



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS
PARA LA EMPRESA DE DESAYUNOS A DOMICILIO
“DULCE DESPERTAR”**

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

Profesor Guía. Sr. NÉSTOR PEREZ PROLL
Alumno: Sra. URSULA PAOLA PEÑA ROBLIN

VIÑA DEL MAR, 2013

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres y mi hija hermosa Agostina por concederme diariamente su amor, paciencia y apoyo incondicional.

Y especialmente a Augusto quien ha estado a mi lado durante los últimos 9 años llenándome siempre de felicidad brindándome su amor, ayuda, motivación, compañía y tolerancia que permitieron concluir este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi profesor guía Néstor Pérez por fomentar el desarrollo de un estudio completo, donde contribuyó su espíritu creativo en el ámbito de evaluación de proyectos y modelo de negocios. Además agradezco su disponibilidad y recomendaciones.

Agradezco a mis buenos amigos Fernando Rubio, Fernando Crespo y Aldo Cea, por escucharme y aconsejarme en el desarrollo de este trabajo de titulación

Agradezco sobre todas las cosas a Dios y a mi familia, pilar fundamental en mi desarrollo personal y profesional.

URSULA

INDICE

Presentación.....	
Agradecimientos.....	i
Índice.....	ii
Índice de tablas.....	ix
Índice de graficos... ..	xi
Abstract.....	2
Resumen.....	4
Introducción.....	5
Reseña histórica.....	7
Planteamiento del problema.....	8
Justificación del proyecto.....	8
Objetivos.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO y METODOLÓGICO	
1.1 PLAN DE NEGOCIOS.....	11
1.1.1 Resumen ejecutivo.....	13
1.1.2 Descripción de la empresa.....	13
1.1.3 Análisis del entorno.....	15
1.1.3.1 Analisis de la situación interna.....	15
1.1.4 Estudio de mercado.....	16
1.1.5 Análisis de la Industria.....	17

1.1.6	Plan estratégico.....	17
1.1.7	Plan de marketing.....	18
1.1.8	Plan de operaciones.....	19
1.1.9	Organización y RRHH.....	20
1.1.10	Plan financiero.....	21

CAPÍTULO II DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

2.1	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	22
2.2	RESUMEN EJECUTIVO	22
2.3	MODELO DE NEGOCIOS.....	23
2.4	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	35
2.4.1	Historia de la empresa.....	35
2.4.2	Análisis de la Industria.....	37
2.4.3	Productos y servicios ofrecidos.....	39
2.4.4	Información económica y financiera.....	41
2.4.5	Equipo empresarial y gerencial.....	41
2.4.6	Análisis FODA de Empresa Dulce Despertar.....	42
2.4.6.1	Fortalezas.....	42
2.4.6.2	Oportunidades.....	43
2.4.6.3	Debilidades.....	43
2.4.6.4	Amenazas.....	44
2.5	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	44
2.5.1	Factores económicos.....	45

2.5.2	Factores socioeconómicos.....	45
2.5.3	Factores políticos y legales.....	46
2.5.4	Factores tecnológicos.....	47
2.5.5	Factores ambientales.....	47
2.6	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	48
2.6.1	Estudio de mercado.....	48
2.6.1.1	Macro segmentación.....	48
2.6.1.2	Micro segmentación.....	49
2.6.1.3	Mercado geográfico.....	50
2.6.1.4	Mercado objetivo.....	51
2.6.1.5	Conclusión del estudio de mercado.....	53
2.6.2	Situación de mercado.....	54
2.6.3	Matriz de implicación.....	56
2.6.4	Investigación de mercados	57
2.6.4.1	Conclusiones de la investigación de mercados.....	58
2.7	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	60
2.7.1	Análisis de Porter.....	60
2.8	PLAN ESTRATÉGICO.....	61
2.8.1	Objetivos estratégicos.....	61
2.8.2	Objetivos operacionales.....	62
2.8.3	Estrategia.....	63
2.8.4	Visión.....	65

2.8.5	Misión.....	65
2.9	PLAN DE MARKETING.....	66
2.9.1	Target group.....	67
2.9.2	Descripción de producto y servicios.....	67
2.9.3	Niveles de producto.....	69
2.9.4	Estrategia de precios.....	69
2.9.5	Estrategia de distribución o plaza.....	73
2.9.6	Estrategia de promoción.....	76
2.9.7	Estrategia de servicio al cliente y postventa.....	79
2.9.8	Estrategia de posicionamiento.....	80
2.10	PLAN DE OPERACIONES.....	82
2.10.1	Objetivos de operaciones.....	82
2.10.2	Proceso de producción del bien o servicio.....	83
2.11	ORGANIZACIÓN Y RRHH.....	84
2.11.1	Estrategia de reclutamiento y contratación de RRHH.....	85
2.11.2	Políticas de remuneraciones y compensaciones.....	86
2.11.3	Marco legal de la organización.....	87
2.12	PLAN FINANCIERO.....	87
2.12.1	Historia financiera de la empresa.....	88
2.12.2	Análisis de la demanda actual.....	90
2.12.3	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.....	92
2.12.4	Plan de ventas de la nueva unidad de negocios.....	93
2.12.5	Análisis de costos.....	94

2.12.5.1	Determinación del costo promedio de producción.....	95
2.12.5.2	Costos generales.....	97
2.12.5.3	Precio de venta.....	98
2.12.6	Punto de equilibrio.....	99
2.12.7	Inversión inicial.....	101
2.12.8	Capital de trabajo.....	101
2.12.9	Costos de instalación y puesta en marcha.....	101
2.12.10	Costos de imprevistos.....	102
2.12.11	Fuentes de Financiamiento.....	102
2.12.11.1	Tasa de descuento.....	103
2.12.11.2	Depreciaciones.....	104
2.12.11.3	Reinversiones.....	105
2.12.11.4	Ingresos.....	105
2.12.11.5	Egresos.....	105
2.12.11.6	Fuentes de financiamiento disponibles.....	106
2.12.12	Proyección de resultados	106
2.12.12.1	Proyección flujo de caja sin proyecto.....	107
2.12.12.2	Proyección flujo de caja con proyecto.....	108
2.12.12.3	Proyección flujo de caja incremental.....	110
2.12.12.4	Análisis en escenario optimista.....	112
2.12.12.5	Análisis en escenario pesimista.....	113
2.12.13	Análisis de Sensibilidad.....	115
2.12.13.1	precio de venta.....	115

2.12.13.2	costo variable de producción.....	116
CONCLUSIONES	118
Recomendaciones.....		121
BIBLIOGRAFÍA.....		123
ANEXOS.....		125
Anexo 1.-	Definición elementos del análisis FODA.....	126
Anexo 2.-	Definición de VAN, TIR, PRI.....	127
Anexo 3.-	Misión, visión y políticas actuales de Dulce Despertar.....	129
Anexo 4.-	Estadísticas nivel socioeconómico nacional.....	130
Anexo 5.-	Cuestionario de encuestas estudio de mercado.....	131
Anexo 6.-	Matriz de implicación.....	137
Anexo 7.-	Análisis y resultados de la Investigación de Mercados.....	138
Anexo 8.-	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	158
Anexo 9.-	Análisis FODA.....	166
Anexo 10.-	Oferta de productos y servicios de Dulce Despertar.....	168
Anexo 11.-	Propuesta nueva misión- visión- valores para la empresa.....	171
Anexo 12.-	Logo de la Empresa Dulce Despertar.....	173
Anexo 13.-	Estructura de nuevo sitio web propuesto para la empresa....	174
Anexo 14.-	Análisis de estrategias de marketing propuestas.....	181
Anexo 15.-	Proceso de venta vía web y telefónica.....	182
Anexo 16.-	Inversión en equipos.....	185
Anexo 17.-	Descripción de funciones del personal de la Empresa.....	187
Anexo 18.-	Costos variables de materia prima y m.o sin proyecto.....	192

Anexo 19.- Demanda actual en cantidad mensual y anual.....	193
Anexo 20.- Costos de producción promedio con proyecto.....	194
Anexo 21.- Costos y precio de venta de servicios.....	195
Anexo 22.- Análisis de capital de trabajo	196
Anexo 23.- Depreciación de equipos.....	197
Anexo 24.- Análisis de flujo de caja financiado	198
Anexo 25.- Probabilidades de ocurrencia distintos escenarios.....	200

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.- Cuadro FODA.....	14
Tabla 2.1.- Precio de venta promedio de bandejas.....	28
Tabla 2.2.- Estructura de costos.....	33
Tabla 2.3.- Mercado Geografico.....	50
Tabla 2.4.- Poblacion según estrato socioeconomico.....	51
Tabla 2.5.- Componentes de la formula para el calculo de la muestra.....	52
Tabla 2.6.- Cuadro resumen de atraktividad del sector industrial.....	60
Tabla 2.7.- Estrategias de crecimiento.....	64
Tabla 2.8.- Gastos generales mensuales.....	89
Tabla 2.9.- Gastos generales anuales.....	89
Tabla 2.10.- Ponderacion del costo promedio total de producción.....	96
Tabla 2.11.- Gastos generales promedio mensual.....	97
Tabla 2.12.- Gastos generales promedio anual.....	98
Tabla 2.13.- Precio de venta promedio con proyecto.....	98
Tabla 2.14.- Calculo del punto de equilibrio situación sin proyecto.....	100
Tabla 2.15.- Calculo del punto de equilibrio situación con proyecto.....	100
Tabla 2.16.- Valor utilizado para capital de trabajo.....	101
Tabla 2.17.- Costos de puesta en marcha.....	102
Tabla 2.18.- Costos de imprevistos.....	102
Tabla 2.19.- Impuestos.....	104
Tabla 2.20.- Reinversiones.....	105

Tabla 2.21.- Flujo de caja situación base sin proyecto.....	108
Tabla 2.22.- Flujo de caja puro-175 % de crecimiento, escenario esperado.....	109
Tabla 2.23.- Flujo de caja incremental.....	111
Tabla 2.24.- Flujo de caja puro con 200% de crecimiento, escenario optimista...112	
Tabla 2.25.- Flujo de caja puro con 100% de crecimiento, escenario pesimista..113	
Tabla 2.26.- Variaciones del precio.....	116
Tabla 2.27.- Variaciones de los costos variables de producción.....	117

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 2.1.- Composicion del costo total de producción.....	33
Grafico 2.2.- Poblacion según estrato socioeconómico.....	51
Grafico 2.3.- Unidades mensuales vendidas en función del periodo.....	89
Grafico 2.4.- Tendencia de ventas.....	90
Grafico 2.5.- Composicion de costos promedio.....	96

ABSTRACT

This project seeks to take advantage, effectively, of the resources platform generated by the enterprise called “Dulce despertar” which is dedicated to delivering breakfast at home in the V region, achieving an innovative service that meets the requirements and necessities of the market. This project consists on preparing and marketing “home-delivered breakfasts”, this project focuses on young people and adults who wish to give their relatives or friends this service, which can be bought through our website.

Since the beginning the enterprise did not have an efficient organization that lets evaluate its profitability and projection, therefore it was necessary to create a business plan, which helped to guide the owner how to take part of the market through the implementation of strategies that achieve a consolidation inside the market.

In order to carry out this proposal, research methods and market studies were used to obtain information respect to the market. Also were used the Porter Five Forces, and the FODA analysis in order to provide a complete picture about the current situation and the perspective of the enterprise. Strengths and weaknesses were detected, and they were increased and reversed through the proposal of the intensive growth strategies of the business through the development of new products.

Through the costs analysis we could determine; a balance point, the amount needed for the investment to carry out a project and also obtain indicators of economic viability in order to know the enterprise ability to survive.

RESUMEN

Este proyecto busca aprovechar de forma óptima, la plataforma de recursos generados por la empresa “Dulce Despertar” en la V región, logrando un servicio innovador que cumpla con los requerimientos y necesidades del mercado. El negocio consiste en la elaboración y comercialización de “desayunos a domicilio” dirigido a jóvenes y adultos que deseen obsequiar a algún familiar o amigo, y que será vendido a través de una página web.

La Empresa se ha mantenido en el tiempo sin un orden que permita evaluar su proyección y rentabilidad, por lo tanto fué necesario elaborar una propuesta de plan de negocios, el cual servirá de guía para la dueña de la empresa, y que, al aplicarlo pueda ganar participación en el mercado, mediante la implementación de estrategias que logren consolidar el negocio.

Para llevar a cabo la propuesta, se utilizaron métodos de investigación y estudio de mercado a fin de obtener información respecto al mercado, se utilizó la metodología del análisis de las 5 fuerzas de Porter, y análisis FODA a efectos de proporcionar un claro panorama de la situación actual y perspectivas de la empresa. Se detectaron fortalezas y debilidades las cuales se potenciaron y revirtieron mediante la propuesta de estrategias de crecimiento intensivo del negocio a través del desarrollo de nuevos productos. A través del análisis de costos se determinaron el punto de equilibrio, monto de la inversión necesaria para realizar el proyecto, y además, obtener indicadores de viabilidad económica a fin de conocer la capacidad de supervivencia de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Existe un importante incremento en el número de empresas que facilitan las compras de regalos vía internet en la Ciudad de Viña del Mar, siendo su principal motivación, brindar un servicio que cumpla con los parámetros de calidad y eficiencia, necesarios para mantener un cliente satisfecho y leal; razones que han permitido que el mercado de servicios a domicilio, se expanda rápidamente.

A través de portales en internet se pone a disposición del cliente múltiples catálogos de productos y servicios a domicilio, los que van desde flores, buquet de globos, caramelos, canastas de desayunos, entre muchos otros.

La red se ha convertido en un servicio indispensable en la vida cotidiana, incorporando la facilidad de adquirir bienes y/o servicios con la finalidad de optimizar el uso del tiempo, descubriendo nuevas necesidades persiguiendo una mejor calidad de vida.

Bajo esta premisa, “**las nuevas necesidades**” en las que se enfoca la presente investigación, se reconoce que las personas en este mundo globalizado se sienten bombardeadas de publicidad y de recibir “**lo mismo siempre**”, no hay novedad en los productos que actualmente están en el mercado y cuando desean agasajar a un ser querido o alguien especial, se sienten frustrados al no encontrar “**un regalo especial**” para demostrar sus sentimientos.

La alimentación, por su parte, es una necesidad primordial de los seres humanos, lo que ha provocado que se convierta en uno de los negocios mas

rentables en la actualidad y cuya recurrencia se ve incrementada durante la celebración de ocasiones especiales.

Bajo este contexto nace la empresa “**Dulce Despertar**”, la cual a través del reparto de desayunos a domicilio permite al cliente demostrar afecto a familiares y amigos, ofreciendo un regalo, personalizado y original.

Conocer el comportamiento y características de ésta pequeña empresa, así como los principales factores que la afectan, será parte de este trabajo de investigación, que del mismo modo, busca proporcionar un claro panorama de la situación actual y las perspectivas crecimiento de la empresa “**Dulce Despertar**”.

Esta propuesta de negocio, exige consolidarse en un mercado competitivo y para ello, precisa de una base estratégica sólida para crear un concepto único en la región. En base lo anterior, se realiza esta investigación, con la finalidad de elaborar una propuesta que se verá evidenciada en un plan de negocios, que sirva de guía para la dueña de la empresa “**Dulce Despertar**”, y que, al aplicarlo pueda lograr ganar participación en el mercado, mediante la implementación de estrategias que logren consolidar el negocio.

RESEÑA HISTÓRICA

Actualmente en Chile, se acentúa la costumbre de consumir desayunos livianos por varias circunstancias: falta de tiempo, dieta, moda, entre otras. Cualquiera sea la causa que motive este comportamiento, no es la mejor forma de comenzar el día. El desayuno debe ser la comida más sustanciosa del día ya que es la primera comida que se ingiere antes de comenzar una jornada de trabajo, estudio o distintas actividades, lo que significa un alto consumo de energía.

Por lo anterior, se concluye que el desayuno debe estar conformado por una variedad de alimentos energéticos y nutritivos.

Durante una estadía de la propietaria de la empresa en Argentina, ella conoce éste servicio de reparto de desayunos artesanales a domicilio e inmediatamente pensó que sería una buena opción de regalos a promover en la Provincia de Valparaíso, Chile. En aquel momento, decide profundizar el tema, recurriendo a las costumbres alimentarias de la población chilena e implementando así, esta nueva manera de agasajar y sorprender a los seres queridos y amigos en la Provincia de Valparaíso.

Hoy por hoy, “Dulce **Despertar**” cuenta con una oferta estándar que consiste en una opción de bandeja, sin embargo, este trabajo propondrá la incorporación de diversos productos, que según el estudio, serán adecuados a cada ocasión y persona que se desee agasajar.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad “Dulce Despertar”, ha tenido un crecimiento sin un ordenamiento que permita evaluar la operación y proyección de la empresa, por ejemplo, no se evidencian costos asociados al producto, margen de rentabilidad, ni plan de marketing. Por tanto, se hace necesario realizar un plan que guíe el destino de la empresa en su necesidad de expandir el mercado mediante un esquema de acciones, buscando mejorar los procesos y creando un panorama realista del futuro de la empresa y así poder lograr los objetivos que se proponga.

Por tanto, el problema detectado es ***“la carencia de un plan de negocio que permita ordenar y conocer los aspectos operativos, de rentabilidad y proyección de la empresa en el tiempo”***.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La presente investigación se realiza con la intención de que al implementar el plan, se mejore la participación de mercado y la consolidación del negocio en funcionamiento que está orientado a satisfacer las necesidades del consumidor y, a la vez, brindar un servicio creativo y de calidad, entregando a domicilio alimentos como sorpresa para ocasiones especiales y a la vez ser el nexo para mostrar el cariño de una manera diferente.




Con la identificación de un nuevo modelo de negocio y el plan propuesto para este proyecto, se espera generar más fuentes de trabajo, aplicar estrategias publicitarias que impulsarán las ventas y, como consecuencia, aumento de las utilidades.




OBJETIVOS

Objetivo general

“Proponer un plan de negocios para la empresa de desayunos a domicilio Dulce Despertar, que le permita en su implementación, ganar participación en el mercado y consolidar el negocio.”

Objetivos específicos

-  Desarrollar un estudio de mercado que permita conocer la posibilidad de crecimiento de este proyecto.
-  Realizar una investigación de mercado que permita conocer la percepción de calidad de los clientes respecto al servicio.
-  Realizar un análisis y diagnóstico organizacional para establecer la estrategia del negocio.

-  Diseñar un plan de marketing que sea capaz de posicionar a la empresa Dulce Despertar en la industria de regalos a domicilio.
-  Determinar el monto de inversión aproximado, los costos de producción y gasto, viabilidad económica del proyecto y la capacidad de supervivencia de la empresa.
-  Diseñar propuesta de un plan de negocios.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

A fin de orientar y crear las bases teóricas de esta investigación, en el presente capítulo se realiza la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación a desarrollar, presentando las principales teorías existentes sobre el tema objeto de estudio y concentrando información pertinente y relevante del tema. Se expondrá en qué consiste un plan de negocio, desde la perspectiva de diversos autores, así como los elementos que éstos contienen.

1.1 PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios puede definirse como un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un negocio empresarial concreto¹.




Un plan de negocios es un documento amplio, que ayuda al empresario analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. Frecuentemente, es preparado por una empresa existente para asegurarse que el crecimiento futuro se

¹ La creación de la empresa propia, serie McGraw-Hill, Manuel Bermejo-Isabel Rubio-Ignacio de la Vega, 1994.

maneje en forma adecuada. Con los negocios ya establecidos, el plan expresa la situación actual, el sitio en que la empresa desea estar en un periodo de tres a cinco años y lo que se requiere para alcanzar tales metas².

El plan de negocios es una guía que indica el camino a seguir para la creación de una empresa, la reestructuración de la misma o el camino para emprender negocios³.

Un plan de negocios tiene tres funciones principales:

-  Es la creación de un proyecto escrito, que evalúa todos los aspectos de la factibilidad económica de la iniciativa comercial, con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.
-  Es un elemento de control que permite vigilar la evolución del negocio, la respuesta a los aspectos propuestos para su funcionamiento y el cumplimiento de sus etapas.
-  Sirve también para obtener financiamiento, presentando a las entidades financieras la documentación que contempla la evaluación necesaria para la obtención de recursos.

Hay varias formas de estructurar un plan de negocios, sin embargo existen componentes básicos que no pueden estar ausentes, estos son:

² Empresarios pequeños y medianos, Peggy Lambing – Charles Kuehl, Prentice hill, 1ª edición, 1998.

³ Como elaborar un plan de negocios, Bravo O. , edición 2001, Bogotá.

Resumen ejecutivo - Descripción de la empresa - Análisis del entorno - Estudio de mercado - Análisis de la Industria - Plan estratégico - Plan de marketing - Plan de operaciones - Organización y RRHH - Plan financiero.

A continuación, se explican cada uno de los elementos mencionados los que se aplicarán en el presente trabajo de investigación.






1.1.1 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo, es la introducción al documento, debe ser lo suficientemente amplio para sostenerse y explicarse por sí mismo, proporciona un panorama global de los hechos más relevantes que contiene el plan; presenta el perfil de la empresa, el producto que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios.

1.1.2 Descripción de la empresa

El resultado de esta etapa constituye el punto de partida para el diseño del contenido del plan, se trata de una herramienta de análisis previo. En este análisis se requiere un soporte especial para justificar las medidas innovadoras a implementar. Cuando el plan de negocios se realiza para una empresa que ya

está funcionando, deberá incluir también una breve información sobre cada uno de los aspectos que se señalan a continuación:

-  Historia de la empresa.
-  Análisis de la Industria.
-  Productos y servicios ofrecidos.
-  Información económica y financiera.
-  Equipo empresarial y gerencial.

Una herramienta muy práctica para llevar a cabo esta tarea, lo constituye el análisis FODA que consiste en elaborar una matriz en la que se incorporan aquellos aspectos que constituyen oportunidades, amenazas, fortalezas o debilidades. (Definición de elementos del análisis FODA en **Anexo 1**)

La finalidad lógica de este análisis es aprovechar las fortalezas que dispone la empresa para explotar las oportunidades existentes y las ventajas que ofrece, nos permite considerar los siguientes factores en la realización de un plan de negocio:


Tabla 1.1 - Cuadro FODA.


Oportunidades	Encontrarlas, aprovecharlas y explotarlas.
Amenazas	Evitarlas o luchar contra ellas.
Fortalezas	Aprovecharlas y desarrollarlas. Crear otras nuevas.
Debilidades	Evitarlas o disminuirlas

El objetivo al que se debe apuntar es, identificar una ventaja competitiva que será la base fundamental sobre la que se apoyará toda la estrategia empresarial.

1.1.3 Análisis del entorno

Su propósito es conocer la realidad del marco en que se desenvuelve la actividad empresarial y está compuesto por un conjunto de factores que, difícilmente, controla la empresa pero, que la condicionan e influyen en ella, se realiza desde dos perspectivas:

 **Entorno general:** Se refiere al medio externo, desde una visión genérica, derivada del sistema socioeconómico en que se desenvuelve.

 **Entorno sectorial:** Referido al ambiente más próximo, relacionado con la actividad específica de la empresa, es decir, analizando, con profundidad, los factores relevantes del sector productivo en que se encuentra la actividad de la empresa.


1.1.3.1 Análisis de la situación interna


En este apartado se pretende analizar los factores que son inherentes a la propia empresa, es decir, en los que se tiene capacidad de intervención y se

pueden controlar, con cierta medida. La clave se encontrará en poder localizar algunos recursos que sean especialmente valiosos y permitan tener ventaja sobre los posibles competidores. La forma más adecuada de diseñar las estrategias es a partir de estas ventajas, mediante el aprovechamiento, desarrollo, mejora e incremento de estos recursos.

1.1.4 Estudio de mercado

Este apartado debe contener la descripción de los productos que va a ofrecer la empresa y a que mercados va a destinarlos; representa la descripción básica del propósito de la empresa.

 **Definición de producto:** es lo que finalmente se ofrece al mercado y es la base sobre la que se produce la transacción. Esta se efectúa cuando el cliente determina que la satisfacción a su necesidad, está compensada por la cantidad económica que desembolsa a cambio del producto que la satisface.

 **Descripción de mercado:** las decisiones anteriores sobre el producto deben estar relacionadas y referidas a sus correspondientes mercados, es decir, están asociadas a ellos. Por tanto, deben completarse con la perfecta descripción de éstos.


1.1.5 Análisis de la industria

Este análisis implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una empresa. De acuerdo con el modelo de Michael Porter (1979), estas fuerzas son⁴: Los competidores actuales - Los competidores potenciales - Los productos o servicios sustitutos - Los clientes - Los proveedores.

El estudio de mercado es un paso fundamental, previo al análisis de la industria. El presente análisis ayudará a posicionar una empresa frente a los competidores y es la base fundamental para el desarrollo del plan estratégico.


1.1.6 Plan estratégico

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar el FODA para ella. Se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio de mercado, luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa.

 **Establecimiento de los objetivos:** los objetivos constituyen la identificación concreta de los propósitos perseguidos, dotándolos de una

⁴ Estrategia Competitiva, Michael Porter, Vigésima novena reimpresión, 2002.Cecsa.

identidad objetiva y práctica. Constituyen el lugar hacia donde se apunta y se deberán alcanzar en modo y tiempo.

 **Formulación de estrategias:** una vez identificados y establecidos los objetivos, es posible diseñar maneras de acometer las acciones adecuadas para alcanzarlos. La estrategia significa la visión global de la empresa, la orientación general que se quiere dar y la dirección a largo plazo que va a tomar la empresa.

1.1.7 Plan de marketing

El plan de marketing⁵ debe comenzar con una definición del segmento de mercado al que se pretende llegar, determinando cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr.

El plan de marketing tiene como misión describir todas las actividades que se van a desarrollar en el ámbito comercial. Tiene su origen en un profundo conocimiento del mercado, a partir del cual, se debe diseñar el producto capaz de satisfacer las necesidades y conseguir que el cliente llegue a aceptarlo y adquirirlo.

La mezcla de marketing se utiliza para posicionar productos o servicios en el mercado objetivo y se definen como las 4 P: Producto, Precio, Promoción y Plaza. Al desarrollar la mezcla del marketing, se deben identificar todos los elementos del



⁵Fundamentos de Marketing, 11ª edición, Stanton- Etzel-Walker, McGraw-Hill.



marketing mix que conforman la oferta. En ese sentido, la oferta es más que el producto, es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente.

1.1.8 Plan de operaciones

El plan de operaciones, contemplará la forma en que se va a llevar a cabo todo el proceso destinado a generar los productos o servicios que la empresa va a ofrecer. En el caso de las empresas de servicios, los factores (recursos) que condicionan la capacidad de proporcionar el producto son: la disponibilidad de recursos físicos e instalaciones y los recursos humanos. A ello se añade, la fuerte estacionalidad que se produce en la demanda de muchos de estos productos y que es causa de una gran descompensación frente a la disponibilidad de recursos y capacidad para atender a los clientes. Por este motivo es que, es de una gran importancia, intentar influir en los patrones de comportamiento de la demanda.

El plan de producción recoge las cantidades de recursos que van a ser necesarios en cada momento, la forma en que se utilizan y los momentos en que deben ser incorporados, así como los resultados obtenidos, por tanto, abarcará las actividades de compras, logística, tanto interna como externa y la planificación de toda la actividad, por consiguiente tiene como fin establecer:

-  Los objetivos de producción, en función al plan de marketing.
-  Los procesos de producción, en función de los atributos del producto.

-  Los estándares de producción que harán que la producción sea eficiente, que se logre satisfacer las demandas de los clientes y que dé cuenta de la rentabilidad esperada por los accionistas.
-  El presupuesto de inversión, para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

1.1.9 Organización y RRHH

Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan de marketing y del plan de operaciones, es importante desarrollar el “Plan de Recursos Humanos”. La empresa dispone de una serie de recursos, materiales y humanos, gracias a los cuales, consigue llevar a cabo las tareas necesarias para cumplir sus objetivos. Es imprescindible definir la política de personal y captar a las personas adecuadas, para más adelante asegurar su permanencia.

El proceso se inicia determinando las funciones básicas en que se pueden dividir las distintas tareas, atendiendo a su especialización.

Escribir la estructura básica de la organización, de manera que quede claro a qué parte de la misma corresponde cada función y cómo se encuentran distribuidas las responsabilidades, de esta manera, se establecen los criterios que se emplearán para asignar las retribuciones, en función de los resultados y a la jerarquía del puesto, y por último, reconocer los logros de los trabajadores, lo promueve una cultura de eficiencia y mejora continua.

1.1.10 Plan financiero

El plan económico-financiero refleja la evolución y estado de la situación económica de la empresa. El objetivo es sistematizar y ordenar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, elaborar los análisis y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad⁶.

Para la medición de los beneficios y costos asociados a este proyecto, se utilizará el método de flujo de caja, el que comprenderá períodos anuales y su proyección será de cinco años, así como también se utilizarán indicadores económicos. El beneficio del proyecto estará dado por la venta de desayunos y servicio delivery, el que dependerá del número de clientes que logre captar la empresa.

Los costos de inversión, estarán dados por la inversión, capital de trabajo, imprevistos y puesta en marcha y, los costos de operación, estarán dados por los costos fijos (constantes en el tiempo que no dependen del volumen), y los costos variables que están directamente relacionados, con el volumen de producción.

Para la evaluación y conocer la rentabilidad del proyecto se utilizarán los indicadores V.A.N. (valor actual neto), T.I.R. (tasa interna de retorno) y P.R.I. (Periodo de recuperación de la inversión): Definiciones en **Anexo 2**.

⁶ Preparación y Evaluación de proyectos, Sapag N.(2007)

CAPÍTULO II

2.1 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

La información y relatos históricos relativos al estudio, se obtendrán de fuentes primarias, en este caso la dueña de la empresa, quien transmitirá su experiencia, respecto al funcionamiento y manejo de la misma.

2.2 RESUMEN EJECUTIVO

La región de Viña del Mar se caracteriza por ofrecer una variedad de servicios de ocio por tratarse de una ciudad turística, en donde se concentra la mayor cantidad de visitantes durante fines de semana largos, vacaciones de verano y vacaciones de invierno, en la actualidad no se encuentra registro de empresas que se dediquen a brindar un servicio de desayunos a domicilio, por lo que este proyecto, que busca aprovechar la plataforma de recursos generados por la empresa “Dulce Despertar” se presenta como un servicio innovador para esta zona. El interés por este tipo de servicios se debe a que en el mercado se valoran la experiencia, el servicio de calidad y la creatividad al momento de agasajar a un amigo o ser querido.

El servicio se encuentra en el mercado y es conocido por el consumidor, y el consumo ha aumentado paulatinamente los últimos años. La empresa Dulce

Despertar es la primera empresa, de la región, dedicada al rubro de desayunos y regalos a domicilio, para agasajar en días especiales.

A través de los análisis realizados se detectaron fortalezas y debilidades las cuales se potenciaron y revirtieron mediante la propuesta de estrategias de crecimiento intensivo del negocio a través del desarrollo de nuevos productos.








El análisis económico financiero evaluado a 5 años permite ver que tanto escenarios de venta optimista, como pesimista muestran desde el primer año y segundo año respectivamente flujos de caja positivos, con un VAN positivo, sin embargo, el escenario pesimista no permite obtener la rentabilidad exigida al proyecto en un periodo de 2 años.

2.3 MODELO DE NEGOCIOS ¿Cómo es el modelo de negocio?

El negocio consiste en la elaboración y comercialización de bandejas de regalo “desayunos a domicilio”. El producto está dirigido a jóvenes y adultos que desean obsequiarlos a algún familiar o amigo, en alguna ocasión especial. Se trata de un producto innovador y de excelente calidad, con una presentación atractiva, que será vendido a través de una página web de venta on line.

Productos y servicios ofrecidos.

Bandejas de desayunos son los productos que se elaboran, utilizando insumos de calidad nacionales e importados, que dan un valor agregado a lo existente en el mercado. Así mismo, se destacan las siguientes características en los productos:

-  Variedad de bandejas con presentaciones innovadoras y atractivas.
-  Productos elaborados artesanalmente con altos estándares de calidad.
-  Las bandejas se preparan en el momento de repartirlas, manteniendo su frescura.
-  Posee tazones e individuales de tela con diseños artesanales elaborados por mujeres artesanas.
-  Bandejas elaboradas ha pedido del cliente y que se encontrará claramente expuesto en la página web.
-  Recepción de pedidos hasta con 24 horas de anticipación.
-  Servicio de reparto a domicilio con un costo adicional de \$ 3.500.- como mínimo.

La calidad de los insumos, creatividad y la capacidad para identificar los gustos y preferencias de los clientes, permiten ofrecer un producto y servicio de excelente calidad que sorprenden y superan las expectativas de los clientes.

¿Quiénes serán los clientes?

El consumo de desayuno es primordial para comenzar con energía el día, sin embargo, el desayuno entregado como regalo se suele dar en ocasiones

especiales, tales como, cumpleaños, día de los enamorados, día de la madre, día del padre, día del amigo, celebraciones de aniversarios de matrimonio, etcétera. Cabe señalar que su consumo se realiza en ocasiones especiales, momentos en que los clientes están dispuestos a pagar algo más por un regalo diferente y de excelente calidad.

A partir de las encuestas, se han detectado los gustos, las exigencias y las demandas de los potenciales clientes, quienes no solo se preocupan por la presentación de la bandeja, sino por el precio y el valor agregado que el producto ofrece. La relación precio-calidad, es lo más importante, por ello se debe trabajar para superar sus expectativas.


La propuesta de valor.


Para satisfacer las necesidades del cliente se ha pensado en un producto que tiene un valor agregado, que se distingue de los demás porque considera productos de calidad y un servicio personalizado.


La empresa pretende ser el vínculo que hace posible a las personas estar cerca de alguien en momentos especiales de forma representativa, o presencial mediante la tecnología, brindando calidez y rapidez en la atención a través de varios canales, ofreciendo un servicio integral que facilite la toma de decisiones. El concepto de “Dulce Despertar”, es crear un espacio emocional donde se unan dos personas que, físicamente, no están presentes y donde converja la sorpresa,


brindando un espacio que acogerá los sentimientos y la necesidad de expresarlos, instancia que motiva al cliente a la adquisición del servicio.

Los factores que añaden valor al producto son;


-  **Diferenciación:** bandejas de desayunos con presentaciones atractivas, elaboradas con productos artesanales e insumos de calidad.

-  **Variedad de bandejas:** 10 distintos contenidos de bandejas para cada ocasión, difíciles de igualar por la competencia dado por la valoración del trabajo artesanal de la región.

-  **Diseño y presentación:** diseño y presentación de acuerdo con los gustos y requerimientos de los clientes, se presentan en bandejas de mimbre elaboradas artesanalmente, tazones de cerámica artesanal, insumos de colores atractivos y presentación con papel celofán, o cajas de cartón forrado, con moño y globos.

-  **Servicio:** atención personalizada y de acuerdo con sus necesidades brindando un servicio de asesoría en el caso que sea necesario. Los pedidos se reciben entre las 8.00 am y 20.00 pm, vía telefónica, o por correo electrónico a través de la página web, los 365 días del año. El servicio delivery, tiene un costo extra según la distancia del lugar de

entrega, preocupándose primordialmente de llegar en el horario que indique el cliente.





 **Servicio de respuesta:** se toma una fotografía o se filma un video de saludo en el momento preciso de la entrega del regalo, y se enviará inmediatamente al cliente con la finalidad de sorprenderle y a la vez podrá verificar que el servicio fue entregado de manera satisfactoria.

¿Cómo se llega a los clientes?

Venta directa al cliente por medio de página web: las bandejas se venderán directamente al cliente a través de la página web www.dulcedespertar.cl, en donde se aprecia de manera explicativa las opciones de bandejas con sus respectivos ingredientes y precios, se establecen las políticas de compra y entrega del servicio. De esta manera se facilitará la coordinación entre las áreas de venta y producción, evitando el costo de mantener un punto de venta físico. A través de Skype, redes sociales y telefónicamente.

¿Cómo genera ingresos el negocio?

Por la venta de bandejas de desayuno, se deben considerar los siguientes aspectos:

-  Registrar la marca Dulce Despertar que permita identificar, recordar y posicionar la empresa de regalos de desayunos a domicilio como de excelente calidad, con presentaciones innovadoras para cada ocasión.
-  Dirigir la promoción al público objetivo por distintos medios, tales como volantes, canje y correo electrónico.
-  Promover el boca a boca como la mejor estrategia de promoción.
-  Afianzar el concepto del valor agregado del producto que posee elementos e insumos de carácter artesanal regional de excelente calidad.

Los productos se venderán a los siguientes precios:

Tabla 2.1 - Precios de venta promedio (en pesos chilenos \$)





PRECIOS DE VENTA BANDEJAS (\$)	
precio de venta bandeja desayuno dulce despertar	25.000
precio de venta bandeja desayuno para cuatro	53.000
precio de venta bandeja desayuno light	25.000
precio de venta bandeja desayuno argentino	36.000
precio de venta bandeja desayuno infantil	24.000
precio de venta bandeja desayuno express	20.000
precio de venta bandeja desayuno vintage	36.000
precio de venta brindis clásico	29.000
precio de venta brindis premium	45.000
precio de venta cesta de frutas frescas y secas	30.000
precio de venta bandeja desayuno dulce despertar x 2	34.000
precio de venta bandeja desayuno light x 2	34.000
precio de venta bandeja desayuno express x 2	28.500
precio de venta bandeja desayuno argentino x 2	43.000
total	462.500
promedio precio de venta	33.036

Se ha determinado el precio promedio de venta el cual es **\$ 33.036** el que toma en cuenta los costos de producción que incluyen la materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de producción, para efectos de realizar los análisis de flujos de caja posteriores. El precio de venta tiene en consideración el nivel de



precios de la competencia, la calidad de los insumos, la presentación y servicio de personalización de regalos.





Los recursos clave para el negocio.

Los recursos clave para el éxito del negocio son los siguientes: la calidad de los insumos, la infraestructura y el equipo humano encargado. En cuanto a infraestructura, la empresa requiere para su adecuado funcionamiento lo siguiente;

-  Un área para almacenar insumos y mantener en óptimas condiciones las bandejas elaboradas y un área para la producción.
-  La empresa debe contar con permisos de funcionamiento.
-  Debe estar inscrita en el servicio de impuestos internos.
-  La marca “Dulce Despertar”, se debe registrar en INAPI.




En cuanto a los requerimientos del personal para la elaboración de las bandejas, teniendo en cuenta que la preparación de los regalos requiere delicadeza y dedicación se necesita un personal mínimo compuesto de:




-  Un administrador, 1 secretaria administrativa, 1 preparador, 1 repartidor.
-  Es importante la labor de la Secretaria en la atención personalizada de clientes al momento de consulta, asesoría y solicitud de un pedido.

-  En el momento de la entrega, el repartidor debe enviar al cliente la fotografía o video del agasajado en forma instantánea, para esto se contará con los equipos necesarios.
-  La labor de la Secretaria es esencial en el servicio de post venta aplicando encuestas de satisfacción del servicio y lograr que el cliente recomiende a dos o tres personas con sus datos de contacto, para contactar posteriormente.
-  La gestión de clientes, enviando promociones en las fechas que el cliente haya indicado en su ficha personal como especiales para él.
-  El Administrador debe realizar las gestiones pertinentes con distintos proveedores, estableciendo acuerdos para comprar por mayor los insumos a través de crédito a 30 o 60 días, a efectos de mantener una holgura y optimizar el flujo de caja.

Las actividades clave para el negocio.

Las actividades claves para el negocio son las que están vinculadas al proceso productivo.



-  Garantizar y asegurar la calidad de los insumos.
-  Revisar permanentemente las tendencias en el mercado a nivel nacional e internacional.
-  Desarrollar la creatividad y promover la innovación constante.

-  Brindar atención personalizada, responder a las necesidades de cada cliente, presentando una propuesta única de valor.
-  Cumplir con todas las condiciones pactadas con el cliente; calidad de los insumos, presentación de las bandejas, entrega oportuna del regalo en domicilio. Cumplimiento y responsabilidad en el horario de entrega.
-  Mantener actualizada la página web, y redes sociales permanentemente a medida que existen variedad de eventos, promociones y ofertas.

El proceso productivo, considera los siguientes pasos: recepción del pedido, compra de los insumos, elaboración de bandejas de desayuno.






En ese momento, el producto está listo para su entrega, lo importante es adquirir experiencia en el armado de las bandejas, de tal manera que se garantice el mismo nivel de calidad.

Actividades clave que requiere la relación con los clientes.

-  Implementación y mantención de un programa de gestión de clientes.
-  Actualización de bases de datos para enviar promociones y ofertas a los clientes en las fechas que inscribieron de importancia para ellos.

Socios y aliados estratégicos.

Las estrategias que deben tenerse en cuenta son:

-  Aumento de las estrategias de promoción.
-  Proveedores; establecer alianzas con proveedores de bandejas de mimbre, tazones de cerámica, alfajores artesanales y manteles de tela, considerando el periodo de estacionalidad del producto y gestionar la compra de insumos al crédito.
-  Programas radiales; que puedan realizar la publicidad de la empresa. Esta alianza puede generar estrategias de canje de productos a cambio de tandas comerciales que resalten los atributos del servicio.
-  Instituciones financieras; es importante conocer toda la información disponible y comparar los productos que ofrecen, así como las tasas de interés por los préstamos que otorgan.
-  Instituciones de Fomento Productivo; establecer contacto y asociarse a entidades que brinden apoyo al microempresario, a fin de mantenerse informado de los concursos regionales, requisitos y plazos para presentar proyectos.

Estructura de costos.

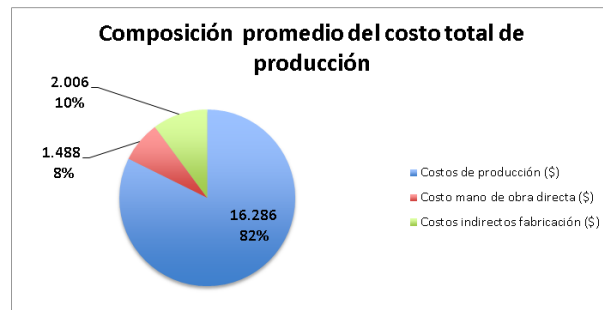
Los costos que se detallan en la tabla 2.2 muestran la composición del costo promedio total de producción. En ella se evidencia que la mayor ponderación del costo promedio total de producción es el costo de producción (82%), el cual contempla fundamentalmente la materia prima directa.

Tabla 2.2 - Estructura de costos.

Costos de producción (\$)	Costo mano de obra directa (\$)	Costos indirectos fabricación (\$)	TOTAL (\$)
16.286	1.488	2.006	19.780
82%	8%	10%	100%

Gráficamente la composición del costo promedio total de producción del producto se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.1 - Composición del costo total de producción.



Elaboración propia.

a) Monto de inversión (equipos y muebles).

La inversión en equipos y muebles que requiere el proyecto se estima en \$ 7.207.845.-

b) Rentabilidad estimada.

Dado el nivel de producción, los precios de venta estimados, y el análisis de los flujos de caja, se concluye que el mejor escenario es mediante un financiamiento de un 75% de la inversión inicial total (que incluiría la inversión en equipos y muebles, capital de trabajo, imprevistos y costos de puesta en marcha).

A continuación se analizan tres escenarios: pesimista, optimista y el esperado.

- Para el caso del escenario **pesimista** se asume que la tasa de crecimiento del negocio es de un 100% por sobre la tasa de crecimiento actual, vale decir, 1,19 desayunos/mes (aproximadamente una tasa de crecimiento de 14 desayunos/año).
- Para el caso del escenario **optimista** se asume que la tasa de crecimiento del negocio es de un 200% por sobre la tasa de crecimiento actual, vale decir, 1,8 desayunos/mes (aproximadamente una tasa de crecimiento de 22 desayunos/año).
- Para el caso del escenario **esperado** se asume que la tasa de crecimiento del negocio es de un 175% por sobre la tasa de crecimiento actual, vale decir, 1,65 desayunos/mes (aproximadamente una tasa de crecimiento de 20 desayunos/año).

c) Riesgos a tomar en cuenta.

La principal amenaza del producto son los productos sustitutos de menor precio que existen en el mercado. Para ello, es importante resaltar el valor agregado del producto; productos de alta calidad, personalización en el servicio, innovación, rescate de la artesanía regional, y empaque atractivo.

Los riesgos que puede enfrentar el negocio están vinculados al ingreso de competidores, por lo atractivo del concepto. Aquellos competidores que tengan más tiempo en el mercado y una mayor cobertura de clientes son una amenaza. En vista de ello, es importante establecer alianzas estratégicas con proveedores, y desarrollar una amplia y fuerte red de contactos para abarcar una porción mayor del mercado. Esto permitirá que la marca sea conocida, así, como el valor agregado que posee.

2.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.4.1 Historia de la Empresa:

“Dulce Despertar”, brinda servicios de desayuno a domicilio para agasajar a seres queridos y amigos, en ocasiones especiales y distintos tipos de celebraciones, su desarrollo se encuentra ligado al espíritu de progreso y emprendimiento de su dueña, adaptando el negocio conocido en la Ciudad de Mendoza, Argentina en la provincia de Valparaíso. La idea del negocio nace en el año 2004, con el propósito de ofrecer una nueva forma de acercar a los clientes con sus seres queridos, familiares o amigos y que, de alguna manera, estén presentes en un momento especial a través de la sorpresa; que en este caso, será un desayuno de regalo a domicilio.

El concepto de “Dulce Despertar”, es crear una instancia emocional donde se unan dos personas y donde converja la sorpresa, brindando un espacio que acogerá los sentimientos y la necesidad de expresarlos, lo cual motivará al cliente a la adquisición del servicio. Ver Misión, visión y políticas actuales en **Anexo 3** .

La estrategia para llegar a su clientes, se enfoca en causar mayor impresión a la persona que recibe el obsequio y, de esta, forma se satisface al cliente que solicitó el regalo mostrando el instante a través de una fotografía o video.

El servicio está destinado a los habitantes de todo el mundo que quieran sorprender, a un habitante de la Provincia de Valparaíso, de manera especial y original.

Según expresa la dueña de la empresa, la principal característica de la empresa, que valoran los clientes, es la creatividad del servicio, como también las solicitudes de pedidos vía web, ya que de manera rápida y desde cualquier lugar del mundo se puede acceder a la página web y solicitar un servicio de entrega de desayuno a domicilio. Por otra parte, el valor agregado del servicio es, sin lugar a dudas, acercar a las personas, la entrega oportuna y no menos importante, el personal que con un gran conocimiento geográfico de la región permite optimizar recursos y demostrar calidez y confianza en la el momento de la entrega.

“Dulce Despertar”, ha incorporado solo la estrategia de publicidad en respuestas de búsqueda en internet, sin aprovechar las oportunidades que ofrece el crecimiento del mercado y las herramientas de tecnología actual, para darse a conocer; otro punto importante, es que además no posee una estructura

empresarial definida, ya que la dueña de la empresa es quien cumple las funciones de administradora, gerente, vendedora y empleada.

2.4.2 Análisis de la Industria:

A efectos de analizar la industria de los regalos a domicilio existentes en Chile y la región de Valparaíso, se visitaron las páginas de los potenciales competidores, tales como tiendas de retail, empresas de desayunos y florerías que entregan regalos a domicilio, detectando la existencia de un rápido crecimiento debido a un mercado que cada vez es más exigente y que está en aumento, proponiendo ofertas cada vez más variadas. Sin embargo, de todas las páginas que ofrecen el servicio de desayunos a domicilio, ninguna está ubicada en la región de Valparaíso, solo Dulce Despertar.

Esta forma de comercialización “servicios a domicilio” está cobrando mucha importancia en el país, derribando todos los mitos creados por patrones culturales de desconfianza al momento de cancelar por el servicio, antes de que sea entregado.

La existencia de opciones particulares de desayunos a domicilio en la región es nula, pero en el caso que se logre alcanzar un mercado grande y con alta rentabilidad, es muy probable que surjan competidores que se vean incentivados al desarrollo de una compañía, que pueda brindar un servicio parecido a nivel sectorial.

El crecimiento sostenido de la economía del país y el apoyo del gobierno a desarrollar programas y subsidios de emprendimiento, a través de instituciones de apoyo del gobierno, ha motivado a las personas a buscar nuevas opciones de ingresos para sus familias, entre estas opciones se encuentran, el ofrecimiento de servicios de almuerzos, cenas, sándwich y coctel a domicilio; lo que significa un aumento en la cantidad de competencia indirecta. Sin embargo, la calidad de los servicios que presta “Dulce Despertar” y, las facilidades que ésta ofrece en cuanto a la entrega y creatividad, la vuelven una opción interesante.

Luego del análisis realizado, se concluye que la empresa “Dulce Despertar”, se encuentra en un sector propicio para desarrollar la actividad, con una industria que está creciendo, con variables económicas que la ubican en un escenario prometedor.

También se considera que el mayor valor agregado de la comercialización de este servicio de regalos, va a estar dado por la incorporación de la personalización e incorporación de tecnología en la entrega, fortaleciendo el área de servicios, por sobre el área de ventas. Al incorporar herramientas tecnológicas para el acercamiento entre personas, juntamente con la venta el producto, se agrega una ventaja, dado que satisface más de una necesidad de los clientes, que es la compra del regalo y a la vez obtener la emoción de ver sus seres queridos o amigos al momento de recibir el presente.

2.4.3 Productos y servicios ofrecidos:


La empresa “Dulce Despertar” podrá diversificar su actual parrilla de productos, con el objeto de aumentar el número de posibles negocios. Por lo anterior, la empresa puede trabajar con diferentes intervalos de edades, ya que la acción de regalar un detalle no tiene edad ni precio; esto se ve reflejado en que la mayoría de las personas gasta más, en presentes para sus seres queridos, en días especiales, independientemente del sueldo que perciben.

En cuanto al servicio, una o más personas realizarán las actividades de mensajería y se encargará de ofrecer al agasajado una gran sonrisa y las felicitaciones correspondientes, además ser lo suficientemente cálidos como para lograr abrir un espacio de confianza, que le permita mostrar un video de saludo, tomar una fotografía o grabar un video de respuesta de saludo, con un mensaje o agradecimiento desde el cliente hacia el agasajado y, por último, requerir la firma de entrega.


La empresa desea que el servicio sea percibido como una experiencia inolvidable, por lo cual los mensajeros llevarán atuendos que los identifiquen con la empresa, ya que serán la cara visible de “Dulce Despertar”.

El servicio se concreta con la entrega a domicilio de un desayuno estándar, que contiene una variedad de alimentos nutritivos, dependiendo del tipo de bandeja que la persona elija.

 Bandeja de desayuno para una persona con el nombre "1 y media plaza".

 Bandeja de desayuno para dos personas con el nombre "2 plazas".

 Bandeja infantil de desayuno para un niño/a.

 Brindis para dos personas.

Cada uno de las opciones, se entrega en una bandeja de mimbre envuelta con papel celofán, cinta de organza y una tarjeta con dedicatoria. También puede llevar regalos extra como, Globos, tazón personalizado con fotografía digital, caja de madera con vino, muñeca, ramo con seis rosas, arreglo floral, entrega con disfraz y regalo Spa (consiste en masaje de relajación y piscina temperada).

El servicio Delivery, tiene por finalidad entregar la bandeja de desayuno solicitada por el cliente, en condiciones y tiempo acordado; para este servicio existe personal destinado exclusivamente a ello, contemplando una programación de ruta para las entregas a fin de cumplir con horarios comprometidos, en caso de que exista un retraso, el mensajero se contacta con la administradora de la empresa y esta a su vez, deberá informar al cliente el retraso, quien recibirá como compensación un descuento en la próxima compra o pudiendo también cancelar el pedido, si así lo desea.

Al llegar al domicilio de la persona agasajada, el mensajero hará de la entrega un momento grato y especial. Es necesario para el perfecto funcionamiento en la entrega y puntualidad del servicio, una comunicación clara con los clientes en cuanto a referencias de la dirección, si es edificio, trabajo, etc., informando al cliente que se permite un desfase de tiempo de 15 minutos antes o después de la hora fijada para la entrega.

2.4.4 Información económica y financiera:

En las pequeñas empresas el capital lo aporta el dueño. Su crecimiento se da a través de la reinversión de utilidades. “Dulce Despertar”, ha funcionado desde su origen con fondos propios, practicando la reinversión de sus utilidades permanentemente, sin embargo, al no llevar un real control contable no se aprecian las utilidades del negocio.

2.4.5 Equipo empresarial y gerencial:

Para iniciar formalmente un negocio, es necesario cumplir con ciertos aspectos legales y normativos que regulan la actividad empresarial⁷. La empresa “Dulce Despertar”, está constituida por su dueña como persona natural, que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal, asumiendo todos los derechos y obligaciones de la empresa, formalizada ante el Servicio Nacional de Impuestos Internos.

La actividad comercial de la pequeña empresa, ocupa una proporción grande de empleados y de los costos administrativos. “Dulce Despertar” emplea actualmente a dos personas de forma permanente; la primera con responsabilidades de aseo y limpieza y, la segunda, responsabilizada del reparto. Sin embargo, en periodos de alta demanda es necesario contar con un mínimo de

⁷ Administración de pequeñas empresas, 3ª edición, Sérvulo Anzola Rojas (Mc Graw Hill)

seis personas en las funciones de elaboración, armado, recepción de pedidos y entrega, para garantizar el óptimo resultado del servicio.

2.4.6 Análisis FODA de la Empresa Dulce Despertar:

El análisis FODA nos permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la empresa “Dulce Despertar”. El presente análisis consta de dos partes; el análisis interno que comprenden las fortalezas y debilidades y análisis externo, que evidencia las oportunidades y las posibles amenazas, que definen las tendencias del mercado. Su estudio mostrará un esquema general de las condiciones y las falencias que la empresa posee, con el fin de establecer estrategias de planificación, orientadas a la mejora.

Este análisis se expone en base a la situación actual, donde se identificarán las estrategias a seguir.

2.4.6.1 Fortalezas:

1. Es un servicio poco explotado en la provincia de Valparaíso.
2. Flexibilidad en la elaboración de bandejas de desayuno personalizadas y diseñadas para cada ocasión, según el gusto del consumidor.
3. Experiencia en el rubro. Siendo la primera empresa que ofrece entregas a domicilio con sorpresas, en la Provincia de Valparaíso a través de la Web.

4. Marca posicionada en los buscadores más utilizados de la web. Buen tráfico de visitas en página web. Marca “Dulce Despertar” inscrita en registro INAPI.
5. Fácil negociación y diversificación de proveedores.
6. Costos de materia prima relativamente bajos.

2.4.6.2 Oportunidades:

1. Mercado en expansión.
2. Fortalecimiento de programa de apoyo a microempresarios por parte del gobierno, a fin de reducir el desempleo, la pobreza y la concentración del ingreso.
3. Cercanía a grandes centros de consumo.
4. Creciente necesidad de fantasía, sorpresa y exclusividad en las nuevas generaciones de profesionales, al momento de elegir un regalo.

2.4.6.3 Debilidades:

1. No se cuenta con capital de trabajo.
2. Inexistencia de planificación estratégica.
3. Inexistencia de la relación empresa-cliente, a través de servicio de guía de compra o servicio de post venta.
4. Capacidad de respuesta reactiva, visión de corto plazo.
5. Poca información en página web, no se potencia como vitrina virtual.

6. Página web obsoleta, en la actualidad existen nuevas tecnologías en equipos móviles y, los clientes, no pueden acceder a la página web con aplicaciones Flash.
7. No se ha incorporado nuevos productos ni servicios, desde sus inicios en el año 2006.

2.4.6.4 Amenazas:

1. Promover el emprendimiento de otras empresas, que ofrezcan servicios similares o parecidos.
2. Economía global, la crisis financiera actual a nivel mundial.
3. Entrada al mercado de grandes empresas que han diversificado sus servicios con entregas a domicilio, otorgando flexibilidad en créditos.
4. Inestabilidad del precio de combustible, es sensible al precio delivery.
5. Nuevas tendencias en actualización de tecnologías de comunicación.

2.5 ANALISIS DEL ENTORNO

A continuación, se analizan los factores y algunos indicadores que podrían influir, positivamente o negativamente, en el desempeño de la empresa en estudio:

2.5.1 Factores económicos:

Actualmente el desempeño de la economía chilena, crece a tasas de tendencia en torno al 5%, destacando un dinamismo en relación al mundo⁸.

La situación de solvencia y liquidez del país, se mantiene estable, el PIB, que mide el valor del producto generado de la economía, creció 5,3% y 6,2% en el primer y segundo semestre del año 2012, impulsado por servicios empresariales, seguido de servicios personales, comercio e industria manufacturera. En tanto, para el 2013, se proyecta un crecimiento entre 4,0% y 5,0%, mientras que para el mundo, las proyecciones son de 2,5%, 2,8% y 3,4% para los años 2013 y 2014. En cuanto a la inflación del país, se espera que alcance un 2,9% en el 2013⁹.

2.5.2 Factores socioeconómicos:

El nivel socioeconómico, identifica una distribución de personas en los distintos niveles socioeconómicos de las regiones de Chile, concluyendo que en las regiones, por orden de prioridad RM, II, V, I, se concentra la mayor parte a nivel país de población con nivel socioeconómico ABC1, C2 y C3, mercado hacia donde se pretende posicionar la empresa “Dulce Despertar”, dirigiendo entonces su estrategia de marketing a este objetivo.

⁸ Columna de Rodrigo Vergara, Banco Central de Chile.

⁹ Informe Observatorio regional Valparaíso 3º trimestre 2012, subsecretaría de desarrollo regional y administrativo, departamento de estudios y evaluación, Gobierno de Chile.

En el ámbito de la educación y cultura, Chile tiene una tasa de 75% de término de la educación secundaria completa; el ingreso promedio de los chilenos se duplicó, la esperanza de vida ha aumentado y, tecnologías como internet y el celular, pasaron a formar parte de la vida diaria, lo que ha permitido el aumento del consumo.

Los chilenos, en la actualidad, se caracterizan como consumidores exigentes y empoderados, están al tanto de sus derechos, hay más referentes para imitar, viajan más, tienen acceso a la información y más educación, por lo tanto, pueden tener una opinión más compleja al momento de elegir la compra a través de una página en internet, se ha detectado también que, el consumidor chileno, ha mostrado mayor disposición a pagar más por un buen servicio.

En Chile, la masificación de los celulares, superó los 16 millones de clientes, con un crecimiento cercano a 400%, identificando una buena oportunidad para el crecimiento de las empresas, ya que el radio de la conectividad se ha ampliado enormemente.

2.5.3 Factores políticos y legales:

El gobierno de Chile y los programas de Fomento productivo regionales, tienen como objetivo apoyar a emprendedores innovadores en el desarrollo de sus proyectos de negocios, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación, puesta en marcha y despegue de sus emprendimientos. *ArribaMipyme*, *CORFO* y *SERCOTEC* son iniciativas del gobierno que reúnen toda la oferta

público-privada para apoyar el desarrollo de las buenas ideas de negocios de las micro, pequeñas y medianas empresas.

2.5.4 Factores tecnológicos:

En relación a las variables que puedan influir en la Industria de manera positiva, la más importante es la tecnológica, ya que Chile ocupa el lugar número 13 (de 144) en realizar operaciones vía web. En el año 2000, solo el 18% de los chilenos usaba internet. 12 años después, la cifra aumenta a un 88,9% de usuarios de internet y a la vez 1,68 PC por persona, y desde el año 2009, la conexión a la red es parte de la canasta de consumo de los chilenos. La cifra ha subido en forma sostenida desde el año 2004 y coincide con la evolución en los montos de las ventas On Line. Bajo este contexto, la empresa “Dulce Despertar”, que funciona a través del comercio electrónico, tiene buenas posibilidades de consolidarse a través de esta nueva forma de compra, más ágil, dinámica, y moderna, aprovechando los recursos de la tecnología para el beneficio de los clientes.

2.5.5 Factores ambientales:

En la actualidad, existe una gran preocupación por el impacto de la producción en las condiciones ambientales del planeta y, las últimas tendencias a nivel de negocios, consumidores y políticas públicas, están orientadas cada vez

más a seguir estrategias de competitividad sustentable, sumada a la responsabilidad social. En Chile, sin embargo, las principales aproximaciones se han focalizado en innovaciones de energías renovables, construcciones verdes, eficiencia energética, reciclaje y nuevos productos¹⁰.





2.6 ANALISIS DEL MERCADO

2.6.1 Estudio de mercado




2.6.1.1 Macro – segmentación

Mercado desde el punto de vista del consumidor, para lo cual se toman en cuenta tres dimensiones:


1.- Función o necesidades: ¿Qué necesidades satisfacer?

-  Acercar a dos personas en un momento especial.
-  Ofrecer una opción creativa e innovadora de regalos.
-  Facilitar la entrega a través del servicio a domicilio.
-  Brindar un desayuno nutricional y con productos de calidad.

2.- Recursos: ¿Cómo satisfacer estas necesidades?


-  Ofreciendo variedad de bandejas de desayuno personalizadas.
-  Complementar con una presentación original y atractiva.
-  Entrega oportuna del regalo.


¹⁰ Página web, (<http://ambiental.unab.cl/etiqueta/tendencias-verdes>).


 Atención al cliente de manera cálida y rápida, a través de distintos canales.


3.- Grupo de compradores: ¿A quiénes satisfacen estas necesidades?


 Hombres y mujeres.

 Familiares, esposos, padres, hijos, enamorados, empresas que buscan brindar un obsequio a clientes o colaboradores.

 Grupo de edad: 18 años en adelante, con poder de compra.

 Estilo de vida: personas que les gusta demostrar su cariño y estar presentes de cualquier forma en ocasiones especiales.

 Ventajas buscadas por los consumidores: ofrecer un regalo original que quede en el recuerdo de las personas.

 Competidores a controlar: personas particulares y empresas emergentes, que ofrecen un servicio similar a través de páginas web.

2.6.1.2 Micro – segmentación.

Principales características de los consumidores, que permita diferenciar el servicio en el concepto de potenciales compradores.




Segmentación demográfica:

 Sexo: hombres y mujeres.

 Edad: 18 años en adelante con poder de compra.

 Clase social: ABC1.

Segmentación psicográficas:

-  Personalidad: personas alegres, detallistas y bondadosas.
-  Estilos de vida: personas saludables.
-  Intereses: amantes de la creatividad y originalidad.

2.6.1.3 Mercado geográfico

Debido a la limitada capacidad de producción que la Empresa Dulce Despertar posee y a los altos costos de la distribución del producto, se ha determinado que el mercado geográfico es la Región de Valparaíso.

Tabla 2.3 - “Mercado Geográfico”

REGION	POBLACION (Habitantes)	%
V Región de Valparaíso	1.539.852	10,2
Región Metropolitana	6.061.185	40,1
Total Mercado Geográfico	7.601.037	50,3
Total Nacional	15.116.435	100

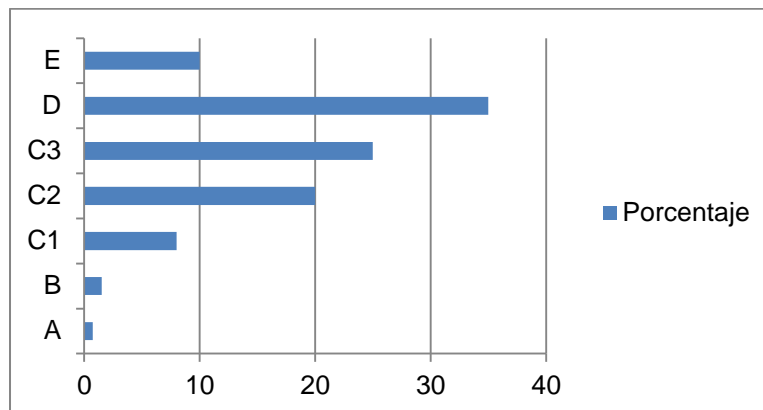
Fuente: Censo 2002 “Población total”

La tabla 2.3 muestra que el mercado geográfico corresponde al 50,3% del total de población nacional. Ver estadísticas nivel socioeconómico nacional en **Anexo 4.**

2.6.1.4 Mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo se ha realizado una segmentación al mercado geográfico según el nivel socioeconómico. Por tratarse de un bien suntuario se abarcarán los segmentos A, B, C1, que corresponden a aquellos hogares que tienen rentas tales, que les permiten cubrir sus necesidades sin problemas. El gráfico que se muestra a continuación indica que los segmentos A, B, C1 representan el 10% de la población.

Gráfico 2.2 - “Población según Estrato Socioeconómico”



Fuente: HERNANDEZ, J.

Tabla 2.4 - “Población según estrato socioeconómico”

NIVEL SOCIOECONÓMICO	A	B	C1	C2	C3	D	E	TOTAL
% de Población	0,5	1,5	8	20	25	35	10	100
Población V Región	7.699	23.098	123.188	307.970	384.963	538.948	153.985	1.539.851
Población R. Metropolitana	30.306	90.918	484.895	1.212.237	1.515.296	2.121.415	606.119	6.061.186
Población Mercado Geográfico	38.005	114.016	608.083	1.520.207	1.900.259	2.660.363	760.104	7.601.037

Fuente: Elaboración propia en base a datos INE.

La tabla 2.4 muestra el porcentaje de población que corresponde a los siete niveles socioeconómicos del país, y el número de personas para la V Región de Valparaíso y metropolitana, además la sumatoria de ambas para cada estrato. De esta manera se puede determinar que el mercado objetivo está conformado por un total de 760.140 personas, considerando la población que utilizará este servicio, con residencia en Valparaíso o en la Región Metropolitana que tienen una segunda residencia en la zona, o profesionales que decidieron ir a trabajar a la Capital manteniendo sus lazos familiares en la región de Valparaíso.

Se determinará el mercado actual de consumidores, en base a la investigación que se realizará por medio de encuestas, a un número específico de personas, según los resultados que arroje la muestra. Según la tabla N° con datos entregados por el INE, entre la Ciudad de Valparaíso y Región Metropolitana hay una población de 7.601.037 habitantes, de los cuales el 68% de la población pertenece a las edades entre los 15 a 64 años. Y el 10 % pertenecen a las clases sociales (ABC1), por lo tanto, el universo es igual a:

$$7.601.037 \times 68\% = 5.168.705 \times 10\% = 516.870$$

Si la población es finita, es decir, conocemos el total de la población y necesitamos saber cuántos del total se deben estudiar, la fórmula sería:

Tabla 2.5 - Componentes de la fórmula para cálculo de población.

N	Total de población 516.879
Z α	1.645 ^2 (si la seguridad es del 90%)
P	proporción esperada (en este caso 5%=0.05)
Q	1-p (en este caso 1 - 0.05 = 0.95)
D	Precisión (5%)

Entonces:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p*q}{d^2*(N-1)+ Z\alpha^2*p*q} = \frac{516.879 * 1,645^2*0,05*0,95}{0,05^2*(516.879-1)+1,645^2*0,05*0,95} = 51$$

Muestra = 51 habitantes.

El cuestionario, mediante el cual se realizó el estudio de mercado, está compuesto por preguntas abiertas, cerradas y de alternativas, con lo que se busca conocer las preferencias de los consumidores; además de las expectativas acerca del producto y servicio. Cuestionario de encuesta Estudio de mercado y Análisis de resultados en **Anexo 5**.

2.6.1.5 Conclusión del estudio de mercado:




Con la encuesta realizada, a la muestra sugerida, se demuestra que las personas que solicitan un servicio de regalos a domicilio, para ocasiones especiales en la V Región, son personas maduras, que mantienen una relación sentimental más profunda que los motiva a solicitar este servicio, además de ser fieles usuarios tecnológicos, por tal motivo están constantemente en la red, les gusta la rapidez, la comodidad y la innovación.

A fin de lograr su fidelidad, por lo que la orientación al producto, expresadas a través de las clásicas “P”, ha perdido vigencia y éstas han sido reforzadas por las actuales “C”. Comparaciones entre 5 P y 5 C en **Anexo 5**.

La Empresa: En relación a las 5 Cs, la empresa “Dulce Despertar”, deberá contar con una línea de productos que permita a consumidor tener mayor variedad de para escoger y, además, contar con servicios relacionados entre sí, esto hará que la imagen de la empresa esté presente en la mente del consumidor al momento de acercarse una fecha especial. La experiencia en el producto que ofrece, hace que para el consumidor sea un motivo de confianza, por eso es necesario tener en cuenta las sugerencias y exigencias del cliente.

Cliente: Es importante conocer al cliente, conocer su espectro de compra, los beneficios buscados y las motivaciones que tiene al solicitar el servicio.

Competencia: La empresa “Dulce Despertar”, se debe conectar con el mundo a través de la tecnología en Internet, ofrecer un buen servicio al cliente y tener una amplia proyección social.

-  Apoyar la compra de los clientes con promociones novedosas.
-  Ahorro en el precio de los insumos, a través de alianzas con proveedores.
-  Ahorro en costos de transporte, incluyendo en el costo del producto, un mínimo porcentaje para este servicio.

2.6.2 Situación de mercado

El mercado del producto desayunos a domicilio se encuentra en la etapa de su ciclo de vida de “Introducción”, periodo durante el cual las ventas registran un

crecimiento lento mientras el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no habrá utilidades, debido a los elevados gastos de promoción a fin de informar a los consumidores de la existencia del nuevo producto y conseguir que lo prueben. A pesar de que el producto se encuentra en el mercado y es poco conocido por el consumidor, así como sus características y atributos. El consumo ha aumentado lentamente durante los últimos 3 años. Sin embargo, al ser un producto estacionario, en días especiales tales como el día de la madre o día de los enamorados, se concentra el mayor aumento de venta, representando entre el 50% y el 60% de las utilidades totales del año.

Demanda

Los días especiales tales como, el día de la madre, día de los enamorados, día del padre, se concentra el mayor aumento de venta, ya que estos días, la demanda aumenta de tal forma que la empresa Dulce Despertar puede sufrir un crecimiento explosivo en sus ventas hasta de un 1.000%, teniendo en cuenta que es una empresa que funciona a través de una página web brindando rapidez y comodidad influyendo de alguna manera en el comportamiento del consumidor.

Al tratarse de un bien suntuario su demanda aumenta más deprisa que la renta, lo cual lo diferencia del resto de los bienes. Los bienes suntuarios tienen una alta elasticidad de demanda renta, lo que significa que a medida que aumenta la renta de la economía doméstica, aumenta más su consumo de bienes

suntuarios. Si cae la renta, la demanda disminuye en mayor proporción que la caída de la renta.

2.6.3 Matriz de implicación

La matriz FCB, ubica a los clientes de “Dulce Despertar” en el cuadrante de aprendizaje, siendo un producto con alta implicación y de motivación intelectual, por que el consumidor al momento de solicitar un servicio de desayuno, extiende el proceso de búsqueda de información, evaluando las alternativas antes de efectuar la compra. Esto se debe a que intervienen factores como; calidad de la presentación, experiencia de los mensajeros, normalización de los procesos que influyen en el momento de brindar el servicio, entre otros. Esquema de Matriz de implicación en **Anexo 6**.

En el cuadrante de aprendizaje, cuando un consumidor se encuentra en el proceso de decisión, se toma el tiempo para la búsqueda de información y analiza varias veces todas las alternativas, es por eso que se debe aplicar una estrategia de demostración del servicio o de los beneficios que se ofrecen, brindando la mayor cantidad de información posible.

Sin embargo, al ser analizado desde el punto de vista de los consumidores finales y, al acercarse las fechas especiales, tales como día de la madre, día de los enamorados y día del padre; se ubicaría en el grupo de servicios que se solicita por placer y urgencia, lo que lo sitúa en el cuadrante de hedonismo, siendo

un servicio con baja implicación, pero con un gran atractivo; más emotiva que racional, actuando, evaluando y luego informándose.

Luego de este análisis, la estrategia de comunicación tiene como objetivo lograr una conexión afectiva con el producto, basándose en la atención, mostrando el placer que le brindará estar en ese momento especial con la persona que aprecias aunque estés lejos y poder recibir una respuesta de parte de ésta.

2.6.4 Investigación de mercados

Para el desarrollo de este proyecto, surge la necesidad de realizar una investigación de mercado, ya que sus resultados permitirán determinar la percepción de calidad del servicio, con respecto a la oferta de desayunos a domicilio que entrega la empresa “Dulce Despertar”, como también medir el nivel de aceptación de los desayunos a domicilio, medir las necesidades insatisfechas, medir la calidad de servicio que brinda la empresa; todo esto con la finalidad de desarrollar estrategias de marketing necesarias para atraer al cliente potencial.

La información recabada mediante la realización del estudio de mercado, puede determinar en gran medida la elaboración de las diferentes partes del plan de negocio¹¹.

Una de las principales razones por la que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente, es no saber con precisión qué es lo que los clientes

¹¹ Bermejo Manuel & otros, 1994.

esperan. Conocer las expectativas de éstos y disponer de directrices que las reflejen con exactitud, nos garantiza la prestación de un servicio de calidad.

La presente investigación se basó en un modelo que muestra cómo surge la calidad de los servicios y qué pasos se deben considerar al analizar y planificar la misma. Análisis de resultados de Investigación de mercados en **Anexo 7** .

Se detectan aspectos donde la empresa “Dulce Despertar” presenta fortalezas y debilidades. Sin embargo, para ser competitiva, se aconseja incorporar herramientas para medir la calidad percibida por el cliente y de quien recibe el servicio.

2.6.4.1 Conclusiones de la Investigación de Mercado.

De acuerdo a los resultados de percepción de calidad del servicio de desayunos a domicilios de la empresa “Dulce Despertar”, de parte de los clientes usuarios del servicio y en base a estos resultados, se recomienda establecer pautas e instrumentos de medida, para asegurar una gestión de calidad de la tienda virtual, ya que ésta, no se puede ofrecer si no se dispone de una herramienta que informe periódicamente el nivel del servicio prestado.

La aceptación del servicio es buena, sin embargo, la poca frecuencia en que las personas utilizan el servicio de regalos a domicilio es preocupante para la empresa, pero basados en un servicio de calidad y en el detalle, se podrá lograr aumentar esa frecuencia, en el mediano plazo. Los detalles adicionales que la persona decida agregar a su compra de desayuno, es un punto a favor para la

empresa, de este modo, se podrá personalizar la sorpresa de acuerdo al momento o necesidad que se vaya a satisfacer.

A pesar, de poseer ventajas y desventajas, se encuentra bien posicionada en buscadores de internet, teniendo en cuenta que es un servicio innovador.

Para lograr competitividad, se recomienda incorporar herramientas para medir la calidad percibida por el cliente y de quien recibe el servicio, ya sea través de e-mail, encuestas periódicas o telefónicamente, con el fin de acercar los clientes a la empresa y obtener respuestas y opiniones inmediatas.

Es imprescindible rediseñar la página web, www.dulcedespertar.cl, incorporando nuevos productos y servicios, pues se ha demostrado a través de las encuestas, que los clientes demandan más variedad, al momento de contratar los servicios de forma permanente. Encuestas ver en **Anexo 7**.

Se recomienda también, enfocarse en los detalles, rediseñar el contenido de las bandejas de desayuno, con romanticismo, volcándose a lo casero, sano y creatividad.

Es importante rescatar, que al entregar el servicio de desayuno, se está expresando un profundo sentimiento de la persona que lo envía (que no está presente), por lo tanto rescatar la imagen precisa cuando el agasajado recibe el desayuno y enviarla al correo electrónico de quien contrata, se percibirá como un gesto de preocupación, valorado por todos los clientes.

Se sugiere, la implementación de un programa de fidelización de clientes, con un sistema de agenda, fechas especiales y avisador de cumpleaños y eventos

que el cliente quiera recordar, a fin de mantenerlo motivado con promociones y descuentos.

2.7 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.7.1 ANALISIS DE PORTER

Con el fin de obtener una evaluación del entorno en el que se desenvuelve la empresa, se ha realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que consiste en un estudio del sector industrial enfocado a competidores, consumidores y proveedores de la empresa, para determinar el grado de influencia y de poder que éstos poseen en el mercado¹². Modelo y análisis de las cinco fuerzas de Porter en

Anexo 8.

Tabla 2.6 - Cuadro resumen de atractividad del sector industrial

FUERZAS	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA					
	ACTUAL			FUTURO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Amenaza de nuevos competidores		X			X	
Rivalidad entre competidores	X				X	
Poder negociador de clientes	X				X	

¹² Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, 1ª edición 1982.

Amenaza de sustitutos	x			x		
ATRACTIVO PROMEDIO	x				x	

Análisis del sector, modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, anexo N°6.

2.8 PLAN ESTRATÉGICO

Una empresa, se diferencia de sus competidores, si puede ser la única en algo que sea valioso para los compradores. La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que una empresa puede poseer y permite que se exija un precio superior, por lo tanto, las ganancias serán también más elevadas.



La diferenciación surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador.

El plan estratégico comienza con una relación de las variables que pudieran representar en el análisis FODA y, a continuación, se analizará cuáles son los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la empresa, que se emplearán para crear una posición competitiva en el mercado y, además, generar una nueva visión, misión y valores para “Dulce Despertar”. Análisis FODA en **Anexo 9**.







2.8.1 Objetivos estratégicos

De acuerdo al análisis FODA, el método para establecer los objetivos estratégicos se basará en: desempeño pasado, tendencias adaptadas a fuerzas

futuras, tendencias de la Industria y participación en el mercado; finalmente, los objetivos que se establezcan guardarán relación con el propósito de la empresa.

-  Posicionarse en los próximos cinco años, como la mejor empresa de servicios de desayunos a domicilio de la Región de Valparaíso, por su variedad de productos y calidad de sus servicios.
-  Ser una empresa referente en la incorporación de novedad en lo que respecta al servicio de entrega de regalos.

2.8.2 Objetivos operacionales

-  Estandarizar los procesos, con el fin de obtener una calidad óptima y uniforme en todos los productos.
-  Potenciar información relevante en la página web, a objeto de retener a las personas que visitan la página y lograr más navegación en el sitio www.dulcedespertar.cl, con la finalidad de obtener más prospectos.
-  Establecer alianzas con proveedores de productos y servicios.
-  Establecer alianzas con programas radiales y de televisión, para generar estrategias de promoción con canje.
-  Establecer alianzas de cooperación con artesanos locales, que pueden proveer de productos corporativos, para las diversas presentaciones.
-  Aumento de las estrategias de promoción.

2.8.3 Estrategia

La determinación de los objetivos y metas básicas a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesario para lograr los propósitos¹³ es el plan de acción para que la empresa avance hacia una posición atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable.¹⁴

La estrategia da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa, es la forma en que reacciona ante las amenazas y oportunidades externas y fortalezas y debilidades internas, a fin de lograr una ventaja competitiva.

La Empresa “Dulce Despertar”, es una empresa que está en funcionamiento, entró al mercado con una estrategia de diferenciación y, para mantenerse en él, debe esforzarse por mantener las características y atributos que muestran su diferencia, continuar siendo eficientes, pero además buscar diferenciarse constantemente. La empresa está orientada a brindar un producto y servicio con características y atributos distintivos, que son valorados por el cliente y que por lo tanto, están dispuestos a pagar un precio superior al promedio del mercado.

El objetivo de la investigación es potenciar la empresa, permitiéndole crecer en el mercado; determinando una postura competitiva, que tenga en cuenta las

¹³ Alfred Chandler

¹⁴ Thompson y Strkland

variables del entorno, los elementos de la industria y los factores internos de la empresa.

Para lograr el objetivo se debe elaborar una estrategia de crecimiento intensivo.

Tabla 2.7 - Estrategias de crecimiento.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO	PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
MERCADO ACTUAL	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
MERCADO NUEVO	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACION

Elaboración propia.

Se propone adoptar una estrategia de crecimiento intensivo, a través del desarrollo de productos y servicios, ampliar la oferta y mejorar los productos y servicios actuales, en un mercado ya conocido.

Siendo el producto muy novedoso, la participación en el mercado real actualmente es baja, entonces para llevar a cabo los objetivos, se propone lanzar al mismo mercado nuevos productos, para ampliar la oferta y satisfacer la necesidad de variedad demostrada por los clientes en los estudios realizados.

Ver en **Anexo 10** oferta de nuevas bandejas y servicios a ofrecer por la empresa Dulce Despertar.

2.8.4 Visión

La nueva visión de la empresa responde al sueño del empresario. Se enfoca en “Cuál es el negocio” (*quiénes somos y qué hacemos*), expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una organización de otra similar.

Componentes de la visión¹⁵: Componentes de la visión en **Anexo 11**.

“Ser líder en el mercado nacional de desayunos y sorpresas a domicilio, entregando calidad, confiabilidad y creatividad”

Para lograr llevar a cabo esta visión de futuro en el largo plazo, “Dulce Despertar”, debe generar una curva de experiencia más eficiente en logística de distribución.

2.8.5 Misión

Para formular la declaración de la misión de “Dulce Despertar”, se toma en cuenta la razón fundamental de la empresa y especifica el rol funcional que ésta va a desempeñar en su entorno. “Qué quiere llegar a ser” (hacia dónde va), expresión de deseo que refleja posición, creencias y valores de los dueños. Dicha misión indicará, con claridad, el alcance y dirección de las actividades de la organización y, hasta el punto donde le sea posible, debe proporcionar un

¹⁵ Apuntes Profesor Ernesto Fernández, Cátedra Gestión Estratégica, 2010.

esquema para la toma de decisiones por parte de las personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa. (Planeación estratégica aplicada, Goodstein, Nolan, Pfeiffer, M^o Graw Hill, 1997, pág. 199). Componentes de la misión¹⁶: Componentes de la misión en **Anexo 11**.

“Nuestro propósito es acercar a las personas, en momentos especiales, a través de desayunos y sorpresas a domicilio, utilizando la tecnología, brindando confiabilidad y calidad en el servicio”

Descripción de valores de la empresa Dulce Despertar en **Anexo 11**.

2.9 PLAN DE MARKETING

Las estrategias de comercialización, precio y canales de distribución y plan comunicacional, son resultado del estudio de mercado. El plan de marketing tiene como misión describir todas las actividades que se van a desarrollar en el ámbito comercial. Tiene su origen en un profundo conocimiento del mercado, a partir del cual, se debe diseñar el producto capaz de satisfacer sus necesidades y conseguir que llegue a ser adquirido.

¹⁶ Apuntes Profesor Ernesto Fernández, Cátedra Gestión Estratégica, 2010.

2.9.1 Target Group:


El público objetivo, segmento de personas a las que van dirigidas las acciones de comunicación y marketing. Para la empresa “Dulce Despertar” se define como público objetivo a todos los hombres y mujeres, que vivan o tengan familiares en la provincia de Valparaíso, cuyas edades fluctúen entre los 18 y 65 años, de estratos socioeconómicos media, media alta y alta, interesados en el servicio de regalos On Line para toda ocasión.






2.9.2 Descripción de producto y servicios

“Dulce Despertar” ofrece como producto el servicio de enviar una canasta de desayuno que contiene características nutricionales y, a su vez, la forma de presentación se mostrará como un obsequio, que será elegido dependiendo de la ocasión y el gusto del cliente, junto al servicio Delivery de la entrega a domicilio.

En respuesta al análisis FODA, se propone el diseño de distintos tipos de bandejas de desayuno y servicios, orientados a las nuevas necesidades detectadas de los clientes, en base a las opiniones recolectadas en la investigación de mercado realizada.

A continuación se detallan algunas de las estrategias que servirán para mejorar el servicio:

-  Responder rápida y, satisfactoriamente, a las solicitudes de pedido y de información de los clientes.

-  Estar en constante mejoramiento, para dar respuesta a las expectativas de los clientes.
-  Valorar el grado de satisfacción del cliente, a través de encuestas en línea, enviando correos electrónicos y agregando formularios a la página web.
-  Ofrecer al cliente, a través de la página web, la información relevante al proceso de compra, detallando información sobre los precios, condiciones de garantía, formas de envío, formas de pago y especificaciones de cada uno de los productos.
-  Dentro de la página web, se debe observar a qué se dedica la empresa, los servicios que ofrece detalladamente, el equipo gerencial, las promociones vigentes, videos y fotos, lo que ayudará a los visitantes a conocer más a fondo, la razón de ser de la empresa.
-  El servicio Delivery tiene por finalidad entregar la bandeja de desayuno solicitada por el cliente, al domicilio especificado en la solicitud de pedido, en las condiciones y el tiempo acordado; para este servicio habrá personal destinado, exclusivamente, a ello, contemplando una programación de ruta para las entregas, para poder cumplir con los horarios comprometidos y, en el caso de que exista un retraso, el mensajero se deberá contactar con la secretaria de la empresa, quien deberá informar al cliente el retraso, a quien se compensará con un descuento en la próxima compra, brindando también la posibilidad de cancelar el pedido, si así lo desea.

2.9.3 Niveles de producto.

A efectos de clasificación del nivel del producto, se puede identificar que es un producto ampliado, debido a que incluye un servicio diferenciado y beneficios adicionales, que distinguen la oferta de la empresa a la oferta de la competencia, sin embargo con el tiempo y conforme maduran los mercados, es frecuente que atributos que originariamente eran considerados parte del producto ampliado, pasen a ser considerados componentes del producto formal, para sopesar esta situación la empresa siempre tendrá que estar buscando la creatividad e innovación en los productos y servicios ofrecidos.






Los consumidores tendrán ciertas expectativas sobre los servicios que ofrecerá la empresa, el producto se caracteriza por ser un bien tangible de tal manera que, el consumidor, tiene la elección y la decisión para elegir la variedad que desee.

Como producto aumentado, los servicios relacionados con él son; el servicio de pre y post venta, calidad del servicio de entrega a domicilio, creatividad en la entrega, utilizando tecnología disponible, presentación y diseño.


2.9.4 Estrategia de precios

El servicio que ofrece “Dulce Despertar”, esta categorizado como un servicio de alta calidad y de buen gusto, que brinda una entera satisfacción, lo que hace que el producto sea exclusivo y, que a su vez, los clientes estén dispuestos a

cancelar un precio elevado por él. La comercialización de los productos y servicios, se orienta en base a la siguiente política de precios, que consta de ingresos por concepto de:

-  Venta de bandejas de variados tipos de desayunos.
-  Venta de bandejas de variados tipos de brindis.
-  Venta de regalos extra, bajo el concepto del diseño, que serán agregados a la bandeja de desayuno elegida.
-  Variedad de servicios extra de elección del cliente (servicio de empresas en convenio, por concepto de comisión).
-  Servicio de entrega del servicio.

Los fundamentos, sobre los que se sustentará la política de precios, serán:


-  **Seguridad en la satisfacción del cliente, información y control.** Un elemento básico diferencial de “Dulce Despertar”, frente a los clientes será la garantía de satisfacción, garantía por la que la empresa se compromete al cumplimiento de los tiempos de entrega, servicios y los estándares de calidad ofrecidos. Sobre esta premisa, que significa un compromiso real, actuará un responsable específico, que, dependiendo del tipo de solicitud, tendrá como misión el seguimiento de las garantías ofrecidas, de las reclamaciones recibidas y de las soluciones adoptadas.


 **Personalización máxima en la relación y excelencia en la atención.**


Diferenciarse, básicamente, por un trato personalizado, lo que significa una asesoría veraz y puntual y la eficacia en la resolución de la elección que realice el cliente, siendo éste un elemento clave del posicionamiento de la marca “Dulce Despertar” en el mercado y, para lograrlo, la empresa se debe basar en dos elementos:


- a) Cada cliente tendrá una asesoría, cuyo objetivo será establecer una relación personal y confiable, para ayudar a definir la mejor elección, según la necesidad del cliente.

- b) Todo el personal de la empresa, sin excepción, recibirá capacitación concreta sobre cómo actuar con los clientes, como también de modelos de comunicación eficaz. Se dispondrá de un manual con normas específicas de protocolo para cada respuesta.


 **Fidelización.** Un factor esencial del éxito de la empresa, será conseguir que los clientes compren más de una vez en el año, elemento imprescindible para optimizar los esfuerzos en marketing y los costos de venta. Por esta razón, “Dulce Despertar” puede establecer un programa de fidelización, basado en los siguientes elementos:


-  Incentivos: descuentos y promociones especiales para incentivar a los clientes a realizar compras, más de una vez al año.





-  Cliente preferente: generar un programa de cliente preferente, de modo que, en función del volumen o la constancia, un cliente obtenga ventajas diferenciales de servicio y atención, respecto a los demás. Las condiciones para acceder a dichos servicios, no serán sujetas y secretas; sino que públicas y notorias.

-  Acciones promocionales: los clientes serán objeto de asesorías puntuales y oportunas, a fin de mantener el interés, atención y regularidad en la demanda del servicio.

El precio de las bandejas de desayuno y los regalos extras se deberá establecer en función de:

-  La percepción que se obtiene del producto y servicio. Al ser un producto y servicio de alta calidad, se aplica una estrategia de calidad alta al combinar la relación (precio-calidad) con un precio medio.

-  La intensidad de la necesidad insatisfecha. Se explicó en la matriz de implicancia, el comportamiento de compra de los clientes ante un servicio de esta naturaleza, demostrando que, en periodos de alta sensibilidad emocional, tales como día de la madre, día del padre, día de los enamorados, entre otros; la intensidad de la necesidad es cada vez más potente.

-  El poder adquisitivo del cliente. El público objetivo se define como nivel socioeconómico alto y medio alto, quienes están dispuestos a pagar un precio medio, por un producto y servicio de calidad alta.
-  La estructura de costos del producto y servicio. El precio se fijará, en base a los costos que se obtengan de la elaboración de cada bandeja, cada regalo adicional y el costo de envío, para lo cual será necesario conocer el valor de los costos y cuanto más estarían dispuestos a pagar los consumidores, en base a los precios de mercado.
-  El precio de los productos de la competencia. Se estudiaron los precios de empresas en otras regiones, que ofrecen un servicio de desayunos a domicilio y, se recurre la referencia de la competencia, porque el mercado ya ha asignado un cierto precio, razonable por un valor percibido y todos los competidores oscilarán, alrededor de esos parámetros.
-  Se deberán anticipar las compras, para el abastecimiento de aquellos productos que tienen mayor rotación en fechas importantes tales como, día de los enamorados, día de la madre, día del padre, etc. Logrando evitar incrementar el precio a los clientes, con compras efectuadas a último momento.

2.9.5 Estrategia de distribución o plaza



La estrategia de distribución o plaza, hace referencia a la forma cómo se llegará al consumidor final. Como la decisión de configurar un canal en la empresa


“Dulce Despertar” está orientada y condicionada por una estrategia global, es una actividad de carácter crítico, ya que una mala decisión o tercerización, arriesga el valor percibido por los clientes. El canal de distribución propio y exclusivo, permite controlar mejor toda la política y actividad comercial.

Se establece como plaza la Provincia de Valparaíso y sus nueve comunas, donde el objetivo principal es expandirse a los principales compradores del servicio en “momentos especiales y fechas inolvidables”.





La empresa “Dulce Despertar”, puede establecer su lugar de operaciones, bodega de almacenamiento y oficinas en calle Undécima N° 1656, de Placilla, Valparaíso, ya que constituye un sitio neutral de la zona que se espera abarcar y, a la vez, es un lugar estratégico que queda a una misma distancia en kilómetros (15 Km.) De la Ciudad de Valparaíso y Viña del Mar.

Las principales estrategias a implementar son:

-  Se deberá utilizar, como canal de distribución, la venta directa hacia el consumidor final a través de la página web, convirtiéndose en una tienda virtual que la empresa debe promocionar incluyendo su catálogo de productos.
-  La estrategia de distribución que puede aplicar para darse a conocer, es mediante la atención vía telefónica. De esta forma, se buscará alcanzar las expectativas del cliente, atendiendo todas sus inquietudes.

-  La fuerza de distribución más efectiva es la de contar con su propia fuerza de reparto, la que se encargará del sector de la Provincia de Valparaíso, además las personas interesadas en las ofertas, podrán contactarse con la empresa mediante vía telefónica o página web.



Se deberá contar con políticas de control, para garantizar que el producto llegue a tiempo y en buen estado al cliente final:








-  Al momento en que el cliente recibe su producto, se procederá a tomar una foto de constancia con fecha y hora, adicional a ello se le hará firmar la nota de recibido conforme.
-  Se realizará un cronograma diario con los pedidos a entregar, dichos pedidos saldrán con 5 a 15 minutos de anticipación, de acuerdo con el horario y el sector donde se realizará la entrega.
-  Se podrá realizar una filmación al momento de cumplir con la entrega del producto y se le enviará al correo de la persona que solicitó el servicio, para que de esta manera, la emoción sea transmitida en forma real y confirmando así el cumplimiento del buen servicio.
-  Se deberá realizar, una breve encuesta trimestral a los clientes, que han solicitado los servicios, para de esta forma detectar a tiempo las falencias y poder corregirlas a tiempo.

2.9.6 Estrategia de Promoción



El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo, las bondades del producto y del servicio que se ofrece. Se proponen diversas formas de promoción, tales como, el marketing directo: por el hecho de tener bajo volumen de producción, para que la rentabilidad sea atractiva se debe tener un mayor margen, se hace necesario acortar la cadena de distribución, y abordar la venta directamente al consumidor final. Internet: envío de correos electrónicos a base de datos de clientes y referidos por estos, anuncios en buscadores de Google, es de bajo costo y llega a todas partes y también mediante automóviles con logotipo de la empresa, entre otros.

A continuación se detallan estrategias de promoción, para mejorar el nivel de venta del servicio:




-  La estrategia de promoción y publicidad se debe realizar a través de la página web de la empresa. El formato de la página web, como herramienta de promoción, debe ser llamativa, fácil de encontrar lo que el cliente necesita, práctica y confiable, ya que por medio de ella, los clientes ingresarán los datos para realizar sus pedidos.
-  Para este rubro, la estacionalidad en la demanda del servicio aumenta en fechas especiales tales como: mayo (variación positiva, día de la madre), junio (variación positiva, día del padre), diciembre (variación positiva, festividades navideñas), febrero (variación positiva, día de los enamorados).

-  Dentro de la página web, existirá una opción en la que el cliente podrá llenar un formulario con sus datos, en el que incluirá su fecha de nacimiento y la fechas de todas las personas que él considere importantes o están dentro de las fechas especiales, lo que permitirá enviarles un correo recordándole estas fechas y ofrecerle distintas promociones que pueda regalar.
-  Potenciar el sitio web en el buscador Google, para que los usuarios puedan obtener más información sobre la empresa.
-  Generar el marketing de boca a boca, mediante la satisfacción de los clientes con la calidad del servicio, para que aporten comentarios positivos entre familiares, amigos, testimonios en redes sociales y en la página web.
-  Fidelizar a los clientes, a través del correo electrónico, de esta forma se podrá personalizar el mensaje y adaptar individualmente ofertas para el cliente.
-  Realizar encuestas periódicas a los clientes, para conocer que más desean que ofrezca la empresa.
-  Vitrina virtual, que consiste en una página web www.dulcedespertar.cly creación de cuenta en redes sociales, tales como Facebook, y twitter con los datos de la empresa e imágenes de los productos que ofrece, lo que permitirá incentivar a las personas a ser potenciales clientes.
-  Volantes y folletos para días especiales (día del padre, día de la madre, día de los enamorados), pegar One Visión en luneta trasera de automóvil

corporativo, entregar tarjetas de presentación en eventos, seminarios congresos, entre otras.

-  Auspicio en eventos de colegios (bingos a beneficio), con la modalidad de canje, (ofrecer premios) y haciendo visible el pendón de la empresa o Instituciones sin fines de lucro, porque a través del canje se pueden dar a conocer los productos y servicios, de una manera económica.
-  Desarrollo de imagen corporativa, en sitio web, en relaciones comerciales, incorporar el branding, logrando que de a poco comience a hacerse conocida la marca. Diseño de logo Dulce Despertar en **Anexo 12**.

Los métodos de publicidad, estarán definidos a través de:

-  Se debe considerar hacer publicidad, a través de radio o televisión, con un pequeño spot publicitario en canal Quinta Visión y participación en programa de TV, Gente, con Maureen Berger donde ya se han realizado entrevistas de dulce despertar.
-  Se considera hacer publicidad en medios impresos, tales como revista del Club Vivir Mejor, de Gasvalpo y Club de Lectores, de diario el Mercurio de Valparaíso y Santiago, ofreciendo un descuento del 15%, para clientes de dichos clubes.
-  El material promocional, serán folletos con fotografías y mensajes para fechas especiales, que se repartirán a los conserjes de los edificios nuevos, junto con un incentivo (mini canasta de desayuno con folletos para que el



mismo los distribuya a los habitantes del edificio), los edificios nuevos construidos en sectores claves del centro de la ciudad de Viña del Mar, Valparaíso, Reñaca, Jardín del Mar y Con Con.

Teniendo en cuenta que la empresa adoptará una estrategia de crecimiento intensivo y mejoramiento de sus productos, las estrategias mencionadas harán la diferencia para que la empresa alcance un rápido crecimiento.




2.9.7 Estrategia de servicio al cliente o postventa

La excelencia, cordialidad y profesionalismo, en la relación con los clientes y su fidelización, será uno de los pilares sobre los cuales “Dulce Despertar” deberá fundamentar su éxito y diferenciarse de los posibles competidores.

Durante los tres primeros años y, sobre todo, en el primer año del proyecto, “Dulce Despertar” debe realizar un gran esfuerzo para alcanzar el objetivo de consolidar y fidelizar a los actuales clientes, como también los nuevos clientes e iniciar su posicionamiento de marca en el mercado. Para conseguir el objetivo propuesto, se deben lograr las siguientes metas:

-  Captar el interés de las empresas y clientes de “Dulce Despertar”, a través de las estrategias de promoción y publicidad.
-  Llegar a empresas que no estén satisfechas con la actual oferta de regalos corporativos existente en el mercado, a través de una buena gestión de

relaciones públicas. Y empresas que complementen su programa de gestión de personas con este tipo de servicio y que no conocen suficientemente dicha oportunidad.

-  Llegar a clientes que no estén satisfechos con la actual oferta de presentes a domicilio existente en el mercado, a través de propaganda e incentivos como cupones de descuento.
-  Solicitar al cliente que envíe un breve video de saludo, y cuando se entregue el presente al agasajado se le mostrará el video a través un equipo, en donde recibirá el mensaje de la persona que le envía el presente, luego, se le podrá tomar una fotografía o grabar un video al agasajado (siempre y cuando esté de acuerdo), para enviarla al cliente, de esta forma se perpetuará la emoción de la sorpresa para ambos.
-  Implementar el envío de un SMS a los clientes inmediatamente al ser entregado el presente.





2.9.8 Estrategia de posicionamiento

Philip Kotler lo explica de la siguiente manera: ***“el posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta”***.

Con la finalidad de ocupar este espacio, *“Dulce Despertar”* debe posicionarse en el mercado debido a la calidad del servicio que parece, precios competitivos y una nueva alternativa de compra. En este mercado, la variedad es

fundamental así como la diferenciación de los productos que se ofrezcan. Se debe innovar, permanentemente, generando satisfacción en los clientes que decidan adquirir el servicio. Esta diferencia debe ser significativa para que pueda ser fácilmente percibida y recordada por el público objetivo.

La empresa debe posicionarse en torno a los siguientes aspectos:

-  Especialización y capacitación permanente, para incorporar productos innovadores en los servicios que brinda la empresa.
-  Curva de experiencia. “Dulce Despertar” es una empresa joven, pero reunirá un equipo de trabajo y apoyo externo con experiencia real y demostrable.
-  Compromiso de calidad y servicios: garantía de satisfacción. “Dulce Despertar” no debe limitarse a las promesas, sino ofrecer un compromiso establecido por escrito con el cliente, a través de la página web www.dulcedespertar.cl. Ver propuesta de estructura nueva página en **Anexo 13**.
-  Resaltar un atributo del servicio, permite que el cliente piense primero en esa empresa por lo que dice ser, (contamos con profesionales para que el momento especial sea inolvidable), (te aseguramos un día especial para tu persona especial) o (fortalece el amor que sienten por ti).

El nombre “Dulce Despertar” tiene mucha influencia al momento de querer posicionarse en el mercado, ya que es fácil de recordar, fácil de deletrear y da una

imagen completa de lo que es la empresa, además de otros factores muy importantes. Diseño de logo Dulce Despertar en **Anexo 12**.

Los puntos detallados, se esperan lograr con la selección de personal adecuado, la definición y aplicación de políticas, normas y procedimientos. Análisis de las estrategias de marketing en **Anexo 14**.

2.10 PLAN DE OPERACIONES

2.10.1 Objetivos de operaciones

El objetivo de la localización del proyecto, es elegir aquella que permita las mayores ganancias. La localidad de Curauma, Placilla, Valparaíso, se considera un lugar adecuado para llevar a cabo el proyecto ya que las distancias desde ese punto a Valparaíso y Viña del Mar son de 15 minutos, se dará prioridad a la ubicación sobre las demás variables, pues es un factor determinante dentro de las necesidades del proyecto. Dadas las características del producto y optimizar los tiempos del transporte.

Otro factor importante es que el lugar, es de propiedad de la dueña y se considera el pago de dividendos e inversión en la remodelación para la habilitación comercial. Además existe cercanía con los proveedores, que optimizará la adquisición de insumos para la preparación de las bandejas.

El lugar contiene un espacio amplio en donde se puede habilitar la cocina con equipos industriales. Se cuenta además con una oficina con escritorio y muebles para archivadores y sillas con mesa de reuniones y sillón para el administrador, para generar un espacio de confianza al momento de tener reuniones con clientes para que puedan observar los catálogos y opciones de servicio que necesita y por otra parte se contará con una oficina con escritorio, sillas, equipo computacional y telefónico para la secretaria administrativa.

El lugar cuenta con un primer piso para preparación y armado de las bandejas y regalos, y el tercer piso con una bodega donde se administrará el inventario de insumos y materia prima para armar los regalos, considerar que el lugar cuenta con espacio para estacionamiento para el vehículo de repartos.

El sector cuenta con servicios de agua, luz, gas, teléfono e internet, con los que, al ser una tienda virtual, se podrá ofrecer una adecuada atención.

2.10.2 Proceso de producción del bien o servicio

La capacidad de trabajo máxima corresponde a 4 personas que conforman el equipo de trabajo operacional de la Empresa. La capacidad máxima viene dada en función de las horas que pueden destinarse a la entrega de bandejas y regalos extra. La capacidad individual máxima de trabajo corresponde a 9 horas x día hombre, y la capacidad máxima de la empresa por día equivale a 36 horas hombre.

La capacidad máxima de bandejas a entregar por persona es de 6 bandejas de desayuno diarias, sin embargo si se agrega un mensajero más en el futuro, se podría incrementar en 12 bandejas diarias, y así sucesivamente.

En la empresa Dulce Despertar deben existir dos procesos principales siendo uno de ellos el de venta y el otro de coordinación de servicios. En **Anexo 15** se presentan ambos procesos.

La elaboración de bandejas y regalos, y relación con empresas en convenio, debe ser supervisado por el administrador, quien coordinará los esfuerzos del equipo con el objeto de lograr un buen resultado con el servicio ofrecido.

Como estrategia de operaciones se propone elaborar una ficha detallada con las especificaciones técnicas de cada bandeja. Esta práctica contribuirá a la estandarización del proceso, es decir a emplear la misma calidad en todas las bandejas de desayunos.





Los recursos y equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa Dulce Despertar son: Cuadro de inversión en **Anexo 16**.

2.11 ORGANIZACIÓN Y RRHH

El estudio organizacional que presentaremos define al recurso humano como un factor importante dentro de la Empresa, ya que de ellos dependerá la imagen y percepción del cliente en el momento de lograr lealtad de los mismos y que su consumo sea frecuente.

Dulce Despertar, será una organización estructurada de acuerdo a las tareas que sean necesarias realizar dentro de la Empresa para alcanzar los objetivos generales. Para ello, se elabora un organigrama en sentido vertical, teniendo en cuenta que las actividades se coordinarán en base a las decisiones que tome el administrador de la Empresa.

El Recurso humano que requiere la Empresa Dulce Despertar se detalla a continuación, diseñado para el correcto desempeño de todas las actividades. Este personal consta de:

-  Administrador
-  Secretaria recepcionista
-  Preparador
-  Mensajero/ repartidor

2.11.1 Estrategia de reclutamiento y contratación de RRHH

De conformidad con lo establecido en el Código del Trabajo¹⁷, la jornada ordinaria de trabajo se encuentra sujeta a límites que las partes deben respetar al convenirla en el contrato de trabajo, siendo éstos los siguientes: El personal tendrá una jornada semanal de 45 horas y un horario de entrada fija que será de lunes a Sábado a las 6.30 am, y un horario de salida a las 15.30 pm el que puede ser modificado según las circunstancias; dentro del cual se contemplan 30 minutos para colación.

¹⁷ Artículos 22 y 28, del Código del Trabajo. Chile.

El personal operativo realizará su trabajo en los turnos con la programación previamente establecida e informada por la administración. El control de asistencia lo llevará el respectivo administrador.

Todo trabajador que pertenezca a la empresa tendrá la obligación de presentarse correctamente vestido usando el uniforme que se le suministre, sin alterar o adicionar prendas.

Todos los trabajadores deberán mantener su higiene personal, al manejar alimentos envasados, al limpiar los mesones y al ingerir sus alimentos. Se prohíbe la repartición del servicio en vehículos de personas ajenas a la empresa, sin el consentimiento previo del administrador.

Toda la actividad de los trabajadores que conforman la empresa, sin excepción, deberá estar orientada a:

- ✓ Los resultados de la empresa.
- ✓ El servicio al cliente.
- ✓ La calidad integral del servicio entregado.
- ✓ Mentalidad bajo el concepto de diseño.

2.11.2 Políticas de remuneraciones y compensaciones

Todos los colaboradores de la empresa deben percibir un salario fijo digno en función de sus responsabilidades. Las remuneraciones serán entregadas directamente a los trabajadores con depósitos a sus cuentas de ahorro o corriente de acuerdo al segmento que pertenezcan, y se les realizará mensualmente.

La empresa debe contar con personal capacitado y con habilidades para realizar trabajos manuales, creatividad para la elaboración de las sorpresas y conocimientos de catering. En **Anexo 17** se especifican los perfiles del personal requerido para operar, con sus correspondientes sueldos brutos: Remuneraciones del personal en valores mensuales, prestaciones sociales y anuales. Ver en **Anexo 17**.

2.11.3 Marco legal de la organización

La empresa Dulce Despertar, está constituida legalmente con iniciación de actividades ante el servicio de impuestos internos, como persona natural, en donde la dueña de la empresa ejerce todos los derechos y obligaciones de la empresa a su nombre, es responsable de las deudas y obligaciones de la empresa, funciona con el mismo Rut de la persona natural, y no requiere demostrar capital para emprender la actividad.

A fin de llevar a cabo el proyecto es necesario realizar el trámite correspondiente en el servicio de salud y medio ambiente, para la obtención de la resolución sanitaria de la ubicación de la infraestructura. Además es necesario gestionar la obtención de patente en la municipalidad de respectiva.

2.12 PLAN FINANCIERO

2.12.1 Historia financiera de la empresa

Cuando se trata de una empresa en marcha que quiere desarrollar un nuevo producto o una nueva unidad de negocio, es fundamental mostrar la historia financiera de la empresa de los últimos tres años.

El análisis se realiza en base al funcionamiento actual de la empresa, considerando un precio de venta de \$ 20.000 por una bandeja de desayuno para una persona, y un valor delivery de \$ 2.500. También se consideran los costos de materia prima analizados en tabla ubicada en **Anexo 18**, gastos generales considerados, y comisión a repartidor.

El desempeño financiero de la empresa, no ha sido óptimo pero se destaca la seriedad, compromiso y confianza que la dueña de la empresa, ha intentado demostrar con el tiempo.

En **anexo 18**, se muestra en detalle los costos variables de materia prima y mano de obra directa considerada para determinar el precio de venta, desde los inicios y que corresponde a \$ 20.000, más un servicio de entrega que se cancela como mínimo \$ 2.500 por cada bandeja entregada a domicilio.

Para determinar el precio de venta y costos de producción actuales, se considera una materia prima directa de \$ 8.277 y mano de obra directa de \$ 2.666 (la cual se obtiene de los \$ 80.000 que se paga actualmente como remuneración fija a la persona que elabora las bandejas, dividiendo por las 30 bandejas que se entregan al mes), por lo tanto los costos de producción son \$ 10.943, y el precio de venta es de \$ 20.000, con un margen de utilidad de 45%.

En relación a los gastos generales considerados en la creación de la empresa, se toman en cuenta los gastos indirectos de fabricación, que contribuyen con la elaboración de las bandejas, de manera indirecta y los costos de administración y comercialización en los que se incurre para la conducción general, venta del producto y distribución.

Tabla 2.8 - Gastos generales mensuales (\$).

GASTOS GENERALES SIN PROYECTO (\$)	
ITEM	GASTO
Arriendo/ dividendo	82.000
Honorarios contador	20.000
Publicidad	14.000
Insumos administrativos	25.000
Telefono/ internet	34.826
Telefonia celular	39.990
Electricidad	47.000
Gas	25.000
Agua	23.268
Hosting pagina WEB	6.000
Sseguros	39.000
Gastos comunes	23.592
Bencina	105.000
TOTAL	484.676

Para efectos de análisis del flujo de caja incremental se realiza el cálculo de gastos generales anuales de la situación actual con la variación del IPC correspondiente a cada año.

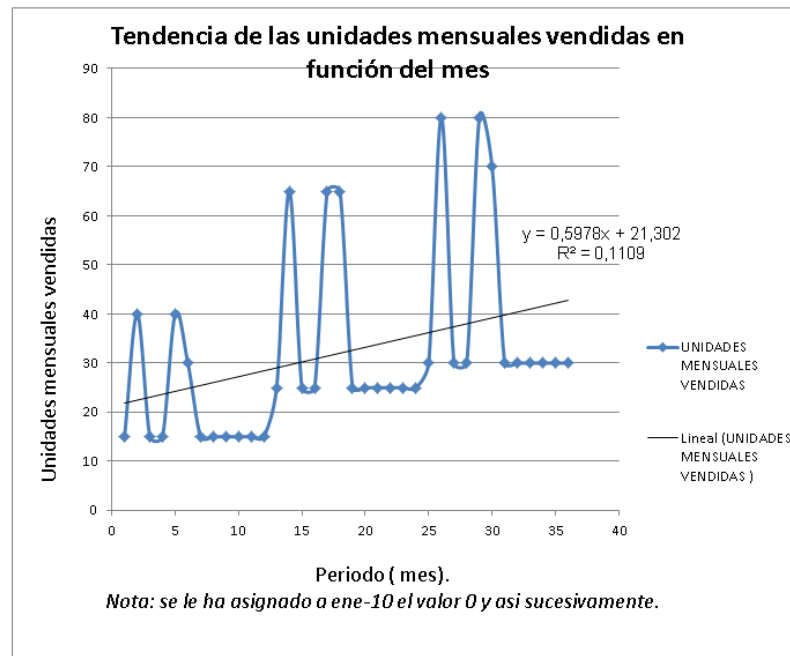
Tabla 2.9 - Gastos generales anuales (\$).

2013	2014	2015	2016	2017
5.816.112	5.938.250	6.062.954	6.190.276	6.320.271

No se calculará capital de trabajo, porque es un negocio que está en funcionamiento.

Al confeccionar un modelo de regresión lineal simple, se obtiene lo observado en el gráfico que se muestra a continuación:

Gráfico 2.4 - Tendencia de ventas.



Del gráfico anterior se desprende que la demanda actual crece a una tasa de 0,5978 desayunos /mes (vale decir, la tasa de crecimiento aproximada anual es 8 desayunos/año).

La tendencia lineal que correlaciona las ventas de desayunos en función de los meses es:


$y = 0,5978x + 21,302$ donde x representa los meses e y representa el número de desayunos vendidos. La ecuación anterior presenta un valor de $R^2 = 0,11090$ un


coeficiente de correlación bastante bajo teniendo en consideración que solo un 11,090 % de los datos son explicados a través de este modelo.

2.12.3 Datos, supuestos y políticas económicas - financieras.

El desarrollo de un plan de negocios para una empresa en marcha, es fundamental precisar los datos supuestos y políticas que guiarán las proyecciones.

Supuestos: Los supuestos se refieren a aquellas variables que no se pueden controlar y a las que se tendrán que adecuar.

 Se prevee gracias a la curva de experiencia, que durante las fechas especiales que se celebran durante los meses de febrero, mayo y junio, las ventas se incrementarán en un 1.000%, por lo tanto se deberán incorporar políticas especiales en los días de alta demanda.


 Políticas que normarán las operaciones financieras:


1. Pago por anticipado: todas las solicitudes de pedido se deberán cancelar anticipadamente a través de depósito o transferencia bancaria, envío por western unión, o cobro en domicilio.
2. Descuentos a clientes: los clientes que realicen compras más de una vez tendrán un descuento del 5% en su siguiente compra.
3. Manejo de inventarios: la empresa mantendrá un inventario de seguridad equivalente a dos semanas de producción.
4. Compra al crédito: establecer acuerdos con proveedores al realizar compras al por mayor.

2.12.4 Plan de ventas de la nueva unidad de negocios.

En base a los ingresos por ventas aproximadas mensuales siguiendo la tendencia con un comportamiento promedio de los últimos 3 años (2010 – 2011 – 2012), se puede pronosticar el cálculo de ventas de los próximos 5 años. La captación de la demanda futura considerada para los próximos cinco años del proyecto estará dada por la tendencia al alza y las estrategias que se implementarán.





Se proyectará la demanda de ventas, en base al modelo de regresión lineal antes calculado. Se simularán tres escenarios: pesimista, esperado y optimista.

 Para el caso del escenario pesimista se asume que la tasa de crecimiento del negocio es de un 100% por sobre la tasa de crecimiento actual, vale decir, 1,1956 desayunos/mes (aproximadamente una tasa de crecimiento de 15 desayunos/año).

 Para el caso del escenario esperado se asume que la tasa de crecimiento del negocio es de un 175% por sobre la tasa de crecimiento actual, vale decir, 1,64395 desayunos/mes (aproximadamente una tasa de crecimiento de 20 desayunos/año).

Con la implementación de la nueva estrategia, la cual tendrá un costo de inversión en materiales, máquinas y equipos cercano a los siete millones de pesos, la tasa de crecimiento sea superior a la actual tasa de crecimiento.

VARIABLES QUE PUEDEN AFECTAR LA DEMANDA:

-  Baja en la solicitud de pedidos en los meses de septiembre y diciembre, debido a que gran parte de las personas celebran el mes de la patria y fiestas de fin de año, lo cual puede provocar una disminución de los pedidos.
-  Crisis económica, lo que puede llevar a las personas a disminuir las compras de regalos, priorizando el ahorro.
-  Incorporación de nuevos competidores, los cuales pueden seducir a los potenciales clientes.
-  Estacionalidad en los meses de febrero, mayo y junio, se debe a la celebración de eventos importantes, tales como; día de san Valentín, día de la madre y día del padre, incrementando las ventas en más de 1.000 % en esos meses.

2.12.5 Análisis de costos.

Los componentes de ingresos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, permitirán hacer un análisis de costos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio¹⁸.

Costo total= Total de costos de producción + Total de costos de administración + Total de costos de comercialización.

Costo Total= Total de costos variables + Total de costos fijos.

¹⁸ Plan de negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, Karen Weinberger Villarán, (1ª Edición 2009, Perú.

Costos variables = son parte del costo total que varía proporcionalmente a la cantidad de producción. (Mano de obra, materias primas, envases, comisiones por venta, gastos de transporte).

Costos fijos = permanecen constantes, independientemente de la variación del volumen de producción. (Alquiler, seguros, gastos de administración, pago de intereses de la deuda, sueldos, servicios básicos).

Los costos de materia prima se obtienen utilizando como referencia los insumos para la preparación de bandejas básicas de desayuno y cantidad de bandejas que se producirán, desglosando los insumos básicos que se utilizarán en cada una de las preparaciones, para así obtener un promedio de costo de producción, considerando además la proyección de ventas.

2.12.5.1 Costo promedio de producción de bandejas:

(detalle de cada una de los análisis en **Anexo 20**):

Se consideran los materiales directos que forman parte de la elaboración del producto, la mano de obra directa que se utiliza para la transformación de la materia prima en producto terminado, los costos indirectos de fabricación que contribuyen a la elaboración de manera indirecta.

Los costos que se detallan muestran la composición del costo promedio total de producción del producto. Se evidencia que la mayor ponderación del costo

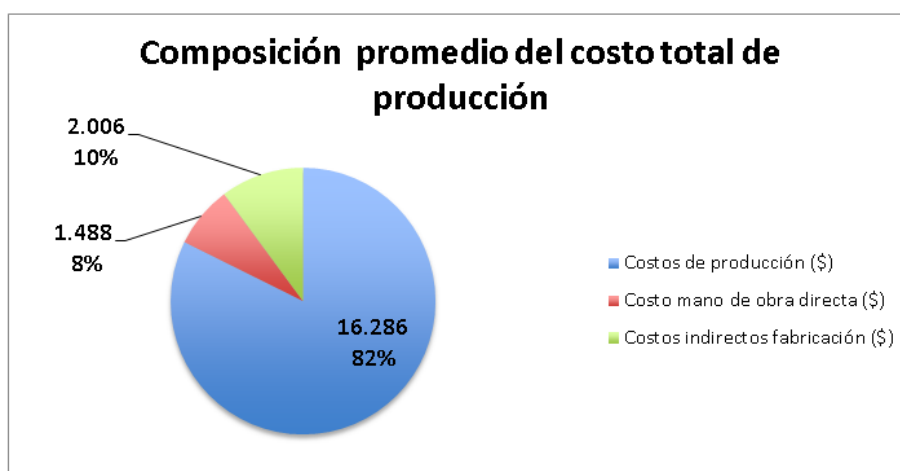
promedio total de producción es el costo de producción (82%), el cual contempla fundamentalmente la materia prima directa.

Tabla 2.10 – Ponderación del costo promedio total de producción.

Costos de producción (\$)	Costo mano de obra directa (\$)	Costos indirectos fabricación (\$)	TOTAL (\$)
16.286	1.488	2.006	19.780
82%	8%	10%	100%

La composición del costo promedio total de producción del producto se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico 2.5 - Composición de costos promedio.



Los costos fijos suelen representar no más del 30% de los costos totales. Por lo tanto, si los costos variables representan el 82% de los costos totales, dejar de operar no genera grandes costos para la empresa.

En **Anexo 20**, se muestra el detalla del costo de producción de cada una de las bandejas a elaborar y el promedio para efectos de los análisis, el cual como ya se ha mencionado es aproximadamente \$ 19.780.

2.12.5.2 Costos generales:

Son aquellos en los que se incurre para la conducción general de la empresa. Se incluyen costos de administración, tales como, remuneraciones del personal administrativo, seguros, alquileres, gastos de comercialización, tales como, los que se incurren para vender el producto, incluyendo costos de gestión, ampliación de cartera de clientes, costos de distribución y promoción, entre otros. En la siguiente tabla se indica que los gastos generales mensuales promedio corresponden a \$ 1.194.000.

Tabla 2.11- Gastos generales promedio mensual (en pesos chilenos \$)

GASTOS GENERALES MENSUALES CON PROYECTO (\$)	
ITEM	GASTO
Arriendo/ dividendo	85.000
Honorarios contador	20.000
Publicidad	125.000
Insumos administrativos	60.000
Telefono/ internet	34.826
Telefonia celular	39.990
Electricidad	32.000
Gas	25.000
Agua	17.000
Hosting pagina WEB	6.000
Seguros	39.000
Bencina	200.000
RRHH	994.000
TOTAL	1.194.000

En la tabla que se muestra a continuación, se muestra una proyección de gasto general promedio anual, tomando como referencia lo calculado en la tabla

anterior, incorporando la variación del IPC, el cual fue tomado como promedio 2,1%.

Tabla 2.12 – Gasto promedio general anual.

AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
GASTO GENERAL ANUAL PROMEDIO	20.133.792	20.556.602	20.988.290	21.429.044	21.879.054

2.12.5.3 Precio de venta

Los productos se venderán a los siguientes precios: (en pesos chilenos \$)

Tabla 2.13 - Precio de venta promedio con proyecto:

PRECIOS DE VENTA BANDEJAS (\$)	
precio de venta bandeja desayuno dulce despertar	25.000
precio de venta bandeja desayuno para cuatro	53.000
precio de venta bandeja desayuno light	25.000
precio de venta bandeja desayuno argentino	36.000
precio de venta bandeja desayuno infantil	24.000
precio de venta bandeja desayuno express	20.000
precio de venta bandeja desayuno vintage	36.000
precio de venta brindis clásico	29.000
precio de venta brindis premium	45.000
precio de venta cesta de frutas frescas y secas	30.000
precio de venta bandeja desayuno dulce despertar x 2	34.000
precio de venta bandeja desayuno light x 2	34.000
precio de venta bandeja desayuno express x 2	28.500
precio de venta bandeja desayuno argentino x 2	43.000
total	462.500
promedio precio de venta	33.036

Se ha determinado el precio promedio de venta el cual es **\$ 33.036** el que toma en cuenta los costos de producción que incluyen la materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de producción. El precio de venta tiene en

consideración el nivel de precios de la competencia, la calidad de los insumos, la presentación y personalización de los regalos.

Los servicios extras tales como, serenata en saxo, día de spa, entrega con disfraz, etc., no serán considerarán para efectos de los análisis de costos, sin embargo los valores del costo y precio de venta de los servicios se puede ver en **Anexo 21.**

2.12.6 Punto de equilibrio.

Una vez determinados los costos, es necesario conocer cuál es el número mínimo de productos que debe vender para que la empresa no pierda dinero. Solo cuando los costos fijos y unitarios variables hayan sido cubiertos, se comenzará a generar ganancias.

Para hallar el punto de equilibrio se debe definir el margen de contribución, que es la diferencia entre el precio de venta y los costos unitarios variables en los que ha incurrido para su producción¹⁹.

Margen de contribución = precio de venta – costo variable
Punto de equilibrio = $\frac{\text{total de costos fijos del periodo}}{\text{Margen de contribución unitaria}}$

¹⁹ Plan de negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, Karen Weinberger Villarán, 1ª Edición 2009, Perú.

Tabla 2.14 - Cálculo del punto de equilibrio de la situación sin proyecto:

(+) Promedio precio de venta	\$ 20.000		
(+) Precio delivery	\$ 2.500		
(=) Precio promedio total	\$ 22.500		
(-) Promedio costo de producción	-\$ 10.943		
(=) Margen de contribución	\$ 11.557		
Costos generales mes	\$ 484.676		
Punto equilibrio del mensual		42	unidades/mes
Unidades diarias mínimas		1,40	unidades/día

Esto significa que el empresario debe producir 42 bandejas de desayuno al mes para cubrir los costos fijos de ese mes, sobre esta cantidad mínima a producir, el empresario genera utilidades.

En la tabla siguiente, se calcula el punto de equilibrio para el año 0 de la situación con proyecto:

Tabla 2.15 - Punto de equilibrio situación con proyecto:

(+) Promedio precio de venta	\$ 33.036		
(+) Precio delivery	\$ 3.500		
(=) Precio promedio total	\$ 36.536		
(-) Promedio costo de producción	-\$ 19.780		
(=) Margen de contribución	\$ 16.756		
Costos generales mes	\$ 1.677.816		
Punto equilibrio del mensual		100	unidades/mes
Unidades diarias mínimas		3,34	unidades/día

Esto significa que el empresario deberá producir 100 bandejas de desayuno al mes para cubrir los costos fijos de ese mes, sobre esta cantidad mínima a producir, el empresario podrá generar utilidades.

2.12.7 Inversión inicial en equipos y muebles.

La inversión en equipos y muebles que requiere el proyecto se estima en \$ 7.207.845.- Esta inversión no contempla capital de trabajo, imprevistos, ni costos de puesta en marcha. En **Anexo 15**, se encuentra el detalle de la inversión inicial.

2.12.8 Capital de trabajo

El capital de trabajo define los recursos necesarios que requiere la empresa para poder operar y cubrir insumos, materia prima, mano de obra, etc., para así asegurar el funcionamiento de la empresa en el corto plazo.

Para realizar el cálculo de capital de trabajo se utilizará el método del déficit acumulado, el cual entregará el monto que deberá cubrirse en el proyecto, incluyendo todos los ingresos y egresos. El análisis se efectuará en el escenario esperado ver **Anexo 22**.

Tabla 2.16 - Valor que se utilizará para el capital de trabajo.

Escenario optimista(crecimiento a una tasa 1,64395 desayunos/mes, aproximadamente 20 desayunos/año)	Capital de trabajo \$ 301.677
---	-------------------------------

2.12.9 Costos de Instalación y puesta en marcha.

Los costos de instalación y puesta en marcha corresponderán a aquellos que permitirán dar inicio al proyecto, los cuales se encuentran los costos legales y de publicidad.

Tabla N° 2.17 - Costos de puesta en marcha.

Costos de puesta en marcha	lugar	valor
Gastos notariales	notaria	\$250.000
Inscripcion de marca	inapi	\$40.206
Publicaciones	diario oficial	\$35.000
Patentes municipales	municipalidad	\$79.298
Pagina web	programador	\$1.500.000
Marketing inicial	agencia	\$700.000
Resolucion sanitaria	servicio publico	\$100.000
Total costos de instalacion y puesta en marcha		\$2.704.504

2.12.10 Costos de imprevistos.

El proyecto considerará como costos de imprevistos aquellos que resguardarán en parte aquellas situaciones que no hayan sido programadas y en las cuales se deba incurrir en algún gasto, para esto se determinará un costo del 5% de la inversión, la cual asciende a \$ 360.392.

Tabla 2.18 – Costos de imprevistos.

Costos de imprevistos	Total
Total de costos de Inversión	\$ 7.207.845
Costos de imprevistos 5%	\$ 360.392

2.12.11 Fuentes de Financiamiento.

Consideraciones a utilizar:

A continuación se detallarán las consideraciones a utilizar para la elaboración de la evaluación económica:

Horizonte del proyecto: será de 5 años, debido a que es un proyecto que no requiere mayor inversión.

2.12.11.1 Tasa de descuento:

Para poder determinar la tasa de descuento, se utilizará el CAPM²⁰ (Capital Asset Pricing Model), que relaciona linealmente el riesgo del mercado con el proyecto específico, esta tasa representará el retorno mínimo que se le puede exigir al proyecto.

$$CAPM = E(ri) = rf + \beta_{im} \times (E(rm) - rf)$$

Dónde:

E(ri) : tasa de descuento

β_{im} : beta (e-commerce) = 1,05

rm : rendimiento del mercado IPSA = 12.00 %

rf : rendimiento de un activo libre de riesgo (BC). = 4,54 %

$$CAPM = 4,54 + 1,05 (12 - 4,54) \% = 12,37 \%$$

Por lo tanto la tasa de descuento a utilizar en el proyecto será de **12,37%**

Promedio de mercado 1,17. Enero 2013. Tasas referenciales de política monetaria, Banco central, promedio. Enero 2013.

Moneda a utilizar: la moneda que se utilizará en el proyecto será el peso chileno.

²⁰(adamodar/betas del sector)

Impuestos: al ser una empresa de primera categoría, esta deberá acogerse al pago de utilidad o renta de un ejercicio anual, en Chile, esta tasa de impuesto está establecida por el Servicio de Impuestos Internos (SII), a continuación se muestra el valor de las tasas los últimos años.

Cuadro 2.19 – Impuestos.

Impuesto	Tasa
2010	17%
2011	20%
2012	18,50%
2013	20%

Se considerará para este proyecto el impuesto del 20%, correspondiente al año tributario 2013.

2.12.11.2 Depreciaciones:

La depreciación de los activos fijos, corresponde al menor valor que sufren los bienes físicos en el transcurso de su vida útil, por su uso habitual en las labores productivas de la empresa, la depreciación depende de la vida útil fijada por el SII²¹ en la Resolución N° 43 del año 2002 y para su cálculo existen dos formas aceptadas tributariamente, la depreciación normal y la depreciación acelerada, esta última autoriza imputar una cuota de depreciación incrementada tres veces, con lo cual habrá un ahorro mayor de impuestos y mayor disponibilidad de fondos financieros en los periodos del proyecto, por menor pago de impuestos,

²¹ Página web servicio de impuestos internos de Chile.

por lo tanto el tipo de depreciación a utilizar será la acelerada. Tabla de depreciación acelerada, según lo estipulado por el SII: ver **Anexo 23**.

2.12.11.3 Reinversiones:

Para poder brindar una buena imagen se considerará renovar cada año la vestimenta del personal.

Tabla 2.20 - Reinversión en vestimenta del personal:

Reinversiones							
uniformes	cantidad	valor unitario	valor total	año 1	año 2	año 3	año 4
Delantal	2	5.980	11.960	23.920	23.920	23.920	23.920
Polera con logo	6	5.480	32.880	65.760	65.760	65.760	65.760
Gorro con logo	2	2.890	5.780	11.560	11.560	11.560	11.560
Polar con logo	6	5.980	35.880	71.760	71.760	71.760	71.760
TOTAL				173.000	173.000	173.000	173.000

2.12.11.4 Ingresos:

Los ingresos a considerar en el flujo de caja estarán dados por la proyección de la demanda y la cantidad de productos estimados que serán vendidos.

2.12.11.5 Egresos:

Los egresos estarán determinados por gastos necesarios en los cuales se deben incurrir mensualmente las cuales son determinantes para el funcionamiento del proyecto.

2.12.11.6 Fuentes de financiamiento disponibles.

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




Por tratarse de una pequeña empresa que está funcionando, y carece de recursos propios para materializar el proyecto, se deben aprovechar en su totalidad las ayudas que el estado proporciona a través de sus diversos organismos, tales como FOSIS, CORFO, SERCOTEC, ARRIBAMIPYME.

Para el presente trabajo se analizará el proyecto con un financiamiento del 75% el cual provendrá de fuentes externas considerando una tasa de interés del 7,82 %, se ve la factibilidad de conseguir financiamiento a través de un crédito corfo para la micro y pequeña empresa a través de la cooperativa Coopeuch ya que la empresa cumple los requisitos solicitados para la obtención del crédito que tiene como objetivo financiar inversiones y capital de trabajo, con una tasa de interés definida en operaciones en pesos. Ver Flujo de caja con financiamiento en **Anexo 24.**

2.12.12 Proyecciones de resultados.

Proyección de flujo de caja sin proyecto, con proyecto y análisis de flujo incremental.

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá el plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes²²:

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

Todo aquello que signifique movimiento de dinero en efectivo en un periodo de tiempo determinado.

Para el análisis de resultados se han considerado 3 escenarios, en los cuales se venderá toda la producción, los cuales se indican a continuación:

2.12.12.1 Flujo de caja sin proyecto

En el flujo de caja sin proyecto se presenta la situación actual de la Empresa sin llevar a cabo el proyecto de inversión, solo se contempla la inversión de un automóvil por el valor de \$ 3.750.000, a efectos de optimizar la situación actual y mejorar los flujos, sin considerar remuneraciones de personal de administración, ni publicidad.

²² Plan de negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, Karen Weinberger Villarán, (1ª Edición 2009, Perú.

Tabla 2.21 - Flujo de caja situación base sin proyecto:

FLUJO DE CAJASIN PROYECTO						
AÑOS	-	1	2	3	4	5
{+} INGRESO POR VENTAS		13.810.040	15.531.704	17.253.368	18.975.032	19.696.696
{+} INGRESO POR SERVICIO DELIVERY		1.726.255	1.941.463	2.156.671	2.371.879	2.462.087
{-} COSTO VARIABLE(COSTOS DE PRODUCCION)		-7.556.163	-8.498.172	-9.440.180	-10.382.189	-10.777.047
{-} COSTOS FIJOS		-5.816.112	-5.938.250	-6.062.954	-6.190.276	-6.320.271
{-} DEPRECIACION						
{-} INTERES LP						
RAII O EBIT		2.164.020	3.036.745	3.906.905	4.774.447	5.061.464
{-} IMPUESTO A LA RENTA (20%)		-432.804	-607.349	-781.381	-954.889	-1.012.293
RDI		1.731.216	2.429.396	3.125.524	3.819.557	4.049.171
{-} CUOTA PRESTAMO LP						
{+} DEPRECIACION						
{+} INTERES LP						
INVERSIÓN						
{-} INVERSIÓN	-3.750.000					
{-} CAPITAL DE TRABAJO						
{-} IMPREVISTOS						
{-} COSTOS DE PUESTA EN MARCHA						
OTROS MOVIMIENTOS DE CAJA						
{+} RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						
FLUJO DE CAJA NETO	-3.750.000	1.731.216	2.429.396	3.125.524	3.819.557	4.049.171
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-3.750.000	1.540.639	1.923.967	2.202.783	2.395.585	2.260.030
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO ACUMULADO	-3.750.000	-2.209.361	-285.395	1.917.388	4.312.973	6.573.003
VAN	6.573.003					
TIR	60,22%					
TASA	12,37%					
PRI	3					

Se observa, que al mantener la situación actual de la empresa, los resultados son positivos en el sentido que el Valor Actual Neto es de \$ 6.573.003, la Tasa Interna de Retorno es de un 60%, es importante aclarar que en la situación actual, la dueña de la empresa es la que realiza todas las actividades administrativas y de operaciones en la Empresa.

2.12.12.2 Flujo de caja puro con proyecto (esperado)

Si estimamos el comportamiento del flujo de caja que se espera pueda ocurrir si se opta por seguir las estrategias de crecimiento analizadas en el presente trabajo, se obtendrá un beneficio dado por el incremento en las ventas y el aumento en el precio de las bandejas.

Tabla 2.22 - flujo de caja puro (con 175% de crecimiento) escenario esperado.

FLUJO DE CAJA PURO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
(+) INGRESO POR VENTAS		40.437.336	48.257.909	56.078.481	63.899.054	70.067.826
(+) INGRESO POR SERVICIO DELIVERY		4.284.135	5.112.686	5.941.236	6.769.787	7.423.338
(-) COSTO VARIABLE(COSTOS DE PRODUCCION)		-24.211.482	-28.893.977	-33.576.473	-38.258.969	-41.952.464
(-) COSTOS FIJOS		-20.133.792	-20.556.602	-20.988.290	-21.429.044	-21.879.054
(-) DEPRECIACION		-3.709.918	-2.589.258	-169.283		
(-) INTERES LP						
RAI O EBIT		-3.333.721	1.330.757	7.285.671	10.980.828	13.659.646
(-) IMPUESTO A LA RENTA (20%)		0	-266.151	-1.457.134	-2.196.166	-2.731.929
RDI		-3.333.721	1.064.606	5.828.537	8.784.662	10.927.717
(-) CUOTA PRESTAMO LP						
(+) DEPRECIACION		3.709.918	2.589.258	169.283		
(+) INTERES LP						
INVERSIÓN						
(-) INVERSIÓN		-7.207.845	-173.000	-173.000	-173.000	-173.000
(-) CAPITAL DE TRABAJO		-301.677				
(-) IMPREVISTOS		-360.392				
(-) COSTOS DE PUESTA EN MARCHA		-2.704.504				
OTROS MOVIMIENTOS DE CAJA						
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						301.677
FLUJO DE CAJA NETO		-10.574.418	203.197	3.480.864	5.824.820	8.611.662
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO		-10.574.418	180.829	2.756.679	4.105.172	5.401.141
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO ACUMULADO		-10.574.418	-10.393.589	-7.636.910	-3.531.738	1.869.403
VAN		8.137.048				
TASA		12,37%				
TIR		31%				
PRI		4				

Con la implementación de estrategias establecidas en el presente trabajo de investigación el flujo de caja con proyecto renta \$ 8.137.048, como el VAN es mayor que 0, este escenario muestra que desde el primer año del proyecto los flujos de caja son positivos. La tasa interna de retorno es mayor a la rentabilidad exigida al proyecto lo que indica que el proyecto es recomendable en este escenario esperado. **Ver en Anexo 25**, Probabilidades de ocurrencia distintos escenarios.

Punto de equilibrio en ventas:

Precio promedio: \$ 36.536 c/u.

Cantidad presupuestada de venta: 1.224 bandejas de desayunos anuales.

Costos fijos: \$ 20.133.792.-

Costos variables: \$ 24.211.482.-

Costo variable unitario promedio: \$ 19.780.-

Cada unidad vendida entrega \$ 16.756 para cubrir los costos fijos y generar utilidad.

Punto de equilibrio:

Al vender 1.200 unidades anuales se obtiene 0 peso de utilidad. Sobre esta cantidad se obtendrán utilidades. El punto de equilibrio mensual es de 3,3 bandejas de desayunos diarios y a esta tasa 175% el aumento de ventas diarias subiría a 4,7 unidades.

2.12.12.3 Flujo de caja incremental.

Para el análisis de flujo incremental, se utilizaron los flujos de caja proyectados con la situación sin proyecto y la situación con proyecto puro en el escenario con un crecimiento de 175%, la tabla N° 28 muestra el resultado mediante el análisis incremental. Para ello se calcula en un solo flujo, y obtener el resultado de las diferencias que se producirían en los ingresos y egresos si se decide optar por ejecutar el proyecto²³.

²³ Preparación y Evaluación de Proyectos, 4ª Edición, Nassir Sapag Chain – Reinaldo Sapag Chain, McGraw-Hill.

Tabla 2.23 - Flujo de caja incremental:

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	-	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA NETO CON PROYECTO	-10.574.418	203.197	3.480.864	5.824.820	8.611.662	11.229.394
FLUJO DE CAJA NETO SIN PROYECTO	-3.750.000	1.731.216	2.429.396	3.125.524	3.819.557	4.049.171
DIFERENCIA NETA	-6.824.418	-1.528.019	1.051.468	2.699.296	4.792.105	7.180.222
DIFERENCIA ACTUALIZADA	-6.824.418	-1.359.810	832.713	1.902.389	3.005.556	4.007.615
DIFERENCIA ACUMULADA	-6.824.418	-8.184.228	-7.351.515	-5.449.126	-2.443.570	1.564.045
TIR	18%					
TASA	12,37%					
PRI	5					
VAN	1.564.045					

El análisis incremental indica que las mejoras que se llevarán a cabo a través de las estrategias mencionadas en el presente trabajo, agregan valor por \$ 1.564.045, por lo tanto son buenas. El proyecto de inversión mejora situación de la Empresa Dulce despertar, si comparamos la situación sin proyecto en donde se obtiene un VAN de \$ 6.500.000, en el caso de la situación con proyecto se obtiene un VAN de \$ 8.000.000, y la diferencia que se genera será finalmente de \$ 1.500.000 aproximadamente. La tasa interna de retorno es mayor a la rentabilidad exigida al proyecto lo que indica que el proyecto es recomendable.

El análisis Incremental refleja en cuanto mejorará la situación de la empresa si se ejecuta el proyecto, incorporando estrategias de crecimiento orientadas al mercado tales como se mencionan más arriba; mejorando los productos existentes basándose en imagen corporativa que se pretende potenciar con la marca ante un mercado que crece rápidamente y en una Industria que evoluciona de la siguiente forma:

- ☐ Condiciones básicas: clientes más extendidos y experimentados, además más informados y exigentes.
- ☐ Estructura del sector: mayor preocupación por la calidad del producto y el servicio.
- ☐ Competencia: la competencia busca distintos caminos para diferenciarse.

2.12.12.4 Análisis de flujo de caja en escenario optimista.

En un escenario optimista se analizará el proyecto con una tasa de crecimiento de 200% respecto a la tasa actual considerando lo siguiente:

Tabla 2.24 - Flujo de caja puro (con 200% de crecimiento)

FLUJO DE CAJA PURO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
(+) INGRESO POR VENTAS		42.955.323	51.486.857	60.018.391	68.549.925	75.429.658
(+) INGRESO POR SERVICIO DELIVERY		4.550.903	5.454.777	6.358.650	7.262.524	7.991.397
(-) COSTO VARIABLE(COSTOS DE PRODUCCION)		-25.719.103	-30.827.280	-35.935.457	-41.043.635	-45.162.812
(-) COSTOS FIJOS		-20.133.792	-20.556.602	-20.988.290	-21.429.044	-21.879.054
(-) DEPRECIACION		-3.709.918	-2.589.258	-169.283		
(-) INTERES LP						
RAII O EBIT		-2.056.587	2.968.494	9.284.010	13.339.770	16.379.190
(-) IMPUESTO A LA RENTA (20%)		0	-593.699	-1.856.802	-2.667.954	-3.275.838
RDI		-2.056.587	2.374.795	7.427.208	10.671.816	13.103.352
(-) CUOTA PRESTAMO LP						
(+) DEPRECIACION		3.709.918	2.589.258	169.283		
(+) INTERES LP						
INVERSIÓN						
(-) INVERSIÓN		-7.207.845	-173.000	-173.000	-173.000	-173.000
(-) CAPITAL DE TRABAJO		-301.677				
(-) IMPREVISTOS		-360.392				
(-) COSTOS DE PUESTA EN MARCHA		-2.704.504				
OTROS MOVIMIENTOS DE CAJA						
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						301.677
FLUJO DE CAJA NETO		-10.574.418	1.480.331	4.791.053	7.423.491	10.498.816
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO		-10.574.418	1.317.372	3.794.287	5.231.871	6.584.742
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO ACUMULADO		-10.574.418	-9.257.046	-5.462.759	-230.887	6.353.855
VAN		13.835.823				
TASA		12,37%				
TIR		43%				
PRI		4				

Este escenario muestra que desde el primer año del proyecto los flujos de caja son positivos. La tasa interna de retorno es mayor a la rentabilidad exigida al proyecto lo que indica que el proyecto es recomendable en este escenario.

Punto de equilibrio en ventas:

Precio promedio: \$ 36.536 c/u.

Cantidad presupuestada de venta: 1300 bandejas de desayunos anuales.

Costos fijos: \$ 20.133.792.-

Costos variables: \$ 25.719.103.-

Costo variable unitario promedio: \$ 19.780.-

Cada unidad vendida entrega \$ 16.756 para cubrir los costos fijos y generar utilidad.

Punto de equilibrio:

Al vender 1.200 unidades anuales se obtiene 0 peso de utilidad. Sobre esta cantidad se obtendrán utilidades. El punto de equilibrio mensual es de 3,3 bandejas de desayunos diarios y a esta tasa 200% el aumento de ventas diarias subiría a 5 unidades.

2.12.12.5 Análisis de flujo de caja en escenario pesimista.

En un escenario pesimista se analizará el proyecto con una tasa de crecimiento de 100% respecto a la tasa actual considerando lo siguiente:

Tabla 2.25 - Flujo de caja en escenario pesimista (con 100% de crecimiento)

FLUJO DE CAJA PURO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
(+) INGRESO POR VENTAS		32.883.374	38.571.063	44.258.752	49.946.441	53.962.330
(+) INGRESO POR SERVICIO DELIVERY		3.483.830	4.086.412	4.688.995	5.291.577	5.719.160
(-) COSTO VARIABLE(COSTOS DE PRODUCCION)		-19.688.616	-23.094.068	-26.499.519	-29.904.971	-32.321.422
(-) COSTOS FIJOS		-20.133.792	-20.556.602	-20.988.290	-21.429.044	-21.879.054
(-) DEPRECIACION		-3.709.918	-2.589.258	-169.283		
(-) INTERES LP						
RAII O EBIT		-7.165.123	-3.582.452	1.290.654	3.904.004	5.501.014
(-) IMPUESTO A LA RENTA (20%)		0	716.490	-258.131	-780.801	-1.100.203
RDI		-7.165.123	-2.865.962	1.032.524	3.123.203	4.400.811
(-) CUOTA PRESTAMO LP						
(+) DEPRECIACION		3.709.918	2.589.258	169.283		
(+) INTERES LP						
INVERSIÓN						
(-) INVERSIÓN		-7.207.845	-173.000	-173.000	-173.000	-173.000
(-) CAPITAL DE TRABAJO		-301.677				
(-) IMPREVISTOS		-360.392				
(-) COSTOS DE PUESTA EN MARCHA		-2.704.504				
OTROS MOVIMIENTOS DE CAJA						
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						301.677
FLUJO DE CAJA NETO		-10.574.418	-3.628.205	-449.704	1.028.807	2.950.203
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO		-10.574.418	-3.228.802	-356.144	725.074	1.850.335
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO ACUMULADO		-10.574.418	-13.803.220	-14.159.364	-13.434.290	-11.583.955
VAN		-8.959.278				
TASA		12,37%				
TIR		-12%				
PRI		4				

Este escenario muestra que recién desde el tercer año del proyecto los flujos de caja comienzan a ser positivos. La tasa interna de retorno es negativa y menor a la rentabilidad exigida al proyecto lo que indica que el proyecto es no es recomendable en este escenario.

Punto de equilibrio en ventas:

Precio promedio: \$ 36.536 c/u.

Cantidad presupuestada de venta: 995 bandejas de desayunos anuales.

Costos fijos: \$ 20.133.792.-

Costos variables: \$ 19.688.616.-

Costo variable unitario promedio: \$ 19.780.-

Cada unidad vendida entrega \$ 16.756 para cubrir los costos fijos y generar utilidad.

Punto de equilibrio:

Al vender 1.200 unidades anuales se obtiene 0 peso de utilidad. Sobre esta cantidad se obtendrán utilidades. El punto de equilibrio mensual es de 3,3 bandejas de desayunos diarios y a esta tasa 100% las ventas diarias no alcanzan a cubrir los costos.

2.12.13 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad el cual es utilizado con el criterio de CETERIS PARIBUS, que deja una de las variables constantes y solo una fluctúa entre las demás para poder ver un punto en que esa variable afecta a todo el modelo. La sensibilización se realizará sobre el flujo de caja del proyecto puro.

2.12.13.1 Sensibilización para la variable precio unitario de venta en función del VAN y TIR para una tasa de descuento constante.

La tabla 2.26 muestra los datos del proyecto con las variaciones (incremento o disminución). Si se disminuye el precio unitario de venta por debajo de un 5% respecto del precio original, el proyecto se vuelve inviable ya que el VAN se vuelve negativo y la TIR toma un valor menor a la tasa de descuento. Al aumentar el precio unitario de venta los valores del VAN y TIR suben.

Tabla 2.26 - Variación del precio.

Fluctuaciones	precio	VAN	TIR	TASA
disminución 10%	29.732	-7.603.175	NA	12,37%
disminución 5%	31.384	474.114	15%	12,37%
original	33.036	8.551.404	53%	12,37%
incremento 5%	34.688	16.628.693	98%	12,37%
incremento 10%	36.340	24.705.982	150%	12,37%
incremento 15%	37.991	32.778.382	210%	12,37%

El proyecto es sensible a la variación de precio de venta total promedio, ya que por ejemplo si estos bajan más de un 5% (esto quiere decir que por ejemplo si el precio de venta disminuye en \$ 1.652 en cada bandeja), el proyecto se vuelve inviable.

**2.12.13.2 Sensibilización para la variable costo variable
(costo promedio total de producción) en función del VAN y TIR
para una tasa de descuento constante.**

La tabla 2.27 muestra los datos del proyecto con las variaciones (incremento o disminución) del costo de producción. Si se aumenta el costo variable (**costo promedio total de producción**) por sobre un 8 % respecto del

precio original, el proyecto es inviable ya que el VAN se vuelve negativo y la TIR toma un valor menor a la tasa de descuento. Al disminuir costo variable los valores del VAN y TIR suben.

Tabla 2.27 - Variación de los costos variables de producción.

VARIACIONES	Costos Variables, \$	VAN, \$	TIR	TASA
disminución 10%	17.802	18.222.637	108%	12,37%
disminución 5%	18.791	13.387.020	79%	12,37%
original 0%	19.780	8.551.404	53%	12,37%
incremento 5%	20.769	3.715.787	29%	12,37%
incremento 8%	21.362	814.416	16%	12,37%
incremento 10%	21.758	-1.119.830	7%	12,37%

El proyecto es sensible a la variación de costos de producción total promedio, ya que por ejemplo si estos suben más de un 8% (esto quiere decir que por ejemplo el costo de producción sube en \$ 1.582), el proyecto se vuelve inviable.

CONCLUSIONES

Al realizar el estudio de mercado con el fin de estimar la viabilidad comercial del proyecto, los resultados comprobaron la existencia de una oportunidad de negocios en un mercado amplio en el uso de internet.

A partir del estudio de mercado, se concluye que el promedio de edad de potenciales clientes fluctúa entre los **25** y **65** años de edad, siendo usuarios tecnológicos y que valoran la rapidez, comodidad e innovación en el servicio; son personas que mantienen una relación sentimental más profunda que los motiva a solicitar este servicio.

El “**servicio de venta on line**” es la estrategia que utilizará el negocio para ganar participación en el mercado, permitiendo reducir costos y generar mayores ingresos convirtiéndose en una empresa transmisora de sentimientos y emociones.

Con el fin de establecer políticas, objetivos, planes y estrategias adecuadas se aplicó una investigación de mercado obteniendo información respecto de la percepción de calidad del servicio de los actuales clientes. Los resultados de ésta investigación concluyen que la aceptación del servicio es “**buena**”, sin embargo, se evidencia la poca frecuencia con que los clientes utilizan el servicio de regalos a domicilio - la cual en promedio fue de una vez en el año – requiriendo por tanto poner especial énfasis en los “**detalles del servicio**” y la “**comunicación post-venta**”, aspectos que se pueden traducir en un programa de fidelización de clientes y servicio de post venta.

Al aplicar el análisis FODA y posteriormente el análisis y diagnóstico organizacional – que permite detectar los recursos, capacidades y aptitudes que posee la empresa – se concluye que la ventaja competitiva es la “**diferenciación**”, una estrategia general de “**crecimiento intensivo**” a través de la ampliación de la oferta y mejoramiento de productos y servicios actuales, en el mercado ya conocido. Como resultado de la detección de las necesidades de los potenciales clientes, se identifica la necesidad de ofrecer “**nuevos regalos**”, para agasajar a seres queridos y amigos en ocasiones especiales.

Al realizar el análisis de económico financiero, se determina un precio promedio de venta del servicio de **\$33.036** y un costo promedio total de producción (definidos en el análisis como costos variables) de **\$19.780**, lo que corresponde a un **60%** del precio promedio de venta. De lo anterior, se concluye que el margen de rentabilidad es en promedio un **\$13.256**, lo cual corresponde a un **40%** del precio promedio de venta. Por otro lado, el análisis determina que el costo total promedio de producción se compone de la siguiente forma: 10% costo de producción; 8% mano de obra directa y un 82% costos de insumos. Se concluye que el ítem costos de insumos es el más relevante en el costo de producción.

El análisis del punto de equilibrio concluye que se deberán vender **100 bandejas de desayuno al mes** para cubrir los costos fijos, sobre esta cantidad se obtendrán utilidades.

En los escenarios evaluados a 5 años permite ver que tanto escenarios de venta optimistas como pesimistas muestran flujos de caja positivos. Sin embargo,

en el escenario pesimista que considera un crecimiento del 100% no permite obtener la rentabilidad exigida al proyecto en un periodo de 5 años.

El análisis incremental indica que las mejoras que se llevarán a cabo a través de las estrategias mencionadas en el presente trabajo, agregan valor por \$ 1.564.045, por lo tanto son buenas. El proyecto de inversión mejora la situación actual de la Empresa Dulce despertar, si comparamos la situación sin proyecto en donde se obtiene un VAN de \$ 6.500.000, en el caso de la situación con proyecto puro y con un crecimiento del 175%, se obtiene un VAN de \$ 8.000.000, y la diferencia que se genera será finalmente de \$ 1.500.000 aproximadamente, la tasa interna de retorno es mayor a la rentabilidad exigida al proyecto lo que indica que el proyecto es recomendable.

El análisis de sensibilidad se realiza en el caso del análisis de un crecimiento del 175% (escenario esperado) y los resultados indican que el proyecto es sensible a la variación de precio de venta total promedio, ya que si estos bajan más de un 5%, el proyecto se vuelve inviable. En el caso de la variación de costos de producción total promedio, si estos suben más de un 8%, el proyecto se vuelve inviable.

RECOMENDACIONES Y COMENTARIOS FINALES

Este negocio está basado en la necesidad de las personas de poder demostrar a otro cuán importante es para ellos, o bien, agasajar formalmente a un colega, jefe, otra persona en forma de agradecimiento; al enviar el regalo a domicilio se satisface la necesidad de estar cerca de alguien en forma representativa.

La Empresa Dulce Despertar podrá crear un concepto nuevo de tienda de regalos virtual, incorporando la creatividad sorpresa y emoción.

Se sugiere ofrecer descuentos de un 5 % en la próxima compra a clientes que referencien a lo menos tres potenciales clientes, el beneficio para la Empresa es adicional ya que con esto se potencia la entrada de nuevos clientes y usuarios. Se recomienda ampliar las opciones de medios de pago y la atención a través de varios canales a modo mejorar la accesibilidad de los potenciales clientes.

Se sugiere implementar en este nuevo modelo de negocios una interacción entre cliente y agasajado, de manera que el Cliente se haga partícipe de la entrega on line, así, pudiendo elegir la opción de que, cuando se entregue el presente de Dulce Despertar, el mensajero llevará un vestuario especial, en donde se incorporara un Ipad, con conexión inalámbrica a internet, para conectarse vía Skype en el momento de la entrega, de esta manera el cliente estará presente en el momento justo de la entrega y tendrá una emotiva interacción con la persona agasajada, de esta forma se otorgará un valor incalculable para el cliente que también será parte de la sorpresa, logrando que se sienta emocionado.

La empresa debe estar en constante investigación acerca de las regiones que año a año aumentan en PIB y en usuarios de internet, de esta manera dirigir y ampliar el mercado.

La página web debe contar con opciones rápidas donde el cliente elija el tipo de regalo que desea enviar y con un clic poder comprar. Se debe actualizar la imagen y el diseño de vez en cuando, para que de esta forma sea mucho más llamativa, dinámica y agradable para los usuarios, no debe ser tan pesada, ya que los clientes al ingresar ya sea por medio de un computador o por celular, les sea factible agilizar y concretar la compra.

Las estrategias propuestas se deberán actualizar debido que el mercado está en constante cambio, a fin de poder llegar a los usuarios en una forma fácil y rápida.

Se puede concretar a mediano plazo, un enfocar al servicio de un nuevo nicho de mercado "los Adultos mayores", El aumento en los ingresos y en el promedio de vida de los chilenos hizo surgir un nuevo segmento de consumidores: los adultos mayores "activos" generación de profesionales. Y por otra parte, orientar estrategias de motivación de personal y fidelización de clientes ampliando el servicio de desayunos al nicho de empresas a través de programas de desayunos corporativos especiales.

BIBLIOGRAFIA

1. **Anzola, S. (2010).** Administración de Pequeñas Empresas. 3° Edición. McGraw-Hill.
2. **Bermejo, M. & Rubio, I. & De la Vega, I. (1994).** La Creación de la empresa propia. 1° Edición. McGraw-Hill.
3. **Harvard Business Review.(2003).** Nuevas tendencias en Marketing. Editorial Planeta Chilena.
4. **Herrera Carolina, Scapini Valeria, Vicencio Francisca. (Los Andes 2006).** Herramienta de apoyo a microempresarios para la elaboración de un plan de negocios . Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial de la Universidad de Valparaíso. Profesor Guía: Carlos Vidal Stuardo.
5. **Laming, P. & Kuehl, C. (1998).** Empresarios Pequeños y Medianos. 1° Edición. Prentice Hall.
6. **Miranda, A.T. (2004).** Como elaborar un plan de Empresa. 1° Edición. Thompson.
7. **Patrick Forsyth (2000).** Marketing con un presupuesto ajustado. 1° edición en lengua castellana. Gestión 2000.com.
8. **Porter, M. (2002).** Estrategia Competitiva. 29°Edición. Cecsca.
9. **Richard, Stutely (1999).** Plan de negocios. 1° Edición. Prentice Hall.
10. **Sapag, N. & Sapag, R. (2000).** Preparación y Evaluación de proyectos. 4° Edición. McGraw-Hill.

- 11. Solomon, M. (2008).** Comportamiento del Consumidor. 7° Edición. Pearson.
- 12. Stanton – Etzel – Walker (2000).** Fundamentos del Marketing. 11° Edición. McGraw-Hill.
- 13. Urbina, G. B. (2010).** Evaluación de Proyectos. 6° Edición. McGraw-Hill.
- 14. Weinberger, K. (2009).** Plan de negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. 1° Edición. USAID, Ministerio de la Producción, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1

Definición de los elementos del análisis FODA.

Oportunidades. Son los aspectos que ofrecen opción o alternativa interesante y positiva para el desarrollo de la idea. Suelen ser factores que provienen del exterior. Los más importantes son los derivados de mercados atractivos, es decir la existencia de oportunidades de negocio.

Amenazas. Todo aquello que plantea una amenaza o un riesgo. Proviene del exterior, los más serios pueden ser la existencia de otros competidores, oposiciones de fuerza por parte de clientes o proveedores, productos sustitutos, mercados decadentes, amenazas legislativas, entre otros.

Fortalezas. Aspectos en que se dispone de una ventaja favorable, que sitúa a la empresa en una buena posición. Tienen su origen en el interior de la organización. Generalmente, provienen de recursos valiosos de los que dispone la empresa y que pueden ser tanto materiales como humanos.

Debilidades. Aspectos negativos de origen interno que suponen limitaciones o dificultades y deben ser combatidos. Se hallan con frecuencia en las carencias de recursos o ausencia de capacidades, tanto materiales como humanas.

ANEXO 2

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto es la diferencia monetaria que surge al comparar el Valor Actual de los Flujos de Caja Netos esperados del proyecto con el valor Invertido en el mismo. Este VAN puede ser positivo, negativo o cero.

El Valor Actual Neto muestra cuánto gana el inversionista por sobre lo que quiere ganar, después de recuperada la inversión.

En donde:

- Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuánto se gana con el proyecto (después de recuperar la inversión), por sobre la tasa K que se exigía de retorno al proyecto.
- Si el resultado es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa i que se quería obtener después de recuperar el capital invertido y,
- Si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t : Representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 : Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n : Es el número de período.

K : Es el tipo de interés.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es aquella que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial, por lo tanto, mide la rentabilidad interna de los fondos invertidos en el proyecto; el criterio a utilizar será el siguiente, si la TIR es mayor o igual que la tasa de descuento fijada para el proyecto, indicará que éste es rentable, por lo tanto, se acepta el proyecto, en cambio, si el TIR es menor que la tasa, éste se rechaza.

La fórmula que nos permite calcular el TIR es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

Dónde:

F_t : es el flujo de Caja en el periodo t .

n : es el número de períodos.

I : es el valor de la inversión inicial.

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El Período de Recuperación de la Inversión tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado.


ANEXO 3

Misión, visión y política actual de la Empresa Dulce Despertar

Visión actual	“Dulce Despertar” es una empresa que combina la innovación y creatividad en su servicio, junto con brindar y asegurar calidad y responsabilidad, al momento de regalar a sus seres queridos, colaboradores o clientes.
Misión actual	Somos una empresa dedicada a entregar desayunos a domicilio en la V Región de Chile, con el objeto de brindar a nuestros clientes, un servicio integral, aportando un beneficio en el manejo de sus tiempos y, a su vez, mejorar la calidad de vida de las personas.
Políticas de “Dulce Despertar”	<p>Está dirigida, tanto a particulares como a empresas de la zona, pudiendo acceder a nuestros servicios de manera fácil por medio de nuestro sitio web, direcciones de correo electrónico o teléfono, desde dentro y fuera del nuestro país.</p> <p>Especialmente diseñado para celebrar fechas o fiestas importantes dentro de la vida y creencias de cada persona o grupo familiar. Es así que cumpleaños, día de la madre, día del padre, santos y aniversarios, entre otros, sean los preferidos por nuestros clientes para acercarse hasta nosotros, en busca de un nuevo formato para elegir sus obsequios.</p>

ANEXO 4

Estadísticas nivel socioeconómico.



DISTRIBUCIÓN DEL N.S.E. EN HOGARES - Regiones País

REGION	NIVEL SOCIOECONÓMICO (NSE)				
	ABC1	C2	C3	D	E
I	6,6	17,5	26,1	35,4	14,4
II	9,0	20,2	27,0	33,1	10,7
III	5,0	13,5	23,4	36,8	21,3
IV	4,2	12,6	20,1	35,3	27,7
V	6,7	17,2	24,8	37,2	14,1
VI	3,9	11,4	19,9	38,3	26,5
VII	2,9	9,1	17,5	35,5	35,1
VIII	4,6	11,2	19,7	33,4	31,0
IX	3,7	9,8	16,6	30,1	39,8
X	3,8	9,9	16,2	31,7	38,4
XI	4,7	12,5	17,9	33,3	31,6
XII	6,3	18,0	26,0	35,7	14,1
RM	10,6	19,2	25,1	35,3	9,8
TOTAL	7,2	15,4	22,4	34,8	20,3

Fuente: Adimark

ANEXO 5

Cuestionario y resultados de estudio de mercado.

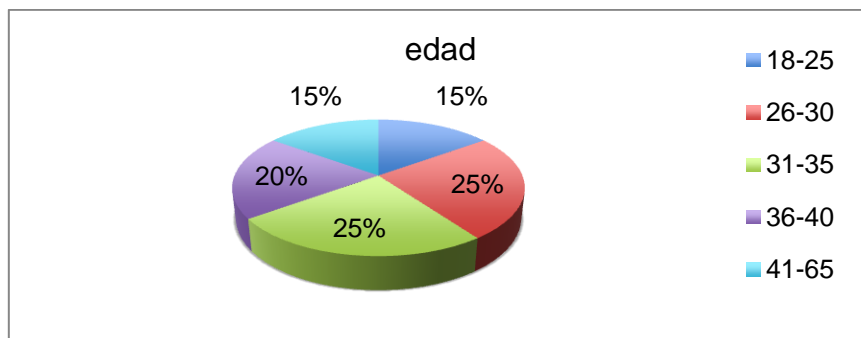
Marque con una X en la respuesta:

1. Su edad comprende entre:
 - a) 18 - 25 años
 - b) 26 – 30 años
 - c) 31 – 35 años
 - d) 36 – 40 años
 - e) 41 – 65 años
2. Con que frecuencia obsequia regalos:
 - a) Veces en el mes
 - b) Veces en el año
3. ¿qué regalo compra frecuentemente para ocasiones especiales?
 - a) Desayunos a domicilio
 - b) Flores
 - c) Peluches
 - d) Globos
 - e) Serenatas
4. Le gustaría que exista una página web que ofrezca un servicio donde pueda comprar regalos personalizados.
 - a) Si
 - b) No
5. En caso de conocer una página web ¿con que sistema preferiría pagar?

- a) Tarjeta de crédito
 - b) Cobro en domicilio
 - c) Transferencia electrónica
 - d) Sistema PayPal
6. En el caso de acceder a este servicio ¿cuáles serían sus expectativas?
- a) Servicio de calidad
 - b) Calidad en los productos
 - c) Cumplimiento en el horario de entrega
 - d) Rapidez en la atención

ESTUDIO DE MERCADO: Análisis de resultados encuestas

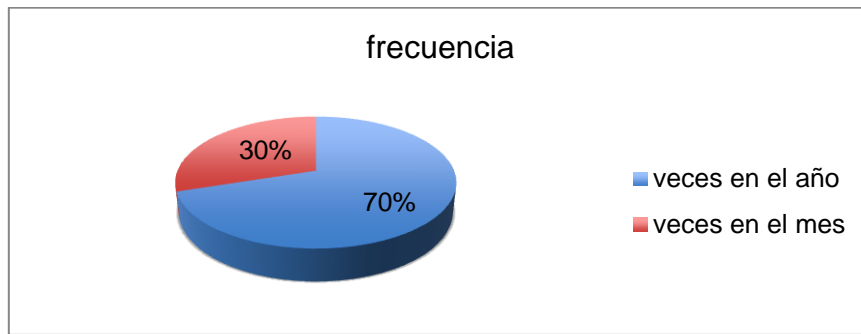
Gráfico N° 1: Edad de los encuestados.



Con este gráfico se demuestra que, las personas que tengan una edad de los 26 años hasta los 65 años, serán el segmento de mercado al que estará dirigida la mayor parte de las estrategias de marketing. Quienes utilizan con frecuencia el servicio, son personas que trabajan, tienen un círculo social más

abierto, con relaciones sentimentales más estables, personas próxima a comprometerse en matrimonio, etc. Todos estos eventos son factores que motivarán, a los potenciales clientes, a utilizar el servicio de envío de desayunos de regalo.

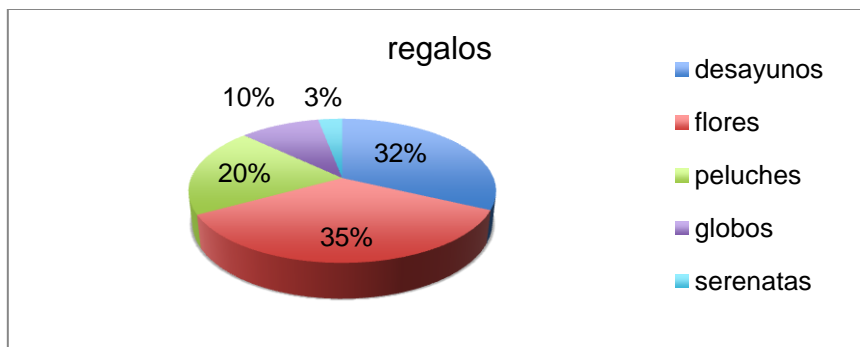
Gráfico N° 2. Frecuencia con la que obsequia regalos



Según el resultado de esta encuesta, se puede concluir que la mayoría de las personas encuestadas envía algún tipo de obsequio por año, lo que sugiere que, siempre y cuando existan fechas importantes para ellos, será motivo de hacerlo en una forma especial. La estrategia a implementar debe motivar a las personas que no hacen regalos de forma constante, para que internalicen el concepto de que los regalos no solamente se le envían al compañero sentimental, sino también a los padres, hermanos, amigos, colegas, etc.; es decir, motivarlos a expresar sus sentimientos de una forma original.

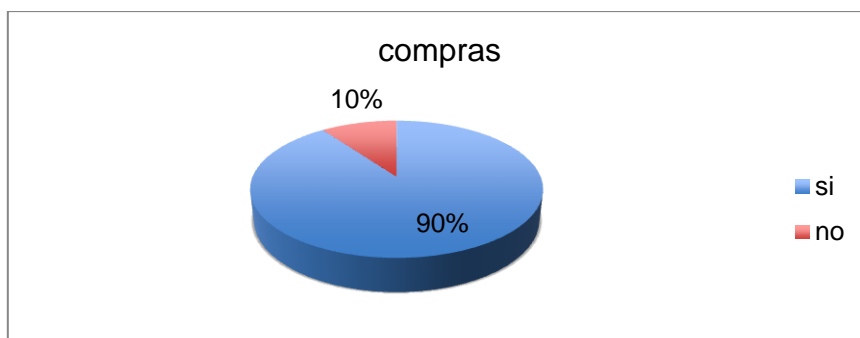
Se debe realizar una campaña de marketing especial para hacer fluir el sentimiento que motiva a las personas, en general, hacer que cada fecha especial se convierta en una fecha inolvidable.

Gráfico N° 3. Regalos más frecuentes



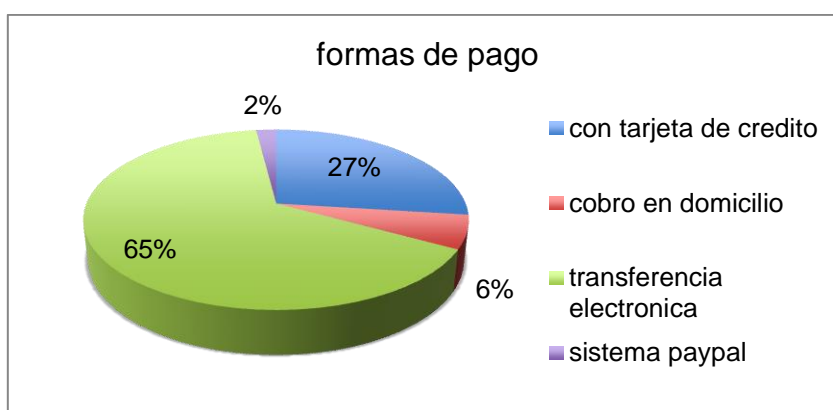
Como se demuestra en el gráfico, la flores no pasan de moda y será la primera opción de los clientes, sin embargo, la tendencia de obsequiar una canasta de desayuno personalizada está sobrepasando la tendencia de regalar peluches o globos solamente, entonces la estrategia a implementar es complementar la bandeja de desayuno con arreglos de flores, peluches, globos y serenatas, porque esos obsequios son los que requieren los clientes.

Gráfico N°4. Compras por página Web.



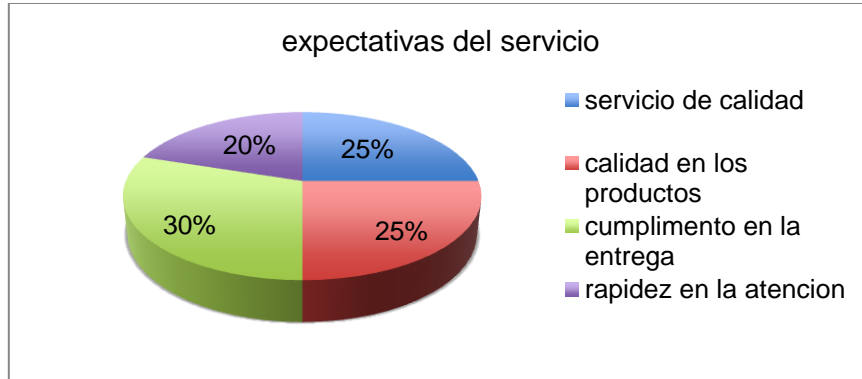
Se interpreta que, las personas que utilizarían el servicio de internet para concretar la compra de envío a de regalos a domicilio, se inclinan por esta herramienta porque es más práctica, más rápida y más directa, evitando visitar f un lugar para adquirir un regalo. La mayoría de las personas están constantemente utilizando internet para realizar gran parte de sus actividades cotidianas, como una estrategia para optimizar sus tiempos.

Gráfico N°5. Formas de pago.



La mayoría de las personas prefieren las transferencias electrónicas y, como segunda opción, el uso de tarjetas de crédito. Para este tipo de servicios, lo importante es optimizar el tiempo de los clientes, ya que, precisamente, uno de los factores que motiva este tipo de compra, es la falta de tiempo.

Gráfico N° 7.Expectativas del servicio



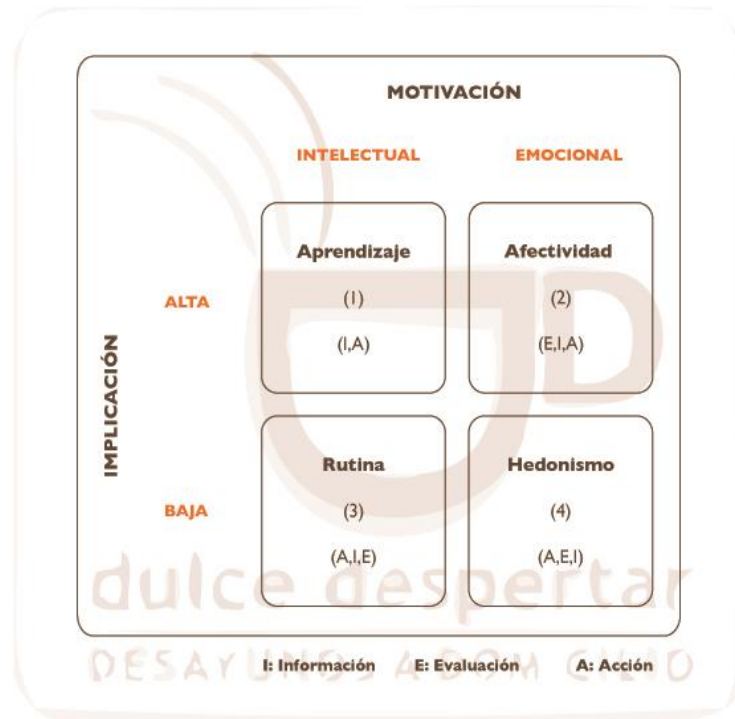
Se observa que las cuatro alternativas son de mucha importancia para los clientes, la empresa debe cumplir con las cuatro variables: servicio productos de alta calidad, cumplimiento en el horario de entrega y rapidez en la atención.

Comparaciones entre 5 P y 5 C.

Las equivalencias, en el marketing orientado al cliente		
Las 5 P	→	Las 5 C
Producto/Servicio	→	Cliente satisfecho
Plaza/Distribución	→	Comodidad
Publicidad	→	Comunicación
Precio	→	Costo acorde M°
Personal/cliente	→	Cliente bien atendido

ANEXO 6

Matriz de implicación



Fuente: elaboración propia.

El modelo de implicación de F.C.B²⁴ (Foote, Cone & Belding), relaciona la implicación de compra predominante entre la razón y la emoción del consumidor; con ello define una tendencia de respuesta en el momento de la elección del producto.

- Intelectual: basada en la razón, la lógica, el razonamiento y la información objetiva.
- Emocional: basada en la intuición, afectividad y sentidos.

²⁴ Lambin, Jean- Jacques, 1995, Marketing estratégico, Ed. McGraw-Hill, tercera Edición, España.

ANEXO 7

Fuentes de tráfico, investigación de mercados.

06/07/2010 – 05/08/2010	868 visitas	Resto del mundo
Visitas por ubicación geográfica provenientes de 24 países	Chile 66,13% Colombia 25% Argentina 2,65% EEUU 1,73% España 1.15% Brasil 0.69% Perú 0.35%	A razón de 2 visitas por país equivalente al 2.30%.
01/08/2012– 31/08/2012	649 visitas	Resto del mundo
Visitas por ubicación geográfica provenientes de 24 países	Chile 80,89% Colombia 6,32% Argentina 2,16% EEUU 2,00% España 1.08% Perú 1,08%	0,62%.
Fuentes de tráfico	Google 40,44% Directo 22,00% Rie.cl 11,06% Referral 9,68%	El 14,86 % corresponde a otros buscadores. Los usuarios buscan la frase “desayunos a domicilio en Viña”.

Questionario y resultados de la investigación de mercados, Percepción de calidad del servicio de Dulce Despertar.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Diseño de la investigación: exploratoria

Desde la recepción del pedido, hasta la entrega del servicio en el domicilio, realizado por la empresa, se detecta una carencia en la implementación de

sistemas de gestión de calidad del servicio, ya que en ningún momento del proceso se conoce la percepción de los clientes.

Identificación de cursos de acción:

Se constata la necesidad de utilizar la calidad como factor competitivo y diferenciador, y por tanto, se considera muy importante la implementación de un sistema para evaluar la calidad de la prestación del servicio.

Investigación concluyente:

Se evalúan los cursos de acción y la selección de las variables que permitan elaborar el cuestionario, para conocer la percepción de la calidad del servicio de “Dulce Despertar” de parte de los clientes, a través de una encuesta, aplicada a todas las personas que han adquirido en alguna oportunidad el servicio, con la finalidad de obtener información relevante que permita a la gerencia tomar nuevas decisiones, respecto a los modelos de comunicación, marketing y sistemas de gestión de calidad.

Determinación de objetivos




En el punto anterior, se detecta el problema principal, la incertidumbre de saber si las cosas se están haciendo bien, además, “no se conoce la percepción

de calidad del servicio de parte de los clientes, ni de las personas que reciben el servicio de desayuno a domicilio”, es decir, no existe una retroalimentación de comunicación que otorgue información relevante, a la hora de tener certeza si el servicio fue bien percibido o si el cliente quedó totalmente satisfecho.

El concepto de calidad tiene una amplia aceptación en la cultura universal y, a su vez, se ha asentado en el marketing, y por tanto, en la empresa como un valor económico y competitivo determinante de las conductas y decisiones que toman los agentes económicos.




“La presente investigación se justifica en base a la novedad, actualidad y la necesidad de establecer pautas e instrumentos de medida, para asegurar una gestión de calidad del establecimiento virtual, ya que esta no se puede ofrecer si no se dispone de una herramienta que nos informe en cada momento del nivel del servicio prestado”.

Objetivos específicos de la investigación de mercados:

-  Comprobar la adecuación de la oferta de servicio con las expectativas del cliente. (Valorar la calidad del servicio que presta la empresa).
-  Detectar aspectos donde la empresa presenta tanto fortalezas como debilidades.
-  Conocer expectativas y percepciones de los clientes, a fin de comprobar si las medidas llevadas a cabo son efectivas.

INVESTIGACIÓN REAL: fuente interna:

Con los datos proporcionados por la Empresa, se pueden valorar los siguientes aspectos:

-  Grado de fiabilidad. Los datos obtenidos son fiables, información con la que trabaja actualmente la empresa.
-  Origen de la fuente. Interna, son datos conocidos.
-  Grado de obsolescencia. Son actuales, se puede verificar los resultados.

Las ventas demuestran una tendencia al crecimiento desde la creación de la empresa hasta la actualidad, sin embargo, se considera un promedio bajo, que aún no permite consolidar las bases del negocio e implementar sistemas de gestión de calidad.

A continuación, en la siguiente tabla, se muestra la evolución de ventas entre el año de creación 2006 y 2011.

Evolución ventas.

Año	Precio x Ss.	Cantidad mensual	cantidad anual	Total año
2006	\$ 20.000	3	36	720.000
2007	\$ 20.000	5	60	1.200.000
2008	\$ 20.000	10	120	2.400.000
2009	\$ 20.000	10	120	2.400.000
2010	\$ 20.000	15	180	3.600.000
2011	\$ 20.000	20	240	4.800.000

Con respecto al sitio www.dulcedespertar.cl, se analizan las visitas como desde el 06 de julio al 05 de agosto del 2010, utilizando una solución de análisis web, que proporciona información sobre el tráfico del sitio web, resultados respecto de las visitas por ubicación geográfica, número de visitas, navegador utilizado y fuentes de tráfico²⁵.

(El análisis específico de cada una de las variables se detalla en anexo N° 2).

Se detecta que ha disminuido a 868 el promedio de personas que visitaron la página web de la Empresa www.dulcedespertar.cl en un mes del año 2010, a 649 registrado en el mes de agosto del año 2012, el motivo principal se debe a que la página, que está diseñada en formato Flash, tiene problemas de visualización en los dispositivos móviles modernos.

Fuente Externa:

La definición y medición de la calidad, ha resultado ser compleja en el ámbito de los servicios, puesto que hay que añadir la naturaleza intangible de los servicios. En la literatura sobre el tema, el modelo de mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias²⁶, en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia, entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio, efectivamente, prestado por la empresa.

²⁵Google Analytics.

²⁶ Modelo de conceptualización de la calidad de servicio de Parasumaran, Zeithmal y Berry.(1985-1988)

Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias. Anexo 4.

Diseño de la muestra

Se utilizó un cuestionario, para el que se definió una muestra representativa, en base al siguiente método: se conoce cuántos clientes han contratado en alguna oportunidad el servicio de desayuno a domicilio a través de Internet, durante un periodo de 3 años, utilizando un procedimiento que consiste en enviar el link de la encuesta, por medio de correo electrónico, a 441 clientes; en base al siguiente cálculo:

Resultado tamaño de la muestra de clientes.

Año	Cantidad mensual	cantidad anual
2006	3	36
2007	5	60
2008	10	120
2009	10	120
2010	15	105 (hasta Julio)
total	43	441

Tamaño de la muestra = 441

Tamaño de la muestra que recibió la encuesta = 80

Tamaño de la muestra participante real =60

Se considera que la muestra está bien elegida, es amplia, y representativa. El método por el que se eligió físicamente la muestra fue: muestreo no aleatorio, el muestreo no aleatorio, llamado «opinático puro», consiste en la elección de una muestra según el juicio del equipo investigador, en este caso se seleccionó a clientes que han contratado en alguna oportunidad el servicio de “Dulce Despertar”.

Elaboración del cuestionario

Para la elaboración del cuestionario, se tomó en consideración las características de la fuente elegida, además se diseñó, de forma tal, que facilitara las posibilidades de un tratamiento cuantitativo de los datos recogidos y posibilite una corriente de comunicación fácil y exacta, que no dé lugar a errores de interpretación y que permita cubrir todos los objetivos.

Se utiliza el método de encuestas On Line, por las ventajas de bajo costo y de la rapidez con que proporciona la información, ya que la entrada y el procesamiento de los datos son inmediatos. Por ese motivo se elige; *EncuestaFacil.com*, que se convierte en una herramienta profesional, fácil de utilizar e intuitiva, cuya tecnología permite ahorrar tiempo y dinero.

A través de *EncuestaFacil.com*, se diseña la encuesta bajo un sistema que permita identificar y llevar un control sobre los participantes, cuando el envío de la misma se realiza por medio del método “Desde correo electrónico”. Mediante este

método los encuestados recibirán un Email con un link a la encuesta como el que se muestra a continuación:

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=999>

Se envía el cuestionario por E-mail, según datos que posee la empresa. Es importante mencionar que, a los clientes a quienes se envió el cuestionario. Conforme a lo anterior se obtuvo una buena recepción de parte de los clientes, logrando alcanzar el tamaño de una muestra representativa.

Recepción y depuración de cuestionarios

Se contabilizan sesenta cuestionarios respondidos en su totalidad, los que arrojaron datos que posteriormente se depuraron, sometiéndose al siguiente análisis de tabulación:

Resultado de encuestas

A continuación se plasman en el cuadro de análisis, los resultados cuantitativos de las respuestas.

Se aplican los resultados al modelo SERVQUAL (PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988), el que fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio. El modelo define la calidad del servicio como la diferencia

entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente.

Cuestionario y resultado de las encuestas realizadas

Pregunta 1: ¿ Cuanto tiempo lleva solicitando los servicios de Dulce Despertar?

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,100	El "60,00%" eligieron: Entre uno y tres años Entre uno y seis meses La opción menos elegida representa el "8,33%": Más de tres años
Intervalo de confianza (95%)	[2,785 - 3,415]	
Tamaño de la muestra	60	
Desviación típica	1,245	
Error estándar	0,161	

Pregunta 2: ¿ Con que frecuencia utiliza el servicio de Dulce Despertar?

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,424	El "98,31%" eligieron: una o más veces al año una vez al año La opción "Una vez al mes" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[3,272 - 3,575]	
Tamaño de la muestra	59	
Desviación típica	0,593	
Error estándar	0,077	

Pregunta 3: ¿ Cual es su grado de satisfacción general con el servicio de Dulce Despertar?

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,407	El "98,31%" eligieron: Completamente satisfecho Satisfecho La opción "Completamente insatisfecho" no fue elegida por nadie
Intervalo de confianza (95%)	[1,272 - 1,542]	
Tamaño de la muestra	59	
Desviación típica	0,529	
Error estándar	0,069	

Pregunta 4: En comparación con otras alternativas de servicios de regalos a domicilio, Dulce Despertar es....

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2,576	El "61,02%" eligieron: Mucho mejor Más o menos igual La opción "Mucho peor" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[2,107 - 3,046]	
Tamaño de la muestra	59	
Desviación típica	1,840	
Error estándar	0,240	

Pregunta 5: ¿ Le parece conveniente el precio cobrado por el servicio de Dulce Despertar?

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,246	La opción más elegida fue "Si, está dentro del valor de mercado" La opción menos elegida fue "No, está por encima del valor de mercado"
Intervalo de confianza (95%)	[1,133 - 1,358]	
Tamaño de la muestra	57	
Desviación típica	0,434	
Error estándar	0,058	

Pregunta 6: ¿ En que fechas generalmente contrata el servicio de Dulce Despertar?

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	6,463	El "88,89%" eligieron: Cumpleaños Día de la Madre 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[6,062 - 6,864]	
Tamaño de la muestra	92	
Desviación típica	1,964	
Error estándar	0,205	

Pregunta 7: ¿ Comprará o utilizará usted el servicio de Dulce Despertar?

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,481	El "88,89%" eligieron: Seguro que sí Probablemente sí 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1,297 - 1,666]	
Tamaño de la muestra	54	
Desviación típica	0,693	
Error estándar	0,094	

Pregunta 8: ¿ Ha recomendado usted Dulce Despertar a otras personas?

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,074	La opción más elegida fue "Sí". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,004 - 1,145]	
Tamaño de la muestra	54	
Desviación típica	0,264	
Error estándar	0,036	

Pregunta 9: Dulce Despertar...me dio una gran alegría y excelente servicio que valia la pena lo que pague por el.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,540	El "92,00%" eligieron: Totalmente de acuerdo De acuerdo La opción "No aplicable" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[1,344 - 1,736]	
Tamaño de la muestra	50	
Desviación típica	0,706	
Error estándar	0,100	

Pregunta 10: Dulce Despertar cubre mis necesidades.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,620	El "94,00%" eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción "No aplicable" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[1,435 - 1,805]	
Tamaño de la muestra	50	
Desviación típica	0,667	
Error estándar	0,094	

Pregunta 11: Dulce Despertar ofrece servicios competitivos.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,854	El "93,75%" eligieron: De acuerdo Totalmente de acuerdo La opción "Totalmente en desacuerdo" no fue elegida por nadie
Intervalo de confianza (95%)	[1,661 - 2,048]	
Tamaño de la muestra	48	
Desviación típica	0,684	
Error estándar	0,099	

Pregunta 12: ¿ Ha tenido usted algún problema a la hora de contratar los servicios de Dulce Desperta?

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,809	La opción más elegida fue "No". La opción menos elegida fue "Sí".
Intervalo de confianza (95%)	[1,695 - 1,922]	
Tamaño de la muestra	47	
Desviación típica	0,398	
Error estándar	0,058	

Pregunta13: ¿En qué región y país vive?

Alta ▲	Respuesta
28/07/2010 13:47:32	viña del mar
29/07/2010 13:50:01	V región, Chile
29/07/2010 14:28:41	Vº región Villa Alemana-Quilpué
29/07/2010 14:43:53	Viña y Santiago
29/07/2010 15:42:43	Región Metropolitana, Chile
29/07/2010 17:25:22	Quinta Región -Viña del Mar Chile
29/07/2010 17:36:28	V REGION VALPO
29/07/2010 18:09:11	VALPARAISO CHLE
29/07/2010 18:42:59	Región Metropolitana
29/07/2010 19:58:16	XII, punta Arenas
29/07/2010 20:08:37	Talcahuano, chile
29/07/2010 20:37:29	Venezuela
30/07/2010 9:32:50	Metropolitana.
30/07/2010 11:40:12	metropolitana, chile
30/07/2010 12:43:19	Puerto Montt.
30/07/2010 12:57:15	USA
02/08/2010 14:06:22	Región de Valparaíso, Chile.
02/08/2010 17:23:50	Vivo en EEUU.
02/08/2010 17:41:07	Viña del Mar, Chile.
02/08/2010 23:18:47	Quinta, Chile
02/08/2010 23:26:00	viña del mar
03/08/2010 0:01:45	Santiago
03/08/2010 0:03:58	V región, Chile
03/08/2010 1:29:15	octava
03/08/2010 3:11:54	Barcelona España
03/08/2010 3:17:20	viña del mar
03/08/2010 7:06:51	V Región Chile
03/08/2010 7:59:22	Santiago, Chile
03/08/2010 8:05:22	V REGION
03/08/2010 8:30:59	Quilpué
03/08/2010 8:32:50	III
03/08/2010 8:40:54	quinta
03/08/2010 8:45:23	Valparaíso, chile
03/08/2010 8:57:13	Buenos Aires, Argentina
03/08/2010 9:05:46	Chile, viña del mar
03/08/2010 9:06:46	Santiago, Chile
03/08/2010 9:10:02	Quinta
03/08/2010 9:25:03	Iquique
03/08/2010 9:34:23	V región, Chile
03/08/2010 9:37:55	V REGION CHILE
03/08/2010 9:49:49	pta. arenas
03/08/2010 9:50:42	Metropolitana, Chile
03/08/2010 12:00:29	primera región
03/08/2010 12:16:12	Valparaíso
03/08/2010 12:17:13	Santiago
03/08/2010 12:34:41	Santiago, Chile
03/08/2010 12:41:09	V
03/08/2010 16:02:36	USA boston
03/08/2010 17:07:15	Viña del Mar - Chile
03/08/2010 17:22:28	Viña del Mar
03/08/2010 18:12:05	quinta región
03/08/2010 20:18:47	V

Pregunta 14: ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de contratar el servicio de Dulce Despertar?, y ¿cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos con nuestro servicio?

Grado de importancia al comprar:	Muy importante	Importante	No demasiado importante	Nada importante	Total
Calidad del servicio	94% (47)	4% (2)	0% (0)	0% (0)	(49)
Relación calidad precio	70% (35)	28% (14)	2% (1)	0% (0)	(50)
Proceso de compra del servicio	72% (36)	24% (12)	4% (2)	0% (0)	(50)
Experiencia de recepción del servicio	82% (41)	16% (8)	2% (1)	0% (0)	(50)
Servicio postventa	40% (20)	40% (20)	16% (8)	2% (1)	(49)

Satisfacción con nuestro servicio:	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No aplicable	Total
Calidad del servicio	64% (32)	30% (15)	6% (3)	0% (0)	0% (0)	(50)
Relación calidad precio	40% (20)	44% (22)	16% (8)	0% (0)	0% (0)	(50)
Proceso de compra del servicio	62% (31)	34% (17)	2% (1)	2% (1)	0% (0)	(50)
Experiencia de recepción del servicio	66% (33)	32% (16)	0% (0)	2% (1)	0% (0)	(50)
Servicio postventa	44% (22)	36% (18)	2% (1)	6% (3)	10% (5)	(49)

Respuestas recogidas: 50

Pregunta 15: ¿Qué propuesta le daría a Dulce Despertar para realizar su servicio de post venta?

Alta ▲	Respuesta
28/07/2010 13:49:05	que se preocuparan de atender a los clientes que han comprado con promociones y ofertas variadas
29/07/2010 13:56:52	Ir variando los productos, de acuerdo a la necesidad de las personas!! Recetas de casa, jugos de pulpa, pan artesanal, etc.
29/07/2010 14:31:33	Enviar por mail ofertas
29/07/2010 15:02:08	Avisar telefónicamente al cliente que contrata el servicio, una vez que el desayuno ha sido entregado al destinatario.
29/07/2010 15:46:26	Al no vivir en Viña, al menos avisar por mail que la persona recibió el regalo y en qué consistió finalmente (la página web no detalla muy bien los productos)

29/07/2010 17:31:56	Después de realizar un servicio, tal vez sería buena la comunicación con el cliente puede ser vía mail para saber el grado de satisfacción de ese servicio en particular.
29/07/2010 18:11:06	LA ENTREGA O ENVIO ELECTRONICO DE LA FOTO
29/07/2010 18:46:35	Productos que no sean envasados o fábricas
29/07/2010 20:39:54	Su servicio de post venta es excelente.
30/07/2010 9:38:54	Que me mantenga informada respecto de nuevos servicios.
30/07/2010 11:46:44	QUE INFORME POR MAIL APENAS SEA POSIBLE LA ENTREGA, RECEPCION DEL REGALO.
30/07/2010 12:46:36	Me parece todo muy bien en venta y post venta
02/08/2010 17:26:47	Ninguna, me satisfizo completamente.
02/08/2010 17:47:53	Mayor publicidad y actualizar su página web con promociones u ofertas en meses que no tienen celebraciones masivas. Es decir fuera de los periodos del: día del niño, secretaria, etc.
02/08/2010 23:21:57	Algún regalo para quien lo envía
03/08/2010 0:05:45	mayor difusión
03/08/2010 0:10:48	Avisar al comprador cuando se haya realizado la entrega verificar si lo entregado fue lo solicitado en mi caso el 1 año fue muy bueno pero este año los productos estaban malos y hubo error en el regalo además de faltar productos
03/08/2010 3:15:27	avisar si fue entregado el pedido y si fuese posible ver una foto del momento
03/08/2010 7:10:16	Envío siempre de una fotografía de regreso con la o el festejado al recibir el regalo
03/08/2010 8:59:07	por ahora nada
03/08/2010 9:08:56	.
03/08/2010 9:08:59	envío de fotos de recepción del producto
03/08/2010 9:12:37	El envío de correos con nuevas alternativas de regalos, creo que es importante tener al cliente al día en cuanto a precios y ofertas
03/08/2010 9:27:36	Llamar al cliente que solicitó el servicio para saber si está satisfecho.
03/08/2010 9:37:28	Servicio post venta?
03/08/2010 9:42:57	CONSIDERO QUE SE PODRIA UTILIZAR EN MI CASO PARA REGALAR A FAMILIARES, AMIGO ETC, PERO EL PRECIO ES ALTO.
03/08/2010 9:53:47	obsequios de regalo
03/08/2010 12:01:06	contactar a las personas que ya han utilizado el servicio cuando se acerquen fechas importantes, llevar un registro de los clientes y las fechas en que han ocupado el servicio
03/08/2010 12:19:03	Descuento para la próxima compra
03/08/2010 12:36:57	Me parece bien el envío de la fotografía, cuando se puede.
03/08/2010 12:43:29	Mayor publicidad fuera de la quinta región, o a turistas. Deben crear el nexo para los porteños o viñamarinos que salieron y mantienen contacto con esa zona.
03/08/2010 12:43:31	Ofrecer distintos desayuno por el mismo valor...poder elegir jugos, tipos de sándwich etc. también podrían ofrecer para más de dos personas como montar un desayuno familiar en 15 min.
03/08/2010 16:04:25	que informaran con una foto o email de cómo fue la entrega
03/08/2010 17:08:55	Nada, es excelente.
03/08/2010 17:24:29	no se me ocurre, lo he usado una vez y no conozco a la competencia
03/08/2010 20:21:06	PAGO DIRECTO
04/08/2010 10:38:03	Avisar que fue entregado y la recepción que tuvo,
04/08/2010 12:21:24	Sugiero que después de la recepción del producto pudieran enviar a nuestro correo una foto con la entrega.

Pregunta 16: ¿Cómo le gustaría que debiera ser el servicio al cliente de la
 Empresa Dulce Despertar?

Alta ▲	Respuesta
28/07/2010 13:49:05	estoy de acuerdo con el que tienen actualmente
29/07/2010 13:56:52	Creo que debe ser con productos de calidad más artesanales. un desayuno realmente rico, con cosas especiales no masivas o de supermercado.-
29/07/2010 14:31:33	Que el servicio fuera algo más barato
29/07/2010 15:02:08	Me pareció correcta la confirmación de los datos y del pago. Sólo creo que falta la confirmación de la entrega.
29/07/2010 15:46:26	más expedito
29/07/2010 17:31:56	Con una página web completa y actualizada de todos los servicios con los que cuentan y con este tipo de encuestas en los que el cliente opina del servicio prestado.
29/07/2010 18:46:35	Sólo productos frescos
29/07/2010 20:10:48	Que baje los precios. O que tenga más variedad o más opciones dentro de la bandeja para poder bajar los precios.
29/07/2010 20:39:54	Hace un año cuando use el servicio, me hubiera gustado poder hacer el pago con tarjeta de crédito desde el extranjero. Fue complicado ubicar a alguien en Chile para que me hiciera la transferencia.
30/07/2010 9:38:54	Me parece bien como es.
30/07/2010 11:46:44	SIEMPRE MUY PUNTUAL. CON UNA COMUNICACION AMABLE Y BUENA PRESENTACION PERSONAL DE LAS PERSONAS QUE HACEN LA ENTREGA.
30/07/2010 12:46:36	Me parece muy bien, sin embargo me faltan servicios de desayuno a diabéticos!
02/08/2010 17:26:47	Debe ser excelente de manera de mantener a clientes, incluso con ofertas o descuentos a quienes han utilizado el servicio de manera tal de seguir con ustedes.
02/08/2010 17:47:53	Que toda entrega de celebración sea con personal debidamente uniformado, ya que eso marca una diferencia ante el resto. Que existan la opción de "Once" incorporando un trozo de torta y eliminando otros productos de la canasta del desayuno.
02/08/2010 23:21:57	personalizado
02/08/2010 23:31:00	el servicio al cliente está bien, pero los elementos que se pueden agregar a las bandejas debieran de ser más variados, hay muy poco que elegir
03/08/2010 0:10:48	Ya lo mencione antes ampliar alternativas e innovar ofertas y productos
03/08/2010 7:10:16	Creo que debiera ampliar su gama de servicios a otros rubros como: Regalos para papás, niños.
03/08/2010 8:11:12	ESTA OK
03/08/2010 8:34:41	Tener como adicionales otros productos o servicios que se puedan incluir en el regalo que uno envía; tales como lencería erótica para hombres y mujeres o un mariachi.
03/08/2010 8:45:42	sin comentarios , está de acuerdo con las expectativas
03/08/2010 8:49:07	como esta es confiable
03/08/2010 8:59:07	personalizado
03/08/2010 9:08:56	Que el cliente tenga dos opciones de compra, una como sugerencia (pack) y otra en donde cada cliente pueda elegir que productos comprar de forma independiente.
03/08/2010 9:08:59	un poco más dedicado, si bien son atentos creo que dejan mucho de lado a los clientes pasivos
03/08/2010 9:12:37	Más cercano, mantener informado al cliente de ofertas y nuevas promociones
03/08/2010 9:27:36	Que constantemente renueven sus productos y lo comuniquen vía mail.
03/08/2010 9:37:28	La posibilidad de hacer todo el proceso por internet es muy conveniente.
03/08/2010 9:42:57	EL SERVICIO ESTA PERFECTO
03/08/2010 9:53:47	está bien
03/08/2010 12:01:06	mantener un contacto permanente con los clientes, aunque sólo hayan ocupado una vez el servicio de dulce despertar
03/08/2010 12:36:57	Email de contactos con promociones
03/08/2010 12:43:29	Está bien como está. Le falta solamente mayor promoción, y tal vez otras formas de pago, aparte del efectivo.

03/08/2010 12:43:31	como es pero con más cosas
03/08/2010 16:04:25	el servicio está muy bien
03/08/2010 17:08:55	Es bueno como está.
03/08/2010 17:24:29	no se me ocurre, lo he usado una vez y no conozco a la competencia
03/08/2010 20:21:06	SIN OBSERVACION, ESTA BIEN ASI
04/08/2010 10:38:03	Ofrecer promociones, precios económicos o algo especial por cliente etc., y así se fideliza. Si bien es muy buen servicio, no es posible comprarlo con la frecuencia que uno quisiera
04/08/2010	Estoy totalmente satisfecha con el servicio.

Pregunta 17: Basándose en su propia experiencia con el servicio de Dulce Despertar, ¿qué servicios le gustaría que se agregaran a la oferta de esta empresa en un futuro próximo?

Alta ▲	Respuesta
28/07/2010 13:49:29	distintas bandejas de desayunos
29/07/2010 14:00:13	Productos más especiales, refinados en su presentación!!!
29/07/2010 14:33:20	Que pudieran expandir la entrega a otras regiones, a lo mejor con coordinación con empresas similares a la de Uds.
29/07/2010 15:04:05	Ampliar la oferta de productos a incluir como regalo
29/07/2010 15:48:27	mayor variedad de canastas
29/07/2010 17:35:25	Tal vez especies de cocteles o entregas en otras horas.
29/07/2010 18:11:49	ME PARECE BIEN EL RUBRO
29/07/2010 18:49:00	Productos frescos, y la puesta en marcha de promociones.
29/07/2010 20:11:59	Más opciones de bandeja.
29/07/2010 20:42:46	Mejorar el proceso de pago.
30/07/2010 9:44:31	Podrían incluir música, yo contrate aparte a dos músicos maravillosos de la 5ª Región; les puedo dar el dato.
30/07/2010 11:52:13	CREO, AL MENOS PARA MI ESTA BIEN.
30/07/2010 12:48:00	Desayuno para los diabéticos. O celebraciones para diabéticos.
02/08/2010 14:10:47	Por lo visto en la competencia de la quinta región, las flores son elementos en que falta presencia, si bien dulce despertar presenta este servicio con arreglos de rosas, ampliar la gama de flores y arreglos florales no deja de ser buena opción.
02/08/2010 17:28:03	Cantar el cumpleaños con la entrega.
02/08/2010 17:52:58	Servicio de Once. Además, dar la opción al cliente de agregar en la canasta un termo pequeño con agua caliente de manera de disfrutar completamente del desayuno. Obviamente, ese costo adicional se carga al valor final.
02/08/2010 23:22:58	mariachis
03/08/2010 0:07:22	una cena de regalo
03/08/2010 7:11:50	Vinos, artesanía,
03/08/2010 8:04:00	Me basta con desayunos de calidad.
03/08/2010 8:12:05	RECIEN NACIDOS
03/08/2010 8:37:03	Tener como adicionales otros productos o servicios que se puedan incluir en el regalo que uno envía; tales como lencería erótica para hombres y mujeres o un mariachi.
03/08/2010 8:48:37	Tal vez un " dulce atardecer" para compartir ese regalo en pareja al fin del día.
03/08/2010 9:10:08	más variedad de canastas
03/08/2010 9:11:13	algún detalle pequeño, para hacer uso de este servicio con mayor frecuencia
03/08/2010 9:28:31	Solo visité el sitio por única vez por lo que necesitaba
03/08/2010 9:40:37	No agregar nuevos servicios hasta que consolidar con excelencia lo que hacen hoy día.
03/08/2010 9:46:18	CONSIDERO QUE EL SERVICIO Y LA IDEA ES NOVEDOSA, PERFECTA PARA SORPRENDER CON AGRADO, PERO TIENE QUE HABER OTRAS VARIETADES MAS ACCESIBLE PARA TODOS.
03/08/2010 12:01:14	que pudieras extenderse a regiones
03/08/2010 12:19:42	VIDEO DE QUIEN LO ENVIA, YO LOS REALIZO SERIA UN SERVICIO MUY Lindo

03/08/2010 12:20:14	descuento
03/08/2010 12:37:36	Canastas de Saludos, tipo brindis.
03/08/2010 12:52:20	mas tipos de desayunos y para más personas
03/08/2010 16:06:36	nada, excelente servicio
03/08/2010 17:09:56	Ninguno en particular.
03/08/2010 17:25:02	no se me ocurre, lo he usado una vez y no conozco a la competencia
03/08/2010 20:22:27	ESTA BIEN ASI
04/08/2010 10:39:31	Ampliar no solo a desayunos - onces. tal vez coctelería
04/08/2010 12:23:52	poder tener un desayuno en donde la esposa a través, de un desayuno pudiera contarle a su esposo que va hacer papá

Pregunta 18:

¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a Empresa Dulce Despertar sobre su administración y servicios, que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata:

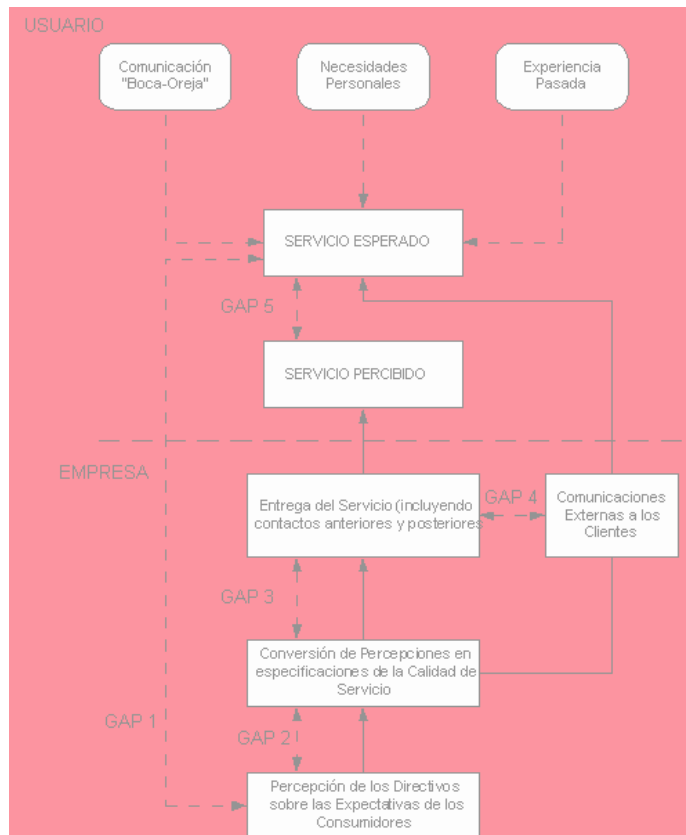
Alta ▲	Respuesta
29/07/2010 14:00:13	No, buena iniciativa, pueden ver opciones en Santiago, y ver los contenidos que tienen son muy buenos y especiales!!!
29/07/2010 15:48:27	Mejorar la página web, más detallada y de más fácil navegación y que se pueda pagar a través de ella con más alternativas de pago
29/07/2010 17:35:25	En particular solicite el servicio para el día de las madres del presente año vía correo que aparece en la página y dicha solicitud no me fue respondida
29/07/2010 18:49:00	Mantenernos al tanto de las promociones.
29/07/2010 20:11:59	Que tenga más opciones dentro de las bandejas para poder armar una bandeja de menor costo.
30/07/2010 9:44:31	Muchísimas Gracias!!Y sigan buscando nuevas ideas para despertar a quienes queremos.
30/07/2010 11:52:13	SIEMPRE ES BUENO TENER VARIANDO PEQUEÑAS SORPRESAS EXTRAS (DELICADOS DETALLES SIN QUE SIGNIFIQUEN UN GRAN MAYOR COSTO) EN LAS BANDEJAS.
30/07/2010 12:48:00	Su servicio es muy bueno. Realmente me encanta. Escriben las tarjetas a mano y todo con mucho detalles lindos. Muy agradecida.
30/07/2010 13:03:16	Es de extremo necesario contar con un medio de pago desde el extranjero, mediante tarjeta de crédito. Es muy difícil encontrar a alguien en Chile que vaya y deposite en el Banco.
02/08/2010 17:28:03	Me parece q fue un excelente servicio, rápido y eficiente. Gracias.
02/08/2010 17:52:58	Debiera existir alguna diferencia para los clientes que con frecuencia usamos vuestro servicio. Incorporar una ensalada de frutas en la canasta.
02/08/2010 23:22:58	Sigan por el buen camino
03/08/2010 0:07:22	la página de internet, que en una ocasión no funciono para pago on line
03/08/2010 3:16:31	muchas gracias por mantenernos cerca de quienes queremos
03/08/2010 7:11:50	Definir mejor el costo de envío, no es clara la elección dependiendo de la zona
03/08/2010 8:04:01	Cuesta encontrarlos. Tuve que navegar mucho para encontrar una empresa que ofreciera este servicio en la región.
03/08/2010 8:12:05	OK
03/08/2010 8:37:03	Enviar siempre la fotografía posterior.
03/08/2010 8:52:59	enviar ofertas, promociones y productos nuevos a correos electrónicos
03/08/2010 9:10:08	aproveche en internet y envíe más ofertas a base de datos de clientes
03/08/2010 9:11:13	Buen trabajo, los felicito, solo creo que podrían tener a elección de los clientes una mayor gama de alternativas, a menores costos, eso fomentaría el uso de sus servicios.
03/08/2010 9:13:59	Simplemente, agradecer por la atención prestada y el servicio entregado

03/08/2010 9:28:31	Si conozco los distintos productos.
03/08/2010 9:40:37	Mejorar la puntualidad del servicio y la calidad de las cosas que incluye el mismo, aun cuando signifique subir los costos.
03/08/2010 9:46:18	ABSOLUTAMENTE NADA CON RESPECTO AL SERVICIO, MI SOLICITUD VA CON RESPECTO A SUS PRECIOS.
03/08/2010 12:01:14	Me parece un excelente servicio.
03/08/2010 16:06:36	No, tuve una muy buena experiencia, solo que si pudieran aceptar tarjetas de crédito por teléfono sería mucho más fácil para las personas en el extranjero. gracias
03/08/2010 17:25:02	he quedado totalmente satisfecha
03/08/2010 20:22:27	NO NADA, SOLO FELICITARLOS POR EL SERVICIO PRESTADO.
04/08/2010 10:39:31	Me encantó la presentación y el servicio que ofrecieron. tal vez mejorar página web y tratar de salir más adelante en google, me fue difícil encontrarlos, la página es medio lenta

Análisis de los resultados de la investigación de mercados a través del Modelo de la Deficiencias (PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988)

Se presenta un esquema con los cinco gaps propuestos en su trabajo

origen:



Fuente: PARASURAMAN; ZEITHAML Y BERRY (1985)

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.

La diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo: $GAP 5 = f(GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)$.

Con base del referido modelo, se extrae y se aplica el resultado cualitativo de las encuestas, a las dimensiones del modelo a fin de obtener un resultado generalizado.

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES
Métodos de comunicación
La página web de la empresa de servicios no es visualmente atractiva. Recogidas las respuestas, se percibe que los clientes esperan productos y servicios variados, promociones, y servicio de post-venta. Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra a la hora de entrega del servicio.
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD
Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa
La empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace. Si, aunque ha habido pocas veces en que ha llegado fuera del horario, provocando malestar de quien contrata el servicio. Cuando un cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo, Si, es efectivo, cuando se ha equivocado trata de compensar de varias formas. (devolución del dinero, compensación

<p>con una bandeja gratis, o descuento en la próxima compra)</p> <p>La empresa realiza bien el servicio la primera vez, Generalmente si, esta es la premisa de la empresa, sino no sería competitiva.</p> <p>La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido, Si los clientes perciben positivamente este aspecto.</p>
<p>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA</p>
<p>Disposición y Voluntad para orientar al cliente y Proporcionar información concluido el Servicio</p>
<p>Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio. No, los clientes mencionan que es necesario informar una vez concluido el servicio, hasta el momento no se ha hecho.</p> <p>La empresa ofrece un servicio puntual a sus clientes. Si, el valor agregado del servicio es la entrega oportuna.</p> <p>La empresa de servicios siempre está dispuesta a guiar a sus clientes, No, siempre, a veces se percibe cierta frialdad en la atención de los pedidos. Los empleados están a veces demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.</p>
<p>DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD</p>
<p>Conocimiento y Atención Mostrada por la Empresa y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza</p>
<p>El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes, según la percepción de los clientes a veces no es así.</p> <p>Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios, Sí, siempre reciben una confirmación del pago en línea. Y recepción de parte de la empresa.</p>
<p>DIMENSIÓN 5: EMPATÍA</p>
<p>Atención personalizada que ofrece la Empresa a sus clientes</p>
<p>La empresa de servicios da a sus clientes una atención personalizada. Sí, pero no ha dado un buen asesoramiento a la hora de las consultas telefónicas. La empresa de servicios no comprende las necesidades específicas de sus clientes.</p>

ANEXO 8

Analisis de las 5 fuerzas de porter



Fuente: Elaboración propia.

Competidores Potenciales

La existencia de opciones particulares de desayunos con sorpresa es nula, pero en el caso de que se logre alcanzar un mercado grande y con alta rentabilidad, es muy probable que surjan competidores que se vean incentivados al desarrollo de una compañía que pueda brindar un servicio similar.

Por otra parte, no solo los locales que ofrecen desayunos tradicionales son posibles competidores, sino también aquellos locales encargados a las ventas al detalle y que ofrecen servicio de entrega a domicilio, como es el caso de las florerías y, siguiendo la tendencia del servicio a domicilio, pero de manera más global las tiendas de retail, en cooperación con empresas del gran Santiago.

La crisis económica ha obligado a un sinnúmero de familias a buscar nuevas opciones de ingresos, lo que significa un aumento en la cantidad de competencia indirecta. Sin embargo, la calidad del servicio y la incorporación del diseño en el modelo de negocio de “Dulce Despertar”, la vuelven una opción interesante para los clientes.

Competencia del sector


La rivalidad existente entre los competidores actuales del mercado es alta, los competidores se ven enfocados a ofrecer servicios a los consumidores a un precio adecuado, de acuerdo a las características del servicio que ofrecen y a la ubicación. No existe por el momento un competidor fuerte que presione el

mercado, por lo tanto se concluye que existe una baja intensidad en la rivalidad entre competidores.

La presión de productos sustitutos

Los sustitutos para el servicio que ofrece la empresa “Dulce Despertar” son principalmente aquellos lugares donde se puede comprar todo tipo de regalos para obsequiar, en una fecha especial como las tiendas de retail, lugares con acceso al crédito y más reconocidos en la ciudad.

Existe una carencia en el mercado de empresas que aúnen la sorpresa, la emoción y el diseño en una sola propuesta.

 Las empresas de venta de flores están incorporando la entrega de desayunos, sin agregar un valor personalizado al servicio.

Existen algunos emprendimientos particulares, en fechas especiales, tales como en el día de la mamá, día de los enamorados, entre otros, que publican en la web servicios, los que al no ser permanentes, no son confiables para el público.

Poder de negociación de los proveedores

Existe una gran variedad de lugares dentro de la Provincia de Valparaíso y la Región Metropolitana que ofrecen en venta productos alimenticios, flores, globos y sorpresas. Lo que hace que la empresa tenga variedad de oferta de

suministros, lo que implica que existen diversas opciones de proveedores en el mercado, lo que disminuye considerablemente el poder de negociación de éste.

Modelo de asociatividad:

El modelo de asociatividad recomendado para este proyecto, será la realización de convenios con empresas operadoras de servicios de Spa, Serenatas en saxo u otros instrumentos, vuelos en Globo aerostático y catering, entre otras.

Poder de negociación de los consumidores

La situación económica actual, ha provocado que la demanda usuaria de productos sorpresa se vea en aumento, a causa del crecimiento económico del país.

Este aumento en la demanda potencial, fortalece la influencia que tiene la empresa en el mercado, teniendo así un nivel bajo de poder de negociación de los consumidores.

Barreras de ingreso a la Industria:

Las barreras de entrada a esta industria son altas, ya que existen economías de escala en las tiendas de retail, sin embargo la empresa “Dulce

Despertar”, ofrece un producto diferenciado y un servicio personalizado que estas tiendas no ofrecen, aun así, con barreras de ingreso altas, la empresa que ya se encuentra dentro de la industria, está en una situación favorable respecto al ingreso de nuevos competidores. Por otra parte la influencia de la experiencia la utilización de canales de distribución propios la posicionan favorablemente.

Barreras de salida de la industria:

Son bajas, si la empresa se guía por el plan de negocios propuesto en este trabajo de investigación; podrá llevar una estructura ordenada y al momento de querer salir de la industria, no debería desembolsar un monto demasiado alto para cumplir con sus obligaciones para con sus trabajadores, proveedores y clientes.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES							
Barreras de entrada		Muy poco	poco	neutral	atractiva	Muy	
		atractiva	atractiva			atractiva	
Economía de escala	pequeñas				X		Grandes
Diferenciación de producto	Escasa				X		Alta
Identificación de marca	Baja				X		Alta
Acceso a canales de distribución	Amplio				X		Restringido
Acceso a materias primas	Amplio				X		Restringido
Curva de experiencia	Poco importante				X		Muy importante
Historia	inexistente				X		Existente
CAPACIDAD NEGOCIADORA DE PROVEEDORES							
Número de proveedores importantes	pocos				X		muchos

Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	baja				X		Alta
Amenaza proveedores de integrarse hacia adelante	alta		X				Baja
ACCION DE LOS SUSTITUTOS							
Precio relativo de los sustitutos	bajo		X				alto
Relación precio/Calidad	alto		X				bajo
Disponibilidad de sustitutos cercanos	alta		X				baja
Preferencia del cliente hacia el sustituto	favorable				X		favorable
POSIBILIDAD NEGOCIADORA DE LOS CLIENTES							
Número de clientes importantes	pocos		X				muchos
Importancia del costo del insumo en los costos totales	mucho		X				poco
Grado de estandarización del producto	alto				X		bajo
Importancia a la calidad del servicio del cliente	pequeña				X		Grande
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD							
Número de competidores con recursos similares	muchas		X				pocas
Tasa de crecimiento del sector industrial	lenta	X					rápida
Características del producto	genérico				X		único
Barreras de salida							
Costos fijos de salida	altos				X		bajos
Barreras emocionales	altas				X		bajas

Analisis estructural del sector industrial

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	
Barreras de entrada	
Economía de escala	El sector industrial de regalos a domicilio cuenta con infraestructura para la producción en escala, lo cual permite utilizar esta ventaja como una barrera de entrada.
Diferenciación de producto	Los productos de este sector son muy similares, razón por la cual

	resulta atractivo establecer una estrategia de diferenciación.
Identificación de marca	En el sector existen pocas marcas para este tipo de productos, el cliente se guíara por el nombre de la marca para decidir la compra, por lo tanto consideramos este aspecto atractivo.
Acceso a canales de distribución	La empresa puede establecer su propio canal de distribución para la entrega a domicilio, este factor es atractivo por que la empresa tiene el control en la entrega
Acceso a materias primas	Es más bien restringido, ya que se obtienen diseños exclusivos de artesanos locales, el sector es bastante atractivo.
Curva de experiencia	En cuanto a la experiencia en este sector es muy importante porque permite obtener ventajas en el proceso de elaboración de regalos, diversificación, además del conocimiento del mercado. Es atractivo.
Historia	No se conoce historia de empresas que se dediquen al mismo rubro, en la región, Dulce despertar sería la primera manteniendo un liderazgo.
CAPACIDAD NEGOCIADORA DE PROVEEDORES	
Número de proveedores importantes	El sector cuenta con un número importante de proveedores por ello resulta atractivo, pues no cuentan con poder de negociación.
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Existen altas posibilidades de que ello ocurra por este motivo es muy atractivo.
Amenaza proveedores de integrarse hacia adelante	Las probabilidades de que esto ocurra son altas, porque no implica gran inversión, lo cual es una baja barrera de entrada, poco atractivo.
ACCION DE LOS SUSTITUTOS	
Precio relativo de los sustitutos	El precio de los sustitutos es relativamente bajo razón por la cual se considera poco atractivo el sector.
Relación precio/Calidad	Es alta la relación precio/calidad, los mismos tienen un precio bajo y son de baja calidad, por eso resulta un aspecto poco atractivo.
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Existen sustitutos cercanos y están disponibles en el mercado, ello si representa una amenaza por eso es poco atractivo.
Preferencia del cliente hacia el sustituto	No se percibe este factor porque el producto es nuevo, por eso se considera un aspecto neutral en el análisis.
POSIBILIDAD NEGOCIADORA DE LOS CLIENTES	
Número de clientes importantes	Las empresas de retail que venden artículos de regalo cuentan con una amplia cartera de clientes que compran frecuentemente, esto lo vuelve un sector atractivo.
Importancia del costo del insumo en los costos totales	Para el sector los costos de los insumos son bastante importantes teniendo en cuenta que son altos en términos generales, tornándose

	poco atractivo.
Grado de estandarización del producto	En este sector la producción es bastante variada, por eso es atractivo.
Importancia a la calidad del servicio del cliente	Gran parte de la demanda hacia estos productos está orientada hacia la calidad y no hacia el precio por eso este sector resulta atractivo.
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	
Número de competidores con recursos similares	No son muchos los competidores con las mismas características, pero son importantes, tornando poco atractivo este sector.
Tasa de crecimiento del sector industrial	La tasa de crecimiento es lenta por eso es poco atractivo.
Características del producto	Los desayunos a domicilio se consideran un producto diferenciado y único por eso es atractivo.
Barreras de salida	
Costos fijos de salida	Es muy atractivo este factor considerando que para salir del sector no implica costos elevados.
Barreras emocionales	No existen en el sector empresas con trayectoria en el rubro de desayunos a domicilio, consideramos atractivo este factor por que las barreras emocionales no existen.

ANEXO 9

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F-1) Es un servicio poco explotado en la provincia de Valparaíso.</p> <p>F-2) Flexibilidad en la elaboración de bandejas de desayuno personalizadas y diseñadas para cada ocasión, según el gusto del consumidor.</p> <p>F-3) Contar con experiencia en el rubro por ser la primera empresa especializada en prestar un servicio de variedad de desayunos a domicilio.</p> <p>F-4) Ser la primera empresa que ofrece entregas a domicilio, con sorpresas en la Provincia de Valparaíso a través de la Web.</p> <p>F-5) Marca posicionada en los buscadores más utilizados de la web.</p> <p>F-6) Fácil negociación y diversificación de proveedores.</p> <p>F-7) Inscripción de la Marca Dulce Despertar en registro INAPI.</p> <p>F-8) Costos de materia prima (alimentación) relativamente bajos.</p> <p>F-9) Clientes que compran más de una vez en el año.</p> <p>F-10) Calidad del servicio al cliente, puntualidad en la entrega.</p>	<p>D-1) Capital limitado.</p> <p>D-2) No posee una planificación estratégica.</p> <p>D-3) No existe en la empresa una relación empresa-cliente, a través de un servicio de guía de compra o servicio de post venta.</p> <p>D-4) Capacidad de respuesta reactiva, visión de corto plazo.</p> <p>D-5) Poca información en página web, no se potencia como vitrina virtual.</p> <p>D-6) Pagina web obsoleta, en la actualidad existen nuevas tecnologías en equipos móviles y los clientes no pueden abrir la página web que está en formato Flash.</p> <p>D-7) No se han rediseñado sus principales productos desde sus inicios en el año 2006.</p> <p>D-8) No se han actualizado los precios de las bandejas, ni incorporado nuevos regalos desde sus inicios en el año 2006.</p> <p>D-9) Mucha competencia.</p> <p>D-10) Desconfianza en los usuarios al momento de realizar pagos por vía web.</p>
Oportunidades	<p>O-1) demanda creciente muy sólida.</p> <p>O-2) Consumidor actual, mejor informado, exige y promueve servicios y productos de calidad.</p> <p>O-3) Nueva forma de interacción a través de redes sociales.</p> <p>O-4) Existe gran necesidad de fantasía, sorpresa y exclusividad en las nuevas generaciones de profesionales al momento de elegir un regalo.</p> <p>O-5) Ofrecer los servicios en el extranjero a través de una amplia red de contactos.</p> <p>O-6) Existe un mercado en crecimiento para el servicio de regalos a domicilio, y aun poco explorado, en donde los precios suelen ser altos, dada su diferenciación.</p> <p>O-7) Alianzas estratégicas con proveedores.</p> <p>O-8) Desarrollar una marca de servicio con calidad.</p> <p>1.-Lograr posicionar la marca e imagen corporativa de la empresa en buscadores de la web, revistas de información local y redes sociales y radiales. (F-1,F-4,F-5,O-1,O-3)</p> <p>2.- Promover una misión enfocada a la importancia del servicio, calidad y diseño.(F-4,F-10,O-2)</p> <p>3.-integrar el uso de tecnología en la entrega del Servicio.(F-10,F-3,O-4,O-6)</p> <p>4.-Incrementar el concepto de novedad en el servicio, marcar la diferencia en el mercado.(F-4,O-6)</p> <p>5.-Integrar un sistema de gestión de clientes de preventa y post venta. (F-9,O-2,O-1)</p> <p>6.- Actualizar página web www.dulcedespertar.cl con nuevos servicios y productos a ofrecer. (F-5,F-4,O-3,O-5)</p>	<p>1.-Lograr financiamiento a través de concursos en instituciones de fomento.(D-1,O-1,O-6)</p> <p>2.-Dirigir la Empresa a partir de un plan de negocios que sirva de guía para cumplir los objetivos.(D-2,O-6)</p> <p>3.- Integrar herramientas para medir la calidad percibida del servicio, por el cliente. (D-3,D-4,O-1,O-3)</p> <p>5.-Incrementar el uso de la tecnología para dar respuestas rápidas.</p> <p>6.-Mejorar la percepción de la calidad y frescura de los productos a utilizar en las bandejas de desayuno.</p> <p>7.-Promover la estandarización en la preparación de bandejas de desayunos.</p> <p>8- Actualizar toda la parrilla de productos y servicios.</p> <p>9.-Incrementar los precios de la oferta.</p> <p>10.-Incorporar sistema de comisiones por venta.</p>

Amenazas	<p>A-1) Promover el emprendimiento de otras Empresas que ofrezcan servicios similares o parecidos.</p> <p>A-2) Economía global, la crisis financiera actual a nivel mundial.</p> <p>A-3) Entrada al mercado de grandes empresas que han diversificado sus servicios con entregas a domicilio, otorgando flexibilidad en créditos.</p> <p>A-4) Inestabilidad del precio de combustible.</p> <p>A-5) Nuevas y rápidas tendencias en actualización de tecnologías de comunicación.</p>	<p>1.-Efectuar una ampliación de la oferta de productos y servicios. (F-2,F-3,A-3)</p> <p>2.- Rediseñar el contenido de las bandejas de desayuno, con un leit motiv de diseño y romanticismo.(F-10-A-1)</p> <p>3.-Efectuar convenios de colaboración con empresas de servicios de la zona.(F-8,A-1)</p> <p>4.-Efectuar convenios con proveedores de insumos.</p> <p>5.-Presentar y mostrar en la página web de la empresa, testimonios de clientes para atraer la atención y que permita navegar por más tiempo a los potenciales clientes y conocer más del servicio.</p>	<p>1.- Lograr establecer un programa de fidelización de clientes. (D-3,</p> <p>2.- informar, permanentemente, a los clientes, a través de un programa de promociones y descuentos, con el fin de mantenerlo informado de los nuevos servicios y productos.</p> <p>3.- lograr establecer relaciones comerciales con asociaciones de artesanos de la zona.</p> <p>4.- potenciar el nicho de mercado del ámbito empresarial, con regalos corporativos estableciendo convenios y alianzas permanentes.</p>
-----------------	--	--	--

ANEXO 10

La oferta de productos y servicios de “Dulce Despertar” estará compuesta por: Variedad de bandejas de desayuno: como estrategia de percepción del cliente, se cambiarán los nombres de las bandejas.:

Bandeja de desayuno exprés (para una y dos personas)

Bandeja de desayuno dulce despertar (para una y dos personas)

Bandeja de desayuno light (para una y dos personas)

Bandeja de desayuno argentino (para una y dos personas)

Bandeja de desayuno infantil (para una y dos personas)

Bandeja de desayuno para cuatro personas

Bandeja de desayuno vintage (para una persona)

Variedad de bandejas de brindis:

Bandeja de brindis clásico

Bandeja de brindis Premium

Canasta de frutas frescas y secas selección

Variedad de regalos extra:

- 1) 1 Tazón con fotografía impresa.
- 2) Torta a elección (pastelería reconocida)
- 3) 2 Globos (de colores pastel, plateados y con mensaje feliz cumpleaños)

- 4) Botella de *Vino Misiones de Rengo*, blanco o tinto, presentación en caja de madera decorada a mano.
- 5) Corbata con diseño estampado (dibujo enviado por el cliente).
- 6) Caja de bombones, diseño pintor.
- 7) Caja con 1 globo de helio (envoltorio de bandeja)
- 8) Gorro para cumpleaños (diseño para la ocasión en espuma de colores)
- 9) Ramo de 12 rosas.
- 10) Bouquet de globos y bombones.
- 11) Bouquet de globos con peluche y bombones.
- 12) Conjunto de collar y aros de fieltro/ artesanales (elaboración artística).
- 13) Canasta de spa artesanal (sales, jabón, aceite para masajes, toalla).
- 14) Canasta sexy (productos eróticos, envoltorio discreto).
- 15) Set de toallas higiénicas y protectores diarios de tela artesanales.
- 16) Frascos con recetas vintage (variedad de queques y panes).
- 17) Set aromaterapia (horno para aceite, aceite aromaterapia)
- 18) Set de belleza rostro (agua de rosas, leche virginal, crema humectante virginal).
- 19) Set de belleza natural (crema hidratante de manos y pies y Natura).

Variedad de servicios extras:

- 1) Servicio de serenata con saxo.
- 2) Servicio de día de spa (piscina temperada y masaje de relajación).
- 3) Servicio de vuelo en globo aerostático.

- 4) Servicio de entrega con mensajero disfrazado (según disponibilidad).
- 5) Servicio de entrega en vivo (contacto a través de Skype).

ANEXO 11

Componentes de la visión.

Componentes	visión	
Ideología central	valores	<i>calidad, confiabilidad y creatividad</i>
	propósito	<i>desayunos a domicilio</i>
Futuro imaginado	meta audaz, grande y sólida	<i>Ser líder nacional</i>

Componentes de la misión.

Modelo de la misión de Hax y Majluf		
Ambito	Presente	Futuro
Producto o servicio (qué)	<i>desayunos y sorpresas a domicilio</i>	
Mercado (para quién)	<i>todas las personas</i>	
Geográfico (dónde)	<i>en momentos especiales</i>	
Liderazgo competitivo (cómo)	<i>Tecnología, confiabilidad y calidad.</i>	

Valores

Ética: Individual y corporativamente, la empresa se identificará por un proceder digno y honorable, establecido por sus convicciones.

Pro actividad: La empresa se distinguirá por el desempeño dinámico, creativo y de respuestas rápidas y efectivas.

Profesionalismo: Las competencias profesionales que posea el personal, serán relevantes y se mantendrán en perfeccionamiento continuo en cada área de responsabilidad, para generar resultados óptimos.

Comunicación: el equipo de “Dulce Despertar” se caracterizará por ser personas sociables y de actitud positiva, que se relacionará a través de una red de comunicación clara y objetiva, para facilitar su desempeño.

Respeto: con la promoción del respeto a las normas y reglas establecidas por la empresa, se asegurará un clima de armonía integral.

ANEXO 12

Logo dulce despertar



ANEXO 13

Estructura de sitio web www.dulcedespertar.cl

Quienes somos:

Dulce Despertar desayunos a domicilio, nace para dar a conocer una nueva forma de regalar, una idea original y creativa.

Nuestra filosofía se basa en cuidar al máximo cada detalle para asegurar un momento único, y así para que cada persona que reciba una de nuestros regalos se sienta especial y guarde esa experiencia en su recuerdo para siempre.




Por qué regalar un desayuno:





Porque es mucho más que eso; se regala un momento, una sorpresa, el comienzo de un día distinto. Sin duda será un regalo original que marcará una diferencia en el despertar de esa persona especial.

Regalar un Dulce Despertar sin necesidad de que sea el día de su cumpleaños o aniversario o allá ocurrido un evento importante, solo regala porque esa persona es especial y merece de tu cariño en cualquier momento.

Dulce Despertar en los medios:

Apariciones en los medios de Dulce Despertar;

-  Dulce Despertar en canal 13
-  Dulce Despertar en canal UCV.
-  Dulce Despertar en diario el Mercurio.

-  Dulce Despertar en Magistral Class organizado por la Escuela de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Valparaíso.
-  Dulce Despertar en diario financiero.
-  Dulce Despertar en programa “gente” con Maureen Berger, en canal quinta visión.
-  Dulce Despertar en TVN.

Sobre el servicio:

El desayuno consiste en una bandeja de mimbre con todo lo necesario para comenzar y disfrutar de un buen día tanto para una o dos personas (tazón, masitas artesanales, café, infusiones, jugo, panes, galletas, alfajores, etc.) y algún detalle más dependiendo el desayunos elegido. Todas las bandejas de desayuno vienen con una tarjeta de felicitación o bien puedes enviar una carta más larga por correo electrónico la cual imprimiremos en una hoja color adoc, que ira dentro de un sobre del mismo color.






La bandeja se presenta envuelta en papel celofán atada con un lazo de cinta de organza o papel country y se entrega a la hora acordada en el domicilio u oficina de la persona que se quiere sorprender.

Sobre los regalos extra:

Consisten en otros detalles que puedes agregar a las bandejas de desayunos por un costo extra, como el diario del día, una serenata en saxo, una tazón

personalizado con la fotografía que desees, globos, rosas, bombones, día de spa, canasta de regalos eróticos, y mucho más.

Entregamos los regalos personalmente:

-  Hacemos hincapié en la puntualidad, presencia y excelente actitud.
-  Nos comprometemos al máximo para que la entrega sea una experiencia inolvidable.
-  Nuestro radio de entrega comprende la Ciudad de Viña del Mar y Valparaíso y alrededores hasta un radio de 50 kilómetros.
-  Te enviamos un SMS y foto del agasajado inmediatamente luego de realizar la entrega.
-  Si existe cualquier inconveniente en la entrega;
 1. insistimos en el portero y conserje varias veces.
 2. Si no atienden, llamamos por teléfono al agasajado y de manera muy sutil le comentaremos que tenemos una sorpresa para entregarle.
 3. Si no conseguimos contactar con el agasajado, te llamaremos en el momento, para encontrar juntos una solución.

Costos de envío:

El costo de envío para centro de Viña del Mar y centro de Valparaíso es de \$ 3.500.- pesos chilenos, y a partir de ese lugar, el costo de entrega se calcula a

\$ 800 = 1 Km (desde plaza en centro de Viña del mar) y (plaza Victoria en Valparaíso). Para otras localidades debes consultarnos.

Sobre el horario de atención:

Nuestro horario de atención telefónica y vía correo electrónico es de lunes a sábado 7.00 a 17.00.

Nuestro horario de reparto es de lunes a viernes, fines de semana y festivos de 7.00 a 13.00, en el caso de onces y brindis en la tarde se debe coordinar con una anticipación de 2 días.

Importante: cuando pidas un desayuno debes elegir el rango de horario en el que deseas sea entregado (como mínimo necesitamos un rango de media hora), además de asegurarte que la persona estará para recibirlo.

Sobre el pago:

Antes de confirmar tu pedido, tenemos que verificar la disponibilidad para realizar la entrega en la fecha y horario indicado. No te preocupes, nuestro tiempo medio de respuesta es de aproximadamente 1 hora en horario de atención. Es importante, que el pago este realizado antes de las 18.00 horas. Del día anterior a la entrega, necesitamos de ese tiempo para preparar todo.

¿Cómo puedo pagar?

Para mayor comodidad te ofrecemos 4 formas de pago que quedan a tu elección:

1. Transferencia bancaria electrónica o depósito, a nuestra cuenta, debes enviar el comprobante al correo electrónico para avisarnos y comprobar el pago.
2. Envío de dinero a través de western unión, si estas en el extranjero y no tienes cuenta en un banco de Chile, puedes enviar a través de este sistema el dinero.
3. Pago contra entrega, en caso de que vayas a estar presente en el momento de la entrega, puedes pagar en efectivo o cheque.
4. Cobro en domicilio u oficina, si requieres que vaya uno de nuestros agentes a cobrar en el lugar donde te encuentres (valido solo para centro de viña o Valparaíso).
5. Cheque a fecha, este es un beneficio que tienen los clientes que nos han preferido en varias ocasiones y que han comprado más de 3 veces en un año.

Sobre los descuentos:

Tenemos beneficios para ti, a través de empresas GASVALPO y CLUB DE LECTORES de diario el Mercurio, tenemos un 15% de descuento en las bandejas de desayunos (sobre el valor total de la bandeja, no se incluye el valor de envío). Para hacer efectivo estos descuentos debes enviar escaneado la credencial de club de lectores del diario el mercurio con fecha vigente y en el caso de Gas Valpo. Escanear la última boleta de pago (son requisitos que debemos enviar a las empresas en convenio).

Sobre el pedido:




Cuanto antes lo realices mejor, más te aseguras la disponibilidad en la fecha y hora elegida. Lo recomendable es hacer el pedido y formalizar el pago con 2 o 3 días de anticipación.

Si se acerca una fecha especial, te recomendamos 2 semanas de anticipación para realizar el pedido, (san Valentín, día de la madre, día del padre, etc.), estas fechas al tener mucha demanda contamos con una política de entrega especial, los desayunos se entregaran entre las 7.00 y 10.00 am.

Cualquier duda que tengas la resolveremos en sin compromiso, envíanos un correo electrónico a info@dulcedespertar.cl o llámanos al teléfono 09-83401496, en los horarios de atención siempre habrá alguien dispuesto a guiarte para la elección del regalo ideal.

Empresas:

Nuestro servicio enfocado a empresas, abarca creativamente programas de fidelización de clientes o motivación y retención del personal. La oferta de productos y servicios de Dulce Despertar para estos efectos estará compuesta por:

-  Bandeja de desayuno corporativa.
-  Servicio de Cofee break.
-  Desayunos en oficina para el personal que esta de cumpleaños en un mes.





Para coordinar el servicio adecuado con las necesidades de la empresa se dispondrá de una ejecutiva de relaciones públicas a efectos de elegir

detalladamente los productos y servicios que se requiere. Además armamos paquetes según el presupuesto disponible de la empresa, siempre caracterizado por la calidad y detalle que involucra el compromiso de nuestra marca.

ANEXO 14

Análisis de las estrategias de marketing:

Las estrategias propuestas tendrán el objetivo de ayudar al crecimiento de la empresa, las que podrán ser:

-  Captar un mayor número de clientes.
-  Lograr una mayor participación en el mercado.
-  Incentivar las ventas.
-  Dar a conocer nuevos productos.

En lo que respecta al producto, deberá enfocarse en nuevas características, como por ejemplo darle nuevas utilidades, es decir, el servicio se puede solicitar tanto para ocasiones especiales, como para ocasiones inusuales. Resaltar atributos del servicio, incluir colores que llamen la atención del cliente, crear nuevos diseños de bouquet con globos, bombones, etc. Ofrecer alternativas nuevas que el cliente considere como único, de esta manera crear una nueva línea de servicios, no solo variando de productos, sino también darle utilidad al servicio en eventos poco comunes.

Para las fechas especiales, como día de los enamorados, día de la madre, día del padre, se deben diseñar estrategias específicas, ya que estas son fechas que se deben aprovechar para incrementar las ventas, por lo que las promociones que se den, con bajo costo, son las que atraerán al cliente.

ANEXO 15

Proceso de venta vía tienda virtual o telefónicamente:

- | | |
|--|--|
| 1.- recepción de pedido formulario on line | 1.- recepción de pedido por teléfono |
| 2.- se almacenan los datos en base | 2.- se almacenan los datos |
| 3.-se envían datos para formalizar el pedido | 3.-se asesora al cliente según necesidad |
| 4.-cliente envía documentos de pago. | 4.- se indican preferencias de pago. |
| 5.- solicita enviar mensaje o video | 5.- cliente envía o informa pago. |
| 6.- cliente envía mensaje o video. | 6.- solicita mensaje. |
| 7.-se efectúa el servicio. | 7.-se efectúa el servicio. |
| 8.- se envía msm al cliente al momento de entrega. | 8.-se envía msm al cliente al entregar. |
| 9.-se envía por correo mensaje o video agasajado. | 9.-se llama y aplica enc. de satisfacción. |
| 10.- se envía encuesta de satisfacción. | 10.-se completa ficha con agenda. |
| 11.-se envía ficha para cliente con agenda. | 11.-se pide referencia dos amigos. |
| 12.-se pide referencia dos amigos. | 12.-se mantiene contacto a través agenda. |
| 13.- se mantiene contacto a través agenda. | |

Proceso de Coordinación de servicios

- 1.- Recepción de pedido formulario on line o por teléfono.
- 2.- se almacenan los datos en base
- 3.- Se envían datos para formalizar el pedido.
- 4.- Se contacta a empresa de servicios.
- 5.-Enviar antecedentes a la empresa respecto del cliente y condiciones.
- 6.- Se envía pago a empresa de servicios.

7.- Se recibe conformidad o gift card.

8.-se efectúa el servicio.

9.-se continúa con el mismo protocolo anterior.

Proceso de venta	Proceso de coordinación de servicios
<p>Tareas principales</p> <p>1.- <u>Recepción de pedido</u>: El cliente envía una solicitud a través de la pagina web www.dulcedespertar.cl, o a través del teléfono.</p> <p>2.- <u>Se almacenan los datos en base</u>: se recepciona el pedido, se compara con la ruta del día, si coincide se le da alternativa ½ hora antes o ½ hora después y se ingresan los datos del pedido a una base de datos.</p> <p>3.-<u>Se envían datos para formalizar el pedido</u>: una vez confirmado el horario se envían los datos para el pago.</p> <p>4.-<u>Cliente envía documentos de pago</u>. El cliente envía el comprobante de pago.</p> <p>5.- <u>Solicita enviar mensaje o video</u>: se da la conformidad y se le solicitan referencias de la dirección si fuera necesario y de qué forma enviara el mensaje, por tarjeta o video.</p> <p>6.- <u>Cliente envía mensaje o video</u>: se recibe el mensaje en el formato que envíe el cliente.</p> <p>7.-<u>Se efectúa el servicio</u>: se entrega el presente en el horario acordado, en domicilio indicado.</p> <p>8.- <u>Se envía msm al cliente al momento de entrega</u>. Una vez entregado se fotografía al agasajado o se lo graba en un video. Terminado esto se manda un sms al cliente indicando que el presente fue entregado.</p> <p>9.-<u>Se envía por correo mensaje o video agasajado</u>: se envía al cliente el mensaje grabado en video o fotografía del agasajado.</p> <p>10.- <u>Se envía encuesta de satisfacción</u>: se envía una encuesta de satisfacción al cliente, para saber su percepción de la calidad del servicio.</p>	<p>Tareas principales</p> <p>1.- <u>Recepción de pedido formulario on line o por teléfono</u>: El cliente envía una solicitud a través de la página web www.dulcedespertar.cl, o a través del teléfono.</p> <p>2.- <u>Se almacenan los datos en base</u>: se recepciona el pedido, se compara con la ruta del día, si coincide se le da alternativa ½ hora antes o ½ hora después y se ingresan los datos del pedido a una base de datos.</p> <p>3.- <u>Se envían datos para formalizar el pedido</u>. Una vez confirmado el horario se envían los datos para el pago.</p> <p>4.- <u>Se contacta a empresa de servicios</u>: Se contacta con la Empresa de servicios en convenio, según el que haya elegido el cliente, y se coordina la disponibilidad.</p> <p>5.- <u>Enviar antecedentes a la empresa respecto del cliente y condiciones</u>. Se envía a la empresa los datos del cliente y se coordina el plazo de canje del servicio.</p> <p>6.- <u>Se envía pago a empresa de servicios</u>. Se realiza el pago a la empresa a través de transferencia electrónica.</p> <p>7.- <u>Se recibe conformidad o gift card</u>. La empresa en convenio envía a través de correo electrónico una gift card, de canje o envía a la persona en horario coordinado, (ej. serenata)</p> <p>8.- <u>Se efectúa el servicio</u>. se entrega el presente en el horario acordado, en domicilio indicado</p> <p>9.- <u>Se envía msm al cliente al momento de entrega</u>. Una vez entregado se fotografía al agasajado o se lo</p>

<p>11.-<u>Se envía ficha para cliente con agenda</u>: se envía al cliente una ficha de registro para que nos indique que fechas quiere que le recordemos mediante promociones o descuentos.</p> <p>12.-<u>Se pide referencia dos amigos</u>: una vez terminado el proceso de conformidad se le solicita al cliente que nos referencie 2 amigos que cree les gustaría regalar el servicio.</p> <p>13.- <u>Se mantiene contacto a través agenda</u>: se mantiene el contacto con el cliente, enviando promociones y/o descuentos para su próxima compra que la recordaremos en base a la ficha de registro.</p>	<p>graba en un video. Terminado esto se manda un sms al cliente indicando que el presente fue entregado.</p> <p>10.-<u>Se envía por correo mensaje o video agasajado</u>. Se envía al cliente el mensaje grabado en video o fotografía del agasajado.</p> <p>11.- <u>Se envía encuesta de satisfacción</u>. Se envía una encuesta de satisfacción al cliente, para saber su percepción de la calidad del servicio.</p> <p>12.-<u>Se envía ficha para cliente con agenda.</u> : Se envía al cliente una ficha de registro para que nos indique que fechas quiere que le recordemos mediante promociones o descuentos.</p> <p>13.-<u>Se pide referencia dos amigos</u>. Una vez terminado el proceso de conformidad se le solicita al cliente que nos referencie 2 amigos que cree les gustaría regalar el servicio.</p> <p>14.- <u>Se mantiene contacto a través agenda</u>. Se mantiene el contacto con el cliente, enviando promociones y/o descuentos para su próxima compra que la recordaremos en base a la ficha de registro.</p>
---	--

ANEXO 16

Inversión.

Recurso	Donde se obtendrá	Como se obtendrá	Necesidad de la inversión
Muebles	Empresas especialistas en muebles de oficina	Compra de muebles	2 estaciones de trabajo, 2 sillas, una mesa y sillas de reunión para 6 personas, Kardex y 2 muebles biblioteca
Selección de personal	Profesionales con experiencia y que vivan en la quinta región.	Avisos de empleo en diario el mercurio, y entrevistas.	Contratación de 5 personas
Instalaciones	Empresas especializadas en instalaciones	Contratación de servicio de instalación	Habilitar zona con mesas para armado y confección de bandejas. Horno industrial, freezer, y estanterías para bodega 3° piso.
Notebooks	Empresas especializadas	Compra de equipos	2 equipos, 1 administrador, 1 secretaria administrativa.
Licencias	Proveedores y Programadores de software.	Compra de licencia	Los equipos deben contar con software básico como Windows y office, y gestión de clientes.
capacitación	De asesores universitarios que cuenten con expertise necesaria de un tema.	Contratación de capacitación en universidades	Potenciar a los empleados en diferentes materias que requieran para hacer su labor. (atención al público, panadería, programas CRM)
Publicidad y promoción	Empresas especializadas en publicidad	Compra de servicios, y alianzas.	Publicación en revistas, y páginas web, one visión, auspicios, volantes vía pública, radio, televisión.
Convenios	Empresas proveedoras de servicios de ocio.	Establecer convenios de cooperación.	Servicios de SPA, Vuelos en globo, serenatas en saxo, entre otras.

Inversión inicial en equipos:

Inversión inicial en materiales, máquinas y equipos			
Máquinas y equipos	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Cocina	1	99.900	99.900
Refrigerador	1	159.990	159.990
Congeladora	1	149.990	149.990
Tostadora	1	5.990	5.990
Microondas	1	44.990	44.990
Mesón de trabajo y repisa pared	1	149.990	149.990
Extractor de aire	1	46.990	46.990
Maquina para sublimar	1	116.900	116.900
Impresora para sublimar	1	84.990	84.990
			859.730
Utensilios			
Cubiertos	6	1.990	11.940
Contenedor de fiambre	1	3.500	3.500
Tacho de basura	1	9.990	9.990
Escobillón	1	1.990	1.990
Pala	1	3.289	3.289
Trapeador	1	9.990	9.990
Guantes	2	1.040	2.080
			42.779
Muebles de oficina			
Archivadores oficio	10	1.590	15.900
Escritorio	2	79.990	159.980
Sillón Ejecutivo	1	89.990	89.990
Sillón escritorio	1	39.990	39.990
Sillas visita	2	24.990	49.980
Mueble biblioteca	2	64.990	129.980
Sillón 3 cuerpos	1	89.990	89.990
Mesa para reuniones	1	39.990	39.990
Sillas	4	24.990	99.960
Estanterías bodega 3º piso	8	31.990	255.920
			971.680
Equipos computacionales			
Notebook	2	299.990	599.980
IPad apple	1	249.990	249.990
Impresora multifuncional	1	34.990	34.990
Software atención clientes	1	150.000	150.000
Teléfono inalámbrico	1	17.990	17.990
			1.052.950
uniformes			
Delantal	2	5.980	11.960
Polera con logo	6	5.480	32.880
Gorro con logo	2	2.890	5.780
Polar con logo	6	5.980	35.880
			86.500
Web y hosting			
Hosting anual	1	72.000	72.000
Pagina web	1	250.000	250.000
Registro de marca	1	40.206	40.206
			362.206
otros			
Local	1	82.000	82.000
Vehículo utilitario	1	3.750.000	3.750.000
			3.832.000
Total costos de inversión			7.207.845

ANEXO 17

Descripcion de funciones del personal de dulce despertar.

Administrador: sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la Empresa, efectuando esto durante su jornada de trabajo. Además deberá planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo, y alinearlos con el resto del equipo, optimizando constantemente los procesos y asegurando su desarrollo a través de acciones que refuercen, coordinen y logren una cohesión completa.

Requerimientos: Ingeniero Comercial o Administrador de empresas, debe residir en la zona donde opera la empresa.

Secretaria: encargada de atender las consultas de clientes y proveedores y canalizarlas al área respectiva, será responsable de organizar y respaldar los documentos administrativos generados dentro de la empresa. **Requerimientos;** Secretaria administrativa de nivel técnico, proactiva que resida en la zona.

Las funciones que debe realizar serán;

- a) Recepción de pedidos a través de la web y telefónicamente.
- b) Actualizar y poblar la base de datos de clientes permanentemente.
- c) Enviar promociones a los clientes según calendario personal de base de datos.

- d) Entrega escrita de información diaria, semanal y mensual de ventas, gastos y consumos.
- e) Coordinación y compra de insumos a proveedores.

Preparador: sus funciones son el armado de bandejas y regalos, terminar cocción de medialunas, mantención y control de inventario. **Requisitos:** poseer habilidades manuales, haber terminado la enseñanza media y excelente buen gusto.


Las funciones que debe realizar serán;

- a) control de inventario.
- b) Armado de bandejas de desayuno.
- c) Orden y aseo del recinto.

Mensajero: será responsable de la entrega de los presentes y crear la instancia con el agasajado de poder mostrar un video o tomarle una fotografía, etc. **Requisitos;** debe poseer licencia de conducir al día, buena presencia, muy buen trato, y conocimientos de tecnología de comunicaciones y ser puntual.

Las funciones que debe realizar serán;

- a) Coordinación de rutas y entregar diariamente.
- b) Entrega de bandejas y regalos a domicilio con la disposición de acatar las instrucciones específicas de cada entrega.
- c) Atención grata y empática con los agasajados.

 En el caso de la Contadora sus honorarios serán considerados en los gastos generales: será la encargada del pago de las leyes sociales, cálculo y pago de IVA, pagos de remuneraciones, representante de la empresa ante SII, y confección de balances.

Las funciones que debe realizar serán:

- a) Reflejar la real situación del negocio.
- b) Registro de ingresos y egresos generados.
- c) Encargado de responder ante SII.
- d) Realizar el pago de contribuciones e impuestos.

Remuneraciones del personal.

Cargo/ función	Remuneración mensual en pesos	Remuneración anual
Administrador (Ing. Comercial, Administrador de Empresas)	500.000	6.000.000
Secretaría administrativa (proactiva, maneje bases de datos y atención al cliente)	300.000	3.600.000
Preparador/ra (habilidad manual para armado y decoración)	250.000	3.000.000
Mensajero/a – Repartidor/a (carnet de conducir al día, buena presencia, y puntualidad).	194.000	2.328.000
Total	1.224.000	14.688.000

Los beneficios mensuales que gozarán los empleados son los siguientes:

Beneficios mensuales de trabajadores

Sueldo básico	Según responsabilidades varía la escala de sueldos.
Horas extras	Las horas que laboren los trabajadores después de las 15.30 pm, serán consideradas horas extras, por lo que se pagara un incremento según el porcentaje que corresponda al valor por hora.
Otros ingresos	Dentro de este rubro se encuentran las bonificaciones, gratificaciones, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Los descuentos legales mensuales para cada colaborador, serán los siguientes:

Descuentos legales de trabajadores

Afiliación Sistema Previsional	13%
Seguro de cesantía	3% de las remuneraciones imponibles con un tope de 90 UF, descuento al empleado 0,6%
Afiliación Sistema de salud (fonasa o isapre)	7%
Uniformes corporativos	En el caso de extravío
Otros descuentos	Atrasos, multas y anticipos de sueldo

Fuente: Elaboración propia en base a sueldos de mercado.

Remuneraciones del personal.

Gastos RRHH

cargos	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Administrador					
sueldo base mensual	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
salario anual	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
prestaciones sociales (-)	95.750	95.750	95.750	95.750	95.750
prestaciones anuales	1.149.000	1.149.000	1.149.000	1.149.000	1.149.000
sueldo liquido mensual	404.250	404.250	404.250	404.250	404.250
secretaria administrativa					
sueldo base mensual	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
salario anual	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
prestaciones sociales (-)	57.450	57.450	57.450	57.450	57.450
prestaciones anuales	689.400	689.400	689.400	689.400	689.400
sueldo liquido mensual	242.550	242.550	242.550	242.550	242.550
preparadora					
sueldo base mensual	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
salario anual	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
prestaciones sociales (-)	47.875	47.875	47.875	47.875	47.875
prestaciones anuales	574.500	574.500	574.500	574.500	574.500
sueldo liquido mensual	202.125	202.125	202.125	202.125	202.125
mensajero					
sueldo base mensual	194.000	154.424	154.424	154.424	154.424
salario anual	2.328.000	1.853.088	1.853.088	1.853.088	1.853.088
prestaciones sociales (-)	37.151	36.576	36.576	36.576	36.576
prestaciones anuales	445.812	438.912	438.912	438.912	438.912
sueldo liquido mensual	156.849	156.849	156.849	156.849	156.849
total salario liquido mensual	1.005.774	1.005.774	1.005.774	1.005.774	1.005.774
total salarios anuales	14.928.000	14.928.000	14.928.000	14.928.000	14.928.000
total prestaciones mensual	238.226	238.226	238.226	238.226	238.226
total prestaciones anuales	2.858.712	2.858.712	2.858.712	2.858.712	2.858.712
total costo mano de obra mensual	1.244.000	1.244.000	1.244.000	1.244.000	1.244.000
total anual area operativa	5.328.000	4.853.088	4.853.088	4.853.088	4.853.088
total anual area administrativa	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000

ANEXO 18

Detalle de los costos variables de materia prima y mano de obra directa considerada para determinar el precio de venta, desde los inicios y que corresponde a \$ 20.000, más un servicio de entrega que se cancela como mínimo \$ 2.500 por cada bandeja entregada a domicilio.

Se consideran \$ 80.000 que se cancela a la mano de obra directa, dividida en 30 bandejas al mes, ventas que se llevan a efectos en la realidad.

costos variables una bandeja basica						
producto	costo/ paquete	descripción	costo unitario	1 bandeja	mensual (30)	proveedor
pan de molde	1.599	ideal (20)	80	160	4.797	unimark
jamón acaramelado	1.699	Llanquihue	189	189	5.663	unimark
queso laminado mantecoso	1.249	gauda (9)	139	139	4.163	unimark
jugo de frutas	450	watts	450	450	13.500	provimarket
macedonia de frutas	1.549	el vergel (5)	310	310	9.300	provimarket
alfajor de chocolate	310	kai nui	310	310	9.300	kai nui
alfajor de maicena	310	kai nui	310	310	9.300	kai nui
leche	1.734	onco leche (6)	289	289	8.670	provimarket
yogurt con frutas	319	Soprole	319	319	9.570	unimark
te negro	2.989	teefix (100)	30	30	900	jumbo
te sabor	2.990	Dilmah (20)	150	150	4.500	jumbo
café argentino	2.600	Bonafide (25)	104	104	3.120	bonafide
chocolate en polvo	1.619	Nestlé (8)	202	202	6.060	unimark
medialuna	1.299	paquete de 6	217	217	6.510	jumbo
azúcar en sobre	1.099	lanza (60)	18	37	1.099	provimarket
queque	699	sabor	699	699	20.970	jumbo
barra de cereal	899	cereal bar 8	112	112	3.360	provimarket
crema para café	1.999	Gold (10)	200	200	6.000	provimarket
canasta de mimbre	1.500	mimbre	1.500	1.500	45.000	artesano
individual	1.664	genero (2)	832	832	24.960	homecenter
cuchara acero inoxidable	1.950	pack 12	163	163	4.890	Luca manía
tazón	690	cerámica	690	690	20.700	JUMBO
papel celofán	130	transparente	130	130	3.900	Luca manía
cinta de organza	2.900	10 metros	290	290	8.700	Luca manía
tarjeta de felicitación	25	por 100	25	25	750	Lib. hispana
sobre para tarjeta	25	por 100	25	25	750	Lib. hispana
alambre forrado	25	metro	25	25	750	Luca manía
bandejas cuadradas	900	plumavit (10)	90	180	5.400	plásticos
servilleta papel diseño	699	elite Gold (20)	35	35	1.050	homecenter
tarjeta personal	14.280	-100	143	143	4.290	stilplot
bolsa para saquitos	1.200	100	12	12	360	plásticos
Totales				8.277	248.282	
MANO DE OBRA directa	80.000			2.666	79.980	
total				10.943	328.262	

ANEXO 19

Demanda Actual en pesos y cantidades mensuales:

PERIODO (MES-AÑO)	UNIDADES MENSUALES VENDIDAS	INGRESO POR VENTA MENSUAL (\$)	INGRESO POR DELIVERY MENSUAL (\$)
ene-10	15	300.000	37.500
feb-10	40	800.000	100.000
mar-10	15	300.000	37.500
abr-10	15	300.000	37.500
may-10	40	800.000	100.000
jun-10	30	600.000	75.000
jul-10	15	300.000	37.500
ago-10	15	300.000	37.500
sep-10	15	300.000	37.500
oct-10	15	300.000	37.500
nov-10	15	300.000	37.500
dic-10	15	300.000	37.500
ene-11	25	500.000	62.500
feb-11	65	1.300.000	162.500
mar-11	25	500.000	62.500
abr-11	25	500.000	62.500
may-11	65	1.300.000	162.500
jun-11	65	1.300.000	162.500
jul-11	25	500.000	62.500
ago-11	25	500.000	62.500
sep-11	25	500.000	62.500
oct-11	25	500.000	62.500
nov-11	25	500.000	62.500
dic-11	25	500.000	62.500
ene-12	30	600.000	75.000
feb-12	80	1.600.000	200.000
mar-12	30	600.000	75.000
abr-12	30	600.000	75.000
may-12	80	1.600.000	200.000
jun-12	70	1.400.000	175.000
jul-12	30	600.000	75.000
ago-12	30	600.000	75.000
sep-12	30	600.000	75.000
oct-12	30	600.000	75.000
nov-12	30	600.000	75.000
dic-12	30	600.000	75.000

ANEXO 20

Costos de producción promedio con proyecto (pesos chilenos \$):

COSTOS DE PRODUCCIÓN BANDEJAS

costo materia prima bandeja desayuno dulce despertar	13.416
costo materia prima bandeja desayuno para cuatro	32.280
costo materia prima bandeja desayuno light	14.431
costo materia prima bandeja desayuno argentino	21.640
costo materia prima bandeja desayuno infantil	14.427
costo materia prima bandeja desayuno express	12.017
costo materia prima bandeja desayuno vintage	21.284
costo materia prima brindis clásico	17.945
costo materia prima brindis premium	27.154
costo materia prima cesta de frutas frescas y secas	18.056
costo materia prima bandeja desayuno dulce despertar x 2	20.431
costo materia prima bandeja desayuno light x 2	20.398
costo materia prima bandeja desayuno express x 2	17.389
costo materia prima bandeja desayuno argentino x 2	26.056
total	276.924
Promedio Costos de Producción	19.780

ANEXO 21

Costos de servicios promedio con proyecto (pesos chilenos \$):

COSTO Y PRECIO DE VENTA DE SERVICIOS

producto	costo	descripción	p/venta + 35%
tazon impreso	3.500	ceramica/foto	5.385
globos latex	46	globo color	1.000
globos 9"	512	diseño	1.500
globos 18"	1.261	diseño	2.500
globos 36" helio	1.845	diseño	5.500
globos 18" helio	2.500	diseño	5.500
vino en caja madera	9.450	misiones/madera	15.000
caja de bombones diseño	1.500	pintura	2.308
gorro cumpleaños	2.500	goma esp. color	3.846
ramo de 12 rosas ecuatorianas	12.000	marisol	18.462
ramo de 6 rosas ecuatorianas	6.000	marisol	9.231
bouquet de globos y bombones	10.000	globopolis	15.385
bouquet de globos peluche y bombones	10.000	globopolis	15.385
conjunto collar y aros fieltro	5.000	artesanía ago	7.692
canasta spa	8.000	jabones natural	12.308
kit sexy pintura de chocolate o miel	10.000	secretos de amor	15.385
set toallas higienicas de tela	10.000	mamaluna	15.385
set aromaterapia alemana	10.000	difusor + aceite	15.385
set belleza rostro	10.000	leche virginal/rosas	15.385
serenata con saxo	10.000	jaime quezada	15.385
dia de spa	24.000	aquanatura	36.923
vuelo aerostatico	35.000	aerotec	53.846
disfraz	10.000	ago	15.385
entrega en vivo	10.000	video skype	15.385

ANEXO 22

Analisis de capital de trabajo en escenario esperado

Para el caso del escenario esperado se asume que la tasa de crecimiento del negocio es de un 175% por sobre la tasa de crecimiento actual, vale decir, 1,64395 desayunos/mes (aproximadamente una tasa de crecimiento de 20 desayunos/año).

Capital de trabajo escenario optimista en pesos (\$), análisis mensual en el 1° año para una tasa de crecimiento de 1,64395 desayunos/mes.

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ingresos												
(+) ingreso promedio bandeja desayunos	2.713.186	4.419.295	2.821.805	2.876.114	4.582.224	3.975.813	3.039.043	3.093.352	3.147.662	3.201.971	3.256.281	3.310.590
(-) ingreso promedio servicio delivery	287.449	468.202	298.956	304.710	485.464	421.218	321.971	327.725	333.479	339.233	344.987	350.741
(=) Total ingresos	3.000.634	4.887.497	3.120.761	3.180.824	5.067.688	4.397.031	3.361.014	3.421.078	3.481.141	3.541.204	3.601.268	3.661.331
Egresos												
(-) materia prima y mano de obra directa	-1.624.495	-2.646.012	-1.689.529	-1.722.047	-2.743.564	-2.360.481	-1.819.599	-1.852.116	-1.884.633	-1.917.151	-1.949.668	-1.982.185
(-) gastos generales	-1.677.816	-1.677.816	-1.677.816	-1.677.816	-1.677.816	-1.677.816	-1.677.816	-1.677.816	-1.677.816	-1.677.816	-1.677.816	-1.677.816
(=) Total egresos	-3.302.311	-4.323.828	-3.367.345	-3.399.863	-4.421.380	-4.058.297	-3.497.415	-3.529.932	-3.562.449	-3.594.967	-3.627.484	-3.660.001
Saldo	-301.677	563.669	-246.585	-219.039	646.307	338.733	-136.401	-108.855	-81.309	-53.762	-26.216	1.330
Saldo acumulado	-301.677	261.993	15.408	-203.631	442.677	781.410	645.010	536.155	454.846	401.084	374.868	376.197

Capital de trabajo escenario esperado en pesos (\$), anual para una tasa de crecimiento de 1,64395 desayunos/mes.

	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos					
(+) ingreso promedio bandeja desayunos	40.437.336	48.257.909	56.078.481	63.899.054	70.067.826
(-) ingreso promedio servicio delivery	4.284.135	5.112.686	5.941.236	6.769.787	7.423.338
(=) Total ingresos	44.721.471	53.370.594	62.019.718	70.668.841	77.491.164
Egresos					
(-) materia prima y mano de obra directa	-24.211.482	-28.893.977	-33.576.473	-38.258.969	-41.952.464
(-) gastos generales	-20.133.792	-20.556.602	-20.988.290	-21.429.044	-21.879.054
(=) Total egresos	-44.345.274	-49.450.579	-54.564.763	-59.688.013	-63.831.518
Saldo	376.197	3.920.015	7.454.954	10.980.828	13.659.646
Saldo acumulado	376.197	4.296.212	11.751.167	22.731.995	36.391.641

Se evidencia que los egresos son siempre menores que los ingresos. Sin embargo al estudiar el comportamiento del año 2013 en forma mensual se observa que el mayor déficit acumulado es \$ 301.677.

ANEXO 23

Depreciación de equipos.

Depreciación acelerada (\$)							
Cant.	Muebles /Equipos/Utensilios	Total	Años	Valor anual	2013	2014	2015
1	Cocina	99.900	3	33.300	33.300	33.300	33.300
1	Refrigerador	159.990	3	53.330	53.330	53.330	53.330
1	Congeladora	149.990	3	49.997	49.997	49.997	49.997
1	Tostadora	5.990	3	1.997	1.997	1.997	1.997
1	Microondas	44.990	3	14.997	14.997	14.997	14.997
1	Mesón de trabajo y repisa pared	149.990	2	74.995	74.995	74.995	
1	Extractor de aire	46.990	3	15.663	15.663	15.663	15.663
1	Maquina para sublimar	116.900	1	116.900	116.900		
1	Impresora para sublimar	84.990	1	84.990	84.990		
2	Escritorio	159.980	1	159.980	159.980		
1	Sillón Ejecutivo	89.990	1	89.990	89.990		
1	Sillón escritorio	39.990	1	39.990	39.990		
2	Sillas visita	49.980	1	49.980	49.980		
2	Mueble biblioteca	129.980	1	129.980	129.980		
1	Sillón 3 cuerpos	89.990	2	44.995	44.995	44.995	
1	Mesa para reuniones	39.990	1	39.990	39.990		
4	Sillas	99.960	1	99.960	99.960		
8	Estanterías bodega 3º piso	255.920	1	255.920	255.920		
2	Notebook	599.980	2	299.990	299.990	299.990	
1	iPad apple	249.990	2	124.995	124.995	124.995	
1	Impresora multifuncional	34.990	1	34.990	34.990		
1	Teléfono inalámbrico	17.990	1	17.990	17.990		
1	Vehículo utilitario	3.750.000	2	1.875.000	1.875.000	1.875.000	
TOTAL					3.709.918	2.589.258	169.283

ANEXO 24

Analisis de flujos de caja con financiamiento en escenario esperado.

A continuación se analizará el proyecto con un financiamiento del 75%, el cual provendrá de fuentes externas como CORFO (Corporación de fomento de la producción) y el otro 25% será otorgado por el inversionista.

El financiamiento externo considera un crédito CORFO que financia inversiones y capital de trabajo de micro y pequeñas empresas con una tasa de interés del 7,82 %, siendo así, se calcula el monto del préstamo a \$ 7.930.814 .

Flujo de caja escenario esperado.

El comportamiento del flujo de caja que se expone a continuación será factible de pronosticar siempre y cuando la empresa opte por seguir al pie de la letra las estrategias de crecimiento expuestas en el presente trabajo, de esta manera la empresa obtendrá un beneficio dado por el incremento del precio de las bandejas e aumento de ventas al llegar a más posibles consumidores.

Caso N° 2 Flujo de caja con financiamiento 75% con 175% de crecimiento.

Cálculo de la cuota préstamo (pesos chilenos).

Tasa	7,82%			
Financiamiento	75%			
AÑO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	SALDO INSOLUTO
-				7.930.814
1	1.976.909	620.190	1.356.719	6.574.094
2	1.976.909	514.094	1.462.815	5.111.279
3	1.976.909	399.702	1.577.207	3.534.072
4	1.976.909	276.364	1.700.545	1.833.528
5	1.976.909	143.382	1.833.527	0

Flujo de caja con financiamiento y un crecimiento de 175%.

FLUJO DE CAJA FINANCIADO 75%						
AÑOS	-	1	2	3	4	5
(+) INGRESO POR VENTAS		40.437.336	48.257.909	56.078.481	63.899.054	70.067.826
(+) INGRESO POR SERVICIO DELIVERY		4.284.135	5.112.686	5.941.236	6.769.787	7.423.338
(-) COSTO VARIABLE(COSTOS DE PRODUCCION)		-24.211.482	-28.893.977	-33.576.473	-38.258.969	-41.952.464
(-) COSTOS FIJOS		-20.133.792	-20.556.602	-20.988.290	-21.429.044	-21.879.054
(-) DEPRECIACION		-3.709.918	-2.589.258	-169.283		
(-) INTERES LP		-620.190	-514.094	-399.702	-276.364	-143.382
RAII O EBIT		-3.953.911	816.663	6.885.969	10.704.464	13.516.264
(-) IMPUESTO A LA RENTA (20%)		0	-163.333	-1.377.194	-2.140.893	-2.703.253
RDI		-3.953.911	653.330	5.508.775	8.563.571	10.813.011
(-) CUOTA PRESTAMO LP		-1.356.719	-1.462.815	-1.577.207	-1.700.545	-1.833.527
(+) DEPRECIACION		3.709.918	2.589.258	169.283		
INVERSIÓN						
(-) INVERSIÓN	-7.207.845	-173.000	-173.000	-173.000	-173.000	
(-) CAPITAL DE TRABAJO	-301.677					
(-) IMPREVISTOS	-360.392					
(-) COSTOS DE PUESTA EN MARCHA	-2.704.504					
OTROS MOVIMIENTOS DE CAJA						
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						301.677
FLUJO DE CAJA ANTES DE FINANCIAMIENTO	-10.574.418	-1.773.712	1.606.774	3.927.852	6.690.026	9.281.161
(+) CREDITO LP	7.930.814					
FLUJO DE CAJA NETO	-2.643.605	-1.773.712	1.606.774	3.927.852	6.690.026	9.281.161
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-2.643.605	-1.578.457	1.272.489	2.768.241	4.195.911	5.180.246
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO ACUMULADO	-2.643.605	-4.222.061	-2.949.573	-181.331	4.014.580	9.194.826
VAN	9.194.826					
TASA	12,37%					
TIR	57%					
PRI	4					

En este caso el proyecto es rentable ya que el VAN es de \$ 9.194.826 y la TIR es de un 57%.

ANEXO 25

Probabilidades de ocurrencia distintos escenarios

Al extraer del flujo de caja moderado, y tomar los datos se determinan los flujos esperados, tomando en consideración los tres escenarios solicitados (Probable, Pesimista, Optimista), a cada uno de ellos se les asignó una probabilidad de ocurrencia para que, posteriormente, se puedan determinar los flujos esperados.

FLUJO DE CAJA PURO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
(+) INGRESO POR VENTAS	40.437.336	48.257.909	56.078.481	63.899.054	70.067.826	
(+) INGRESO POR SERVICIO DELIVERY	4.284.135	5.112.686	5.941.236	6.769.787	7.423.338	
(-) COSTO VARIABLE(COSTOS DE PRODUCCION)	-24.211.482	-28.893.977	-33.576.473	-38.258.969	-41.952.464	
(-) COSTOS FIJOS	-20.133.792	-20.556.602	-20.988.290	-21.429.044	-21.879.054	
(-) DEPRECIACION	-3.709.918	-2.589.258	-169.283			
(-) INTERES LP						
RAII O EBIT	-3.333.721	1.330.757	7.285.671	10.980.828	13.659.646	
(-) IMPUESTO A LA RENTA (20%)	0	-266.151	-1.457.134	-2.196.166	-2.731.929	
RDI	-3.333.721	1.064.606	5.828.537	8.784.662	10.927.717	
(-) CUOTA PRESTAMO LP						
(+) DEPRECIACION		3.709.918	2.589.258	169.283		
(+) INTERES LP						
INVERSIÓN						
(-) INVERSIÓN	-7.207.845	-173.000	-173.000	-173.000	-173.000	
(-) CAPITAL DE TRABAJO	-301.677					
(-) IMPREVISTOS	-360.392					
(-) COSTOS DE PUESTA EN MARCHA	-2.704.504					
OTROS MOVIMIENTOS DE CAJA						
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						301.677
FLUJO DE CAJA NETO	-10.574.418	203.197	3.480.864	5.824.820	8.611.662	11.229.394
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-10.574.418	180.829	2.756.679	4.105.172	5.401.141	6.267.645
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO ACUMULADO	-10.574.418	-10.393.589	-7.636.910	-3.531.738	1.869.403	8.137.048
VAN	8.137.048					
TASA	12,37%					
TIR	31%					
PRI	4					

Probabilidad de ocurrencia

DETERMINACIÓN FLUJO ESPERADO:					
Probabilidad	80%	15%	5%	Flujos Esperados	
SITUACIÓN	Moderada	Pesimista	Optimista	-	10.574.418
1	180.829	144.663	198.912		176.308
2	2.756.679	2.205.343	3.032.347		2.687.762
3	4.105.172	3.284.138	4.515.689		4.002.543
4	5.401.141	4.320.913	5.941.255		5.266.112
5	6.267.645	5.014.116	6.894.410		6.110.954

La probabilidad de los escenarios, está en base a proyecciones económicas, por lo que se puede concluir, que la situación proyectada como moderada, es una situación probable que ocurra y, por lo mismo, se da un 80 % de probabilidad.

La situación pesimista, se cree que de darse, se disminuirían los flujos en un 20% (esta caída o rebaja, tiene que ver con las proyecciones, además, se ha colocado ese valor a modo de ejemplo, independiente, que se mantenga en el análisis).

La situación optimista, se cree que de darse, aumentaría los flujos en un 10% (este aumento tiene el mismo fundamento que en el punto pesimista).

A continuación se detallan los flujos, con probabilidad asignada y con su aumento y caída proyectada.

Flujos	Moderado	Pesimista	Optimista
Probabilidad	80%	15%	5%
Aumento o disminución	0%	-20%	+10

Con los valores obtenidos de los flujos esperados, se aplican, nuevamente, los criterios de evaluación, es decir, la TIR y el VAN considerando las misma tasa de descuento.

Tasa : 12,37%

TIR : 15.87%

VAN : 1.245.598,37