350
Mezquino Doble	\$ 1.250
Marmita (5 unidades)	\$ 34.500
Freidora	\$ 2.950

Budinera Rectangular	\$ 5.700
Olla Guiso	\$ 4.500
Lechero	\$ 3.550
Paila Aluminio (5 unidades)	\$ 7.250
Molde Rectangular	\$ 2.450
Cedazo	\$ 2.450
Cuchillo carne	\$ 1.350
Pela papa	\$ 2.750
Cuchillo Gigante	\$ 2.950
Minipimer	\$ 24.100
Pisos Bar (7 unidades)	\$ 70.000
Pisos Metálicos (2 unidades)	\$ 12.580
Varios	\$ 170.000
INFRAESTRUCTURA	\$ 1.386.130
Remodelación Local (Techo, piso, ventanales)	\$ 800.000
TRÁMITES LEGALES	\$ 365.000
Trámites Legales	\$ 365.000
PUBLICIDAD	\$ 210.000
Volantes	\$ 10.000
Cartas menú (5 unidades)	\$ 10.000

Pendones	\$ 30.000
Pizarras	\$ 10.000
Letrero	\$ 150.000
MATERIAS PRIMAS LOCAL	\$ 400.000

4.8 Detalle Flujos Projectados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos x Venta	\$ 42.300.000	\$ 44.415.000	\$ 46.635.750
Egresos	\$ 37.424.248	\$ 39.259.261	\$ 41.186.024
Sueldo Trabajador 1	\$ 2.120.000	\$ 2.226.000	\$ 2.337.300
Sueldo Administrador	\$ 4.420.000	\$ 4.641.000	\$ 4.873.050
Sueldo Chef	\$ 2.240.000	\$ 2.352.000	\$ 2.469.600
Arriendo	\$ 2.000.000	\$ 2.100.000	\$ 2.205.000
Materias Primas	\$ 19.290.251	\$ 20.254.764	\$ 21.267.502
Gastos Comunes	\$ 3.850.000	\$ 4.042.500	\$ 4.244.625
WI-FI + teléfono	\$ 440.000	\$ 462.000	\$ 485.100
Volantes	\$ 120.000	\$ 126.000	\$ 132.300
Contador	\$ 550.000	\$ 577.500	\$ 606.375
seguridad	\$ 252.000	\$ 252.000	\$ 252.000
Depreciaciones	\$ 471.997	\$ 471.997	\$ 471.997
Sueldo Trabajador 2	\$ 1.670.000	\$ 1.753.500	\$ 1.841.175
Total Bruto	\$ 4.875.752	\$ 5.155.739	\$ 5.449.726
Impuesto renta	\$ 828.878	\$ 876.476	\$ 1.035.448
Total Neto	\$ 4.046.874	\$ 4.279.263	\$ 4.414.278

VNA	\$ 12.740.415
Inversión Inicial	\$ 4.129.600
VAN	\$ 8.610.815

TIR	0,98
-----	------

-\$ 425.512

El Costo de Capital requerido por los socios es de un 12%.

El Valor de la depreciación es de \$471.997 ya que se depreciará linealmente con un valor residual del 20% al final del periodo; el cálculo de la depreciación se calculó de la siguiente manera: (Activos Fijos de la Inversión Inicial – Valor residual al final de periodo)/ Número de años del flujo.

4.9 Evaluación de desempeño y potencial (Se aplicará mensualmente)

El Sistema de Evaluación de Desempeño y Potencial facilita el análisis periódico de la actuación de cada integrante de la organización, de modo tal de obtener una información de mayor calidad, y así lograr la utilización más eficaz de los recursos humanos con que se cuenta en la organización, esto es para que cada uno de ellos contribuya con el máximo de su capacidad y lograr cumplir los objetivos y metas propuestas, ya sea tanto organizacional como individuales.

El parámetro para evaluar el desempeño serán puntajes en los cuales:

1= Muy malo

2= Malo

3= Normal

4= Bueno

5= Muy bueno

La persona que obtenga el mayor promedio total, será el “empleado del mes”. Cabe destacar que este sistema no es solo una herramienta para elegir al empleado del mes, sino que también aporta al desarrollo de cada individuo hacia el cumplimiento de los objetivos grupales y organizacionales.

Planilla de evaluación

Datos generales

Puesto de trabajo:

Nombre del empleado a evaluar.....

Fecha de inicio del periodo a evaluar:.....

Fecha de termino de la evaluación.....

Fecha de ingreso a la empresa:.....

4.10 Formulario de evaluación

EMPEÑO MANIFESTADO EN EL ALCANCE Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS

- Esfuerzo demostrado en el alcance de los objetivos organizacionales:.....

DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN ESPECIFICÁ

- Predisposición al trabajo:
- Organización al trabajo:
- Perseverancia y resistencia a tensiones:
- Asunción de responsabilidades:
- Disciplina:
- Conocimientos y habilidades relacionadas con el puesto de trabajo:.....

COMPORTAMIENTO SOCIAL:

- Urbanidad y educación:
- Relaciones interpersonales:
- Cooperación y predisposición al trabajo en equipo:

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

- Resolución de conflictos:

POTENIAL DE DESARROLLO

- Capacidad de aprendizaje:
- Creatividad e innovación:
- Capacidad para desarrollar otras funciones:

PROMEDIO TOTAL PONDERADO:

RECOMENDACIONES ESPECIALES

.....

.....

.....

.....

Capitulo V

Fe de Erratas

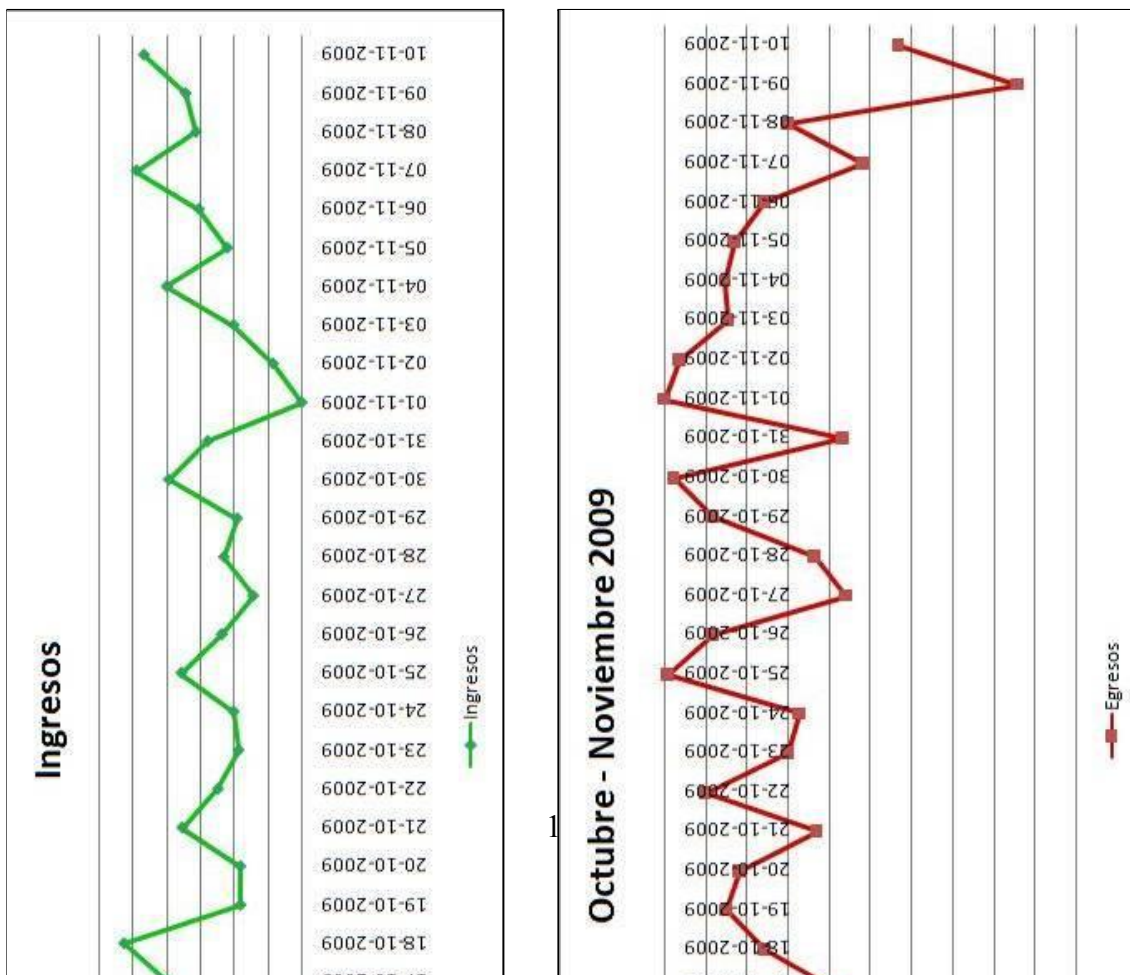
5.1 Primer Mes de Funcionamiento de Damtorello

Damtorello comenzó su vida el 10 de Octubre de 2009, siendo éste, el inicio de un proyecto que se venia preparando hace un par de meses atrás y que logró dar su partida en el mes de Octubre de 2009.

Para este primer mes se tenían muchas expectativas en cuanto al funcionamiento del local y en la renta, sólo que las expectativas estuvieron un poco baja con lo que respecta

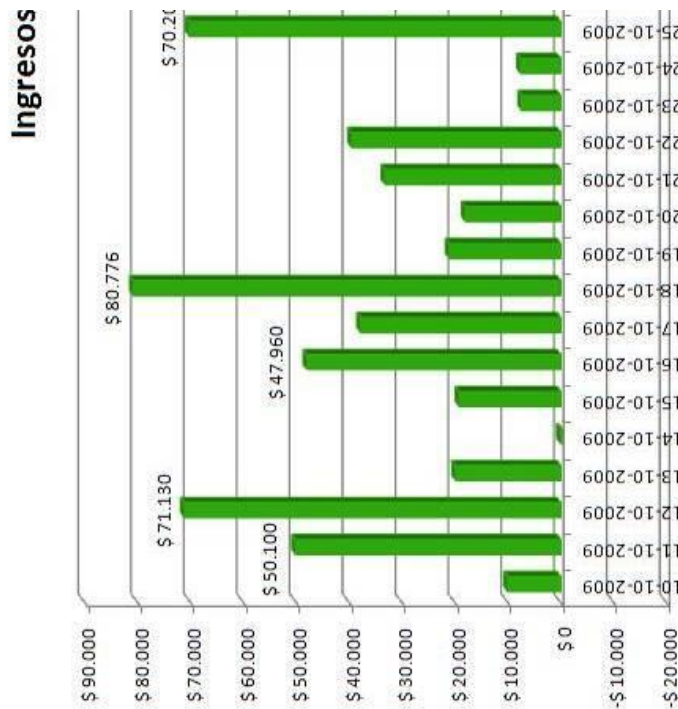
a su flujo real. Una de las razones por las que pudo pasar esto es que la puesta en marcha del proyecto se atrasó un mes y empezó a funcionar un mes en el cual, está recién comenzando la temporada alta en el sector donde está ubicado el local.

A continuación, se mostrará el flujo diario del primer mes en marcha de Damtorello, junto con unos gráficos de comportamiento en lo que respecta al flujo de caja durante este primer mes de Octubre y los 10 primeros días del mes de Noviembre.



ESTADO DE RESULTADOS

Ingresos por Venta	\$ 1.753.650
Egresos por Venta	\$ 806.996
Resultado Bruto	\$ 946.654
Gastos de Administración y Venta	-\$ 921.613
Sueldos	-\$ 667.000
Arriendo	-\$ 200.000
Agua, Luz, Gas	-\$ 54.613
Resultado Operativo	\$ 25.041
Ingresos Fuera de Explotación	\$ 0
Egresos Fuera de Explotación	\$ 0
Resultado Antes de Impuesto	\$ 25.041
Impuesto a la Renta (19%)	\$ 4.758
Resultado Neto	\$ 20.283



Como se puede apreciar en el gráfico, el margen de utilidad que existe en Ingresos y Egresos es bien bueno con lo que respecta a un primer mes de funcionamiento. Se puede apreciar que donde Existe un mayor margen de ingresos es en los

finés de semana. Esto es debido a que va mucho turista (extranjero o nacional) a pasear por el sector y con eso también a consumir algo con la familia, pareja o solos.

Como se puede apreciar en el estado de resultados, los ingresos por venta fueron de \$1.753.650 pesos, siendo los costos variables un 46% aproximadamente. Este ingreso, fue mayor al estimado la primera vez ya que el local comenzó su vida en un inicio de temporada alta; y esto le significó tener un mayor flujo de personas transitando por el lugar y con eso aumentaba la posibilidad de entrar al local a servirse algo.

Conjuntamente con esto, aumentaron también los costos variables, ya que a mayor producción se requieren más insumos en este caso.

Dentro de los gastos de administración y venta, se tenía calculado cuanto era lo que se iba a gastar mensualmente en este Ítem (Eso sí, este gasto va a aumentar con el tiempo, puesto que falta publicidad, personal nuevo, Seguridad, Otros servicios, etc.). Pero para cuando aumenten dichos gastos, también se espera un incremento en las ventas y así poder re invertir en el negocio, repartir utilidades dentro de los socios y también comenzar a amortizar la inversión inicial.