

**UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**  
**TRABAJO DE TESIS DE GRADO**

**“L@ ISLA”**

ALUMNO/A: Lilloy, María Valeria

PROFESOR TUTOR: Biondolillo, Gabriela

## EVALUACIÓN

## INDICE

Tema	Descripción	Pág
	Introducción -----	7
a)	Proposición	
b)	Justificación	
c)	Objetivos	
d)	Fuente de información	
e)	Metodología	
	Primera parte ANALISIS EXTERNO -----	11
A)	Consideraciones previas -----	12
	1. Identificación del producto	
	2. Ubicación geográfica	
	3. Composición del producto	
	4. La empresa	
	5. Objetivos	
B)	Análisis externo -----	14
	1. Análisis del contexto -----	14
	1.1 Entorno sociocultural y geográfico -----	15
	1.2 Economía Moneda y Finanzas -----	15
	1.2.1. Coyuntura económica	
	1.2.2. Chile y el mundo	
	1.2.3 Principales sectores de actividad	
	1.2.4. Productos con posibilidad de ingreso	
	1.2.4 Moneda y finanzas	
	1.3 Situación tributaria y societaria -----	19
	1.3.1 Situación tributaria	
	1.3.2 sociedades	
	1.4 Practicas comerciales -----	22
	1.4.1 Libre competencia	
	1.4.2 Derechos de propiedad patentes y marcas	
	1.4.3 Promociones y el consumidor chileno	
	1.5 Turismo -----	25
	2. Análisis de la industria -----	27
	2.1 Competidores actuales -----	28
	2.2 Proveedores -----	31
	2.3 Amenaza de nuevos competidores -----	33
	2.4 Amenaza de sustitutos -----	35

2.5	Canales de distribución -----	36
2.5.1	Tiendas de retail	
2.6	El cliente -----	40
2.6.1	Perfil	
2.6.2	Usos de la web	
3.	Detección de amenazas y oportunidades -----	45
3.1	Oportunidades	
3.2	Amenazas	
C)	Análisis interno -----	47
1.	Análisis de la cadena de valor -----	47
1.1	Concepto de valor -----	48
1.2	Cadena de valor -----	49
1.3	Actividades de valor de la empresa -----	49
1.3.1	Actividades primarias -----	49
1.3.1.1	Compras	
1.3.1.2	Operaciones	
1.3.1.3	Comercialización	
1.3.2	Actividades de apoyo -----	53
1.3.2.1	Dirección y Gerenciamiento	
1.3.2.1.1	Visión empresaria	
1.3.2.1.2	Misión de negocios	
1.3.2.1.3	Cultura corporativa	
1.3.2.1.4	Estructura organizacional	
2.	Análisis de fortalezas y debilidades -----	58
2.1	Fortalezas	
2.2	debilidades	
D)	Análisis FODA -----	60
	Segunda parte – DESARROLLO DE ESTRATEGIAS -----	62
	Análisis previo -----	63
1.	Formulación de la estrategia de negocios -----	64
2.	Formulación estrategia de crecimiento -----	66
2.1	Desarrollo de clientes	
2.2	Desarrollo de producto	
3.	Formulación de la estrategia de Marketing -----	68
3.1	El Target -----	68
3.1.1	Factores Geográficos	
3.1.2.	Factores Demográficos	
3.1.3	Factores Psicográficos	
3.2.	El producto -----	69
3.2.1	Hardware	

---

3.2.2	Software	
3.3	El precio -----	70
3.4.	Canal de distribución -----	71
3.4.1	La elección	
3.4.2	Propuesta	
3.4.3	Beneficios para el local	
3.5	Promoción -----	73
Tercera parte – ANALISIS ECONOMICO -----		75
1.	Confección flujo de fondos -----	76
1.1	Costos -----	76
1.1.1	Costos de inversión	
1.1.1.1	Inversión por isla	
1.1.2	Costos comerciales y administrativos	
1.1.3.	Costos operativos	
1.2	Ingresos -----	79
2.	Punto de equilibrio -----	81
2.1	Costos vs. ingresos	
3.	Valor Actual Neto -----	83
Cuarta parte – CONCLUSIONES -----		83
1.	Conclusiones -----	85
2.	Bibliografía -----	86
3.	Anexos	87

## INTRODUCCIÓN

### a) **Proposición**

El siguiente trabajo de tesis consiste en la puesta en marcha de un negocio con base en un producto, servicio de Internet bajo el formato de islas, para satisfacer las necesidades de comunicación y el entretenimiento. Se pretende ofrecer en el mercado de Chile, a empresas minoristas que reciban tanto público local y el turista.

Sobre la base de introducir un nuevo concepto de negocio en el mercado se elaborará un plan de negocio que sirva de marco para la puesta en marcha del proyecto.

### b) **Justificación**

Uno de los motivos que dió origen a esta idea es la necesidad, pos devaluación, de buscar un mercado para expandirse que retribuyera, más beneficiosamente, con la tarifa el servicio de internet.

Internet es uno de los servicios más afectados por la devaluación de la Argentina. Además, en Mendoza la gran cantidad de oferentes del servicio ha provocado una guerra de precios tal que deprimió el mercado sin disminuir la cantidad de estos.

En Chile en cambio, no existe por el momento, la gran cantidad de oferentes de este servicio, debido a que no tienen, en parte, un gran desarrollo en el área de informática. Sin embargo existe un gran número de personas que tienen la necesidad de comunicarse y no pueden hacerlo fuera de sus hogares y oficinas.

Otro motivo es la detección de un usuario de internet que utiliza el servicio con el fin de satisfacer una necesidad de entretenimiento, de dispersión y no como una herramienta relacionada con el trabajo, el estudio, etc. Esto ha dado origen a la reestructuración, con éxito, de Ciberinternate para lograr captar este público.

Hoy se busca la expansión de este nuevo concepto de negocios al mercado chileno, localizándose en el cliente minorista que cuente con este público que busca

distracción de sus obligaciones, como una manera de introducir el producto logrando ingresos en dólares, en un mercado virgen, de alto consumo y sin incurrir en los costos de infraestructura en ese país.

### c) **Objetivos**

Los objetivos concretos para los cuales se llevará a cabo el presente trabajo son:

- . Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y dinero.
- . Guiar la puesta en marcha del emprendimiento.
- . Asegurar la factibilidad técnica, económica y financiera del futuro negocio.

Por esto, en el presente trabajo se analizarán el macroentorno del negocio, el sector concreto en el que actuará la nueva empresa con las fuerzas que afectarán el desenvolvimiento de la misma. Se verán cuales son las amenazas y oportunidades con las que se encontrará y las fortalezas y debilidades con las que cuenta para afrontar las primeras. Por último, se verá la estrategia que se seguirá y se analizarán las posibilidades económicas y rentabilidad del proyecto en acción.

### d) **Fuentes de información**

Fuentes primarias:

Entrevistas personales: Preguntas abiertas no estructuradas

Observación de campo.

Fuentes secundarias:

Publicaciones

Libros de cátedra

Otros libros.

Internet

---

## e) **Metodología.**

Primero se define en forma genérica el producto, para lograr una visualización del mismo por parte del lector.

Luego se realizará un análisis externo. Para ello se comenzará con un análisis del contexto, para ver el entorno político, económico, sociocultural y geográfico, y luego se analizará la industria o sector de negocios, utilizando para ello el modelo de análisis de las fuerzas competitivas planteado por Porter.

Con la información obtenida en el análisis externo, del contexto y la industria o sector de negocios, se identificarán las amenazas y oportunidades del entorno, para la posterior confección de la matriz DOFA.

A continuación el análisis que se realizará es el interno de la futura empresa, con su correspondiente análisis de la cadena de valor que ofrecerá esta y la detección de fortalezas y debilidades.

Con las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades de la nueva empresa se confeccionará la matriz DOFA, las que servirá como base para la formulación de estrategias.

Las estrategias que se formularán son la de negocios, de crecimiento futuro y de marketing.

La presupuestación de flujos se realizará en hoja de cálculo y todos los datos serán explicados en el trabajo de tesis, como análisis económico. Los resultados de los cálculos estarán reflejados en la conclusión del trabajo.

### **Hipótesis**

#### **Logrará el producto una rápida aceptación del público chileno.**

El análisis del entorno junto con el conocimiento de las expectativas de los potenciales clientes y el análisis de las ofertas existentes contribuirán a la formulación y aplicación de las herramientas de marketing que posibilitarían el éxito del emprendimiento a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

**PRIMERA PARTE:**

**“ANÁLISIS EXTERNO”**

## **A. CONSIDERACIONES PREVIAS**

### **1. Identificación del producto:**

El producto que se intenta ofrecer puede definirse como Servicio de internet, bajo el formato de islas o corner, provisión y mantenimiento de software y hardware para clientes cuyo público este en búsqueda de comunicación y entretenimiento.

### **2. Ubicación geográfica:**

El producto se comercializará en una primera etapa en Santiago de Chile para luego expandirse a zonas aledañas a la región Metropolitana y por último a todo el país.

En las primeras dos etapas se pretende captar los dos tipos de públicos de Internet los que buscan comunicación como los que buscan entretenimiento. Mientras que en la tercera, busca satisfacer mayoritariamente la necesidad de contacto o comunicación.

### **3. Composición del producto**

El producto esta conformado por islas, de 4 máquinas de elevada performance con conexión a Internet de alta velocidad, y amoblamiento para el uso confortable del cliente, provisión y mantenimiento técnico de hardware para garantizar la continuidad del servicio y software, sin restricciones con la mayor funcionalidad a través de la utilización de tarjetas prepagas, con crédito de tiempo.

#### **4. La empresa**

La empresa estará compuesta por tres socios. Los dos primeros aportarán el dinero necesario para la financiación del proyecto y solo uno de ellos se encargará de la parte operativa. El tercero, oriundo y residente de Chile, sin aporte, se encargará de la parte legal y su presencia es imprescindible para iniciar una actividad societaria en este país.

#### **5. Objetivos**

Los objetivos concretos del proyecto son la colocación de 12 islas de internet, cada una de ellas compuestas por 4 máquinas con la mayor funcionalidad y confortabilidad en el uso de internet, colocadas en lugares estratégicos de Santiago de Chile para captar un público potencial de cien mil personas.

Los objetivos del siguiente proyecto están fuertemente relacionados con la visión y la misión, que son en definitiva los aspectos que conllevarán a la consecución de los mismos.

#### **Visión**

Liderar el sector de Internet para la comunicación y entretenimiento en todo el territorio chileno.

#### **Misión**

La misión de la nueva empresa será:

Satisfacer las necesidades de comunicación y entretenimiento del público santiaguino, a través del producto “islas de internet”, con la mayor tecnología y posibilidades de navegación como ventajas competitivas. Posicionándose fuertemente en Santiago de Chile, conquistando lugares estratégicos para la llegada a estos clientes, para luego expandir, este concepto, en todo el territorio chileno.

---

## **B. ANÁLISIS EXTERNO**

### **1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

#### **1.1. Entorno sociocultural y geográfico.**

Ubicación: Chile es un país tri-continental ya que asienta su territorio en América, Antártica y Oceanía, se encuentra ubicado en la parte occidental y meridional del Cono Sur de Sudamérica, prolongándose en el Continente Antártico y alcanzando a la Isla de Pascua en la Polinesia. Integran además su territorio, el archipiélago de Juan Fernández y las Islas San Félix, San Ambrosio y Salas y Gómez, la Zona Económica Exclusiva de 200 millas y la plataforma continental correspondiente. Superficie: 756.626 km<sup>2</sup>. (Chile continental: 756.252 km<sup>2</sup>, Chile insular: 374 km<sup>2</sup>). Largo: 4.200 Km., Anchura máxima: 360 Km., anchura mínima: 15 Km., Anchura media: 177 Km.

De acuerdo al censo de 2002, la población de Chile asciende a 15.116.697 personas de habla hispana, de las cuales 7.447.697 son hombres y 7.668.740 mujeres. La tasa de crecimiento de la población es del 1,2%, la densidad poblacional asciende a 20,1 habitantes por kilómetro cuadrado y la fuerza de trabajo a 5,9 millones de ciudadanos, mientras que la población bajo el nivel de pobreza representa el 20,5%. Entre otros datos demográficos, se destaca que la tasa de analfabetismo alcanza al 95,8% y la esperanza de vida al nacer a 75,2 años. El Estado es laico, pero hay libertad de cultos. La religión predominante es la católica (70%), seguida de la evangélica (15,1%).

El 86,6% se trata de población urbana y el 40,1% vive en la Región Metropolitana. La capital es Santiago y el conglomerado (Gran Santiago) concentra casi un tercio de la población (4.647.444 hab.). Las ciudades que siguen en importancia son Concepción (Gran Concepción 908.998 hab.), Viña del Mar (298.828 hab.), Antofagasta (298.153 hab.) y Valparaíso (270.820 hab.). Está dividido administrativamente en 13 regiones, 51 provincias y 355 comunas.

## **1.2. Economía, moneda y finanzas.**

### **1.2.1. Coyuntura Económica.**

La economía chilena es sin dudas una de las más estables, sólidas y con mayor credibilidad en la región, traducidos en niveles de crecimiento promedio, en la década del 90 del 7% anual, inflación baja y estable, en torno al 3% anual, bajo desempleo y altos niveles de ingreso.

Sin embargo, esta fortaleza, cuyos cimientos llevan ya veinte años, ha sufrido algunos embates en los últimos tiempos. En efecto, la crisis asiática, que se hizo sentir en Chile a partir del segundo semestre de 1998 y más aún durante 1999, divide a esta etapa de esplendor en un antes y un después, ya que la recesión de 1999 terminó con quince años de crecimiento sostenido a tasas sorprendentemente elevadas para la región (más del 7% anual en promedio), en un contexto de estabilidad, con niveles decrecientes de inflación. A partir de entonces, en medio de una coyuntura internacional complicada, los niveles de crecimiento de Chile fueron mucho más modestos.

El llamado "milagro chileno", producido a partir de la severa recesión de su economía en 1982 y 1983, se basó en un fuerte ajuste estructural, que puso especial énfasis en el fomento y diversificación de las exportaciones y promoción de las inversiones como centros dinamizadores de la economía, a través de una política de apertura unilateral al contexto internacional.

Los éxitos de ese modelo chileno fueron evidentes. Además de la tasa de crecimiento de Producto Bruto, y la expansión y diversificación de las exportaciones, los restantes indicadores económicos dieron muestra de la solidez de los fundamentos de la economía trasandina. Entre ellos, el nivel de inflación, la tasa de desempleo, las reservas internacionales y el porcentaje de la deuda externa con relación al PIB.

Más allá de la solidez de la economía chilena, su reducido tamaño relativo y su dependencia con el contexto internacional, influyeron decididamente en la evolución de los parámetros económicos de los últimos años. El precio internacional de los commodities, tanto los que Chile exporta (cobre, harina de pescado, celulosa), como los que importa (principalmente petróleo), determinan no

sólo la evolución de la balanza comercial, sino la repercusión en la economía interna y el nivel de inflación. De esta manera, se puede verificar una estrecha relación entre el nivel de importaciones mensuales con el Índice de Actividad Económica Mensual, lo que indica, además, el grado de apertura del país.

Estas razones, y el hecho que la recesión de 1999 encontró a la población con un alto grado de endeudamiento, han incidido a que, a partir del 2000 si bien el país retomó la senda del crecimiento, la demanda no logró despegar como se preveía. La desaceleración del ritmo de crecimiento y un leve aumento del desempleo demuestran las dificultades estructurales para que Chile vuelva a crecer a los ritmos de las décadas del '80 y '90.

Es importante indicar, de todas formas, la buena salud de la economía chilena, que ha podido sortear la recesión internacional (la más importante en los últimos 20 años según el FMI), y principalmente, la grave crisis regional, encabezada por nuestro país, pero que también afectó a otros socios de importancia de Chile, como Brasil y Uruguay.

Es por ello que la suscripción de acuerdos de libre comercio con Europa, Estados Unidos y Corea han despertado tanto interés en Chile, y abren perspectivas muy favorables al futuro económico del país, otra vez a partir de las exportaciones como principal motor de la economía.

### **1.2.2. Chile y el mundo.**

Chile mantiene una política comercial abierta y moderna con el resto del mundo, manteniendo un arancel externo común de 7% para todos los productos de importación. Además, ha realizado varias negociaciones comerciales bilaterales y multilaterales, con el fin de obtener ventajas para sus productos en el acceso a otros mercados.

Chile forma parte de ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), que es un organismo intergubernamental, cuyo objetivo es promover el desarrollo económico y social de la región Latinoamericana. Dentro del marco de esta, ha firmado varios Acuerdos de Complementación Económica (ACE), que se caracterizan porque conllevan una desgravación arancelaria en un período determinado de tiempo, llegando a un arancel de 0% para todos los productos

beneficiados por el acuerdo. Además, ha realizado negociaciones con Cuba y Centroamérica y está negociando su asociación al NAFTA, la Unión Europea y Corea del Sur.

Adicionalmente, esta tendencia se vio reforzada por la firma de varios tratados de libre comercio o acuerdos parciales con países del área sudamericana, Canadá y México, que ya han alcanzado en su mayoría una desgravación casi total para los productos provenientes de estas naciones. Además del TLC firmado recientemente con Estados Unidos.

### **1.2.3. Principales Sectores de Actividad.**

En los últimos diez años, el sector Servicios ha representado más de la mitad del PIB de Chile. Dentro del mismo, se incluyen los servicios financieros, de transporte y comunicaciones y los servicios personales (educación, salud, etc.). El resto corresponde a la producción de bienes.

Si se toman en cuenta los servicios en forma individual, el sector más importante de la economía es el de la industria manufacturera, que en 2002 alcanzó al 17,1% del PIB, seguido por Servicios Financieros (12,5%) y Servicios Personales (10,8%), Comercio Detallista, restaurantes y hoteles (10,7%), Minería (8,7%), Construcción (8,5%) y Transporte y Telecomunicaciones (7,5%).

### **1.2.4. Productos con Posibilidad de ingreso al mercado.**

El conocimiento del entorno general de la economía chilena cabe entonces analizar los sectores o productos que podrían mostrar mayores oportunidades a la hora de intentar ingresar a este mercado.

Los productos con mayor potencial para el ingreso a este mercado son aquellos que cumplan alguna de las siguientes condiciones:

- Productos que Chile no produce como atún, palmito, café, algunos tubérculos, plantas tropicales, frutas tropicales, pastas especializadas y jugos de productos tropicales.

- Productos que atiendan nichos de mercado que resultan de la producción a gran escala que caracteriza al mercado chileno.
- Productos que completen líneas de comercialización como podrían ser algunos productos gourmet.
- Productos de alta calidad con buen precio como en el caso de las prendas de vestir de distinto tipo.
- Productos con materias primas que cuentan con un tratamiento arancelario asimétrico. Esta situación se puede presentar porque en Chile el arancel de importación es el mismo para todo tipo de productos.
- Servicios que Chile no presta.

### **1.2.5. Moneda y Finanzas**

La moneda de Chile es el peso y el tipo de cambio cotiza libremente en el mercado, si bien hace unos años el Gobierno mantenía una banda de flotación. El Banco Central sólo interviene excepcionalmente, cuando las variaciones en el tipo de cambio pudieran poner en riesgo la estabilidad de ciertos indicadores macroeconómicos, como la inflación. Desde principios de 2003, el peso chileno variaba entre los 725\$ y 750\$ por dólar norteamericano.

Por su parte, los contratos por lo general están indexados, siguiendo la inflación del mes anterior, a través de una moneda de cambio que se denomina Unidad de Fomento (UF), que varía diariamente según tablas preestablecidas que se publican mensualmente en el Diario Oficial.

Existe también la Unidad Tributaria Mensual (UTM), que se utiliza para el pago de obligaciones impositivas y tributarias, y se define como la medida de “referencia tributaria”. Una característica de la economía chilena, cualquiera sea el gobierno, es el mantenimiento del equilibrio presupuestario, que se manifiesta en la necesidad de buscar una contrapartida presupuestaria para cada nueva medida que el Gobierno lleve a cabo y signifique una erogación.

---

### 1.3. Situación Tributaria y Societaria.

#### 1.3.1. Situación Tributaria

Los siguientes impuestos conforman la estructura tributaria de Chile:

- Impuesto a la Renta: Existen dos categorías de impuesto a la renta: el aplicado a las rentas provenientes del capital y a las originadas por el trabajo. La primera categoría posee una tasa del 17 % para el año 2003 y admite la posibilidad de descontar gastos y hacer valer créditos por impuestos pagados en el exterior con un límite un máximo del 30 %. En el caso de rentas de fuente argentina, existe un Tratado para Evitar la Doble Tributación entre ambos países. Este tratado establece el sistema de tributación según la fuente, motivo por el cual todo impuesto a la renta pagado en Argentina será reconocido en Chile y no se exigirá su pago nuevamente. Finalmente este impuesto se calcula sobre la base de renta devengada. Los socios o accionistas de una sociedad estarán sujetos al pago de un impuesto progresivo denominado Global Complementario (para las personas con domicilio en el país) o Adicional (para las personas con domicilio en el extranjero) que se aplicará en el momento de retirar utilidades. La tasa del Global es progresiva con un máximo de 43 % y el Adicional es una tasa única del 35 %.

Las rentas provenientes del trabajo son gravadas con un impuesto único en caso de tratarse de trabajador dependiente y con el impuesto Global Complementario o Adicional arriba mencionado para el trabajador independiente. En éste caso se utiliza una tasa progresiva y se calcula sobre la base de renta efectiva.

- Impuesto al Valor Agregado: La tasa a pagar es del 18 %.

- Impuesto de timbre y estampillas: Se aplica a transacciones tales como las cartas de crédito, pagarés y en general cualquier documento que contenga un crédito. Este impuesto puede ser rebajado como gasto en el impuesto a la renta.

- Impuesto a los Bienes Raíces: Afecta a los bienes raíces y se distingue según el bien sea agrícola o no agrícola. Se paga en base al avalúo fiscal. Este impuesto puede ser presentado como crédito en el impuesto a la renta.

- Patente Municipal: Su pago procede en el caso de establecer una oficina o empresa. También puede ser rebajado como gasto al momento de calcular el pago del impuesto a la renta. Estatuto de Inversión Extranjera: Existen dos canales de

inversión, el establecido por el Decreto Ley 600/76 y el Capítulo XIV del Compendio de Normas de Cambios Internacionales del Banco Central. Las diferencias entre ambos canales son las siguientes: en el DL 600 se exige una inversión mínima de 1.000.000 de dólares y el Cap. XIV exige un mínimo de 10.000 dólares. En el primer caso la inversión puede consistir en dinero, tecnología, bienes de capital o capitalización de créditos e interviene el Comité de Inversiones Extranjeras. En el segundo caso solo se admite el ingreso de dinero y existe obligación de ingresar las divisas al país a través del mercado cambiario formal, además del deber de información al Banco Central.

### **1.3.2. Sociedades.**

Rol Único Tributario (RUT) para extranjeros: Para la mayoría de los actos civiles y comerciales que toda persona puede realizar en el país es necesario contar con un RUT. Para ello, el interesado deberá acercarse al Servicio de Impuestos Internos (SII) más cercano a su residencia provisoria y solicitar un RUT para extranjeros. Solo se requiere presentar el pasaporte válido y una vez otorgado el mencionado RUT, este tendrá una duración máxima de 4 meses prorrogables por una sola vez por el mismo período de tiempo.

Establecimiento de un ente jurídico de negocios:

a) Persona física o natural: Se requiere contar con una situación migratoria acorde al tipo de actividad que se desee realizar. Para ello debe tramitarse una visa de residencia legal, la cual puede gestionarse en Argentina a través de los diferentes consulados chilenos o bien directamente en el Dpto. de Extranjería del Ministerio del Interior de Chile (Agustinas 1235 Piso 2. Santiago). En este último caso, el extranjero ingresará a Chile en calidad de turista y hasta tanto no le sea otorgada la visa solo podrá permanecer durante tres meses consecutivos en el país. Los trámites de visación demoran aproximadamente entre 4 y 6 meses. Existen tres clases de visa a las cuales puede aspirar una persona para poder desarrollar actividades comerciales:

Visa sujeta a contrato de trabajo; Visa temporaria (dirigida a profesionales con títulos terciarios o inversionistas) o Visa de estudiante. El costo del trámite de una visa para las personas de nacionalidad argentina es de us\$ 300 para el primer y segundo caso.

---

b) Empresas individuales de responsabilidad limitada (Ley 19.857): Se trata de una nueva figura utilizada en el ámbito mercantil y consiste en la creación de una persona jurídica con patrimonio propio distinto al del titular, la cual podrá realizar todo tipo de actos jurídicos civiles y comerciales, excluyendo aquellos donde la ley exige la creación de una Sociedad Anónima (Ej. Entidades financieras, compañías de seguro, etc.). En éste tipo de empresas se observa una combinación de la figura del empresario individual con una sociedad de responsabilidad limitada, pues su titular es una persona natural pero su responsabilidad estará limitada a los bienes que integran dicha empresa.

c) Personas Jurídicas: las formas de operar podrán ser a través de la constitución de una sociedad. Existen tres clases de sociedades: Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada y Sociedades de personas (civiles, colectivas, en comandita por acciones, etc.). No se exige capital mínimo para la constitución y debe realizarse a través de escritura pública y posterior publicación del estatuto constitutivo.

d) Agencia de Sociedades Anónimas Extranjeras: pueden instalarse filiales o agencias de SA extranjeras, pero se requiere la protocolización del acto constitutivo de la sociedad, estatutos y poder de la persona que tendrá a cargo la representación legal de dicha sociedad en Chile. Acto seguido y bajo escritura pública de misma fecha el agente deberá declarar a nombre de la sociedad el nombre con que la sociedad funcionará en Chile y el objeto u objetos de ella, que la sociedad conoce la legislación chilena y demás declaraciones exigidas por la ley de sociedades anónimas. (Ley 18.046).

e) Nombramiento de un representante: esta designación se podrá hacer a través de un contrato de mandato que señale en forma clara y concisa las facultades que dicho representante tendrá y podrá recaer sobre una persona natural o jurídica con residencia o domicilio legal en Chile. Las modalidades de representación pueden ser a través de un contrato de representación propiamente dicho o de un contrato de agencia comercial. Ambos contratos son considerados en Chile como atípicos, lo cual significa que no poseen regulación normativa específica. Según la práctica comercial usual, el contrato de representación no exige exclusividad, implica solo tareas de promoción de productos y la aceptación de los negocios es realizada por parte del principal, lo cual implica que en principio no existiría mandato (salvo lo convenido por las partes). Es un intermediario entre los terceros y el principal. Con respecto al contrato de agencia comercial, generalmente el principal le otorga al agente la franquicia de su marca, existe exclusividad y puede

---

convenirse la inclusión de facultades de distribución y concesión. El agente actúa como mandatario del principal.

#### **1.4. Practicas Comerciales.**

##### **1.4.1. Libre competencia.**

Debido a la apertura de la economía, la regulación interna es, por lo general, muy abierta. Sus criterios incluyen precios uniformes para todo Chile, aunque puede haber variaciones en algunos rubros (por ejemplo la nafta). Normalmente hay descuentos por volumen y compras programadas. No pueden sugerirse precios o determinarse precios predatorios. Tampoco se puede segmentar mercados, establecer zonas ni cuotas de mercados. El organismo que regula esta materia es la Comisión Antimonopolio. Pese a ello, en algunos rubros aún hay prácticas cuasi - monopolísticas u oligopólicas.

##### **1.4.2. Derechos de Propiedad, Patentes y Marcas.**

Chile es miembro de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), en lo que se refiere a patentes, marcas, diseños, etc., por lo que los derechos están protegidos por la Convención de Paris. Sin embargo, la industria calcula pérdidas cercanas a 50 millones de us\$ anuales en robo de marcas y patentes, contrabando, falsificación, etc. Los fabricantes del exterior, se encuentran, antes del registro, sin protección de la propiedad intelectual y comercial respecto de marcas comerciales, patentes de invención, modelos de utilidad, diseños industriales, derecho de autor, variedades vegetales y nombres de dominio, por lo que se recomienda, como paso previo a toda operación comercial, registrar la marca o patente.

El trámite de registro es relativamente sencillo y se realiza en el Departamento de Propiedad Industrial (DPI) del Ministerio de Economía ([www.proind.gov.cl](http://www.proind.gov.cl)). Primero se debe realizar una búsqueda de existencia de la marca o patente que se desea registrar. Para ello, se la debe clasificar según el producto o servicio que se desea distinguir (las marcas no son genéricas), y determinar si es nueva (hay un motor de búsqueda por Internet). Luego, se debe

---

comprar el formulario en caja del DPI (para una misma marca, uno por cada clase de producto). Existen cinco tipos de formularios de registro de marcas: Productos, Servicios, Establecimiento Comercial, Establecimiento Industrial y Frase o propaganda.

Esta solicitud deberá ser llenada a maquina y presentada ante la Oficina de Partes del DPI, ubicada en Moneda 970, piso 10. Luego, se retira un documento denominado “Orden de Pago”, donde se indica el monto que deberá cancelar para iniciar el trámite. El pago de éste se hace en un Banco Comercial y se presenta ante la Oficina de Partes del DPI, para acreditar el pago.

Si la solicitud es aceptada, en un plazo de 10 días contados desde la aceptación, se publica en el Diario Oficial, informando al público sobre la existencia y el contenido de la solicitud de marca. Si la solicitud es rechazada, puede presentar por escrito en la Oficina de Partes del DPI, individualizando la marca y el número de solicitud, un recurso llamado “Reclamación”, éste será revisado por el Jefe del Departamento de Propiedad Industrial. Si la solicitud es rechazada nuevamente, puede apelar ante el Honorable Tribunal Arbitral de Propiedad Industrial. Pero, ahora requerirá el patrocinio de un abogado. Si la solicitud es observada, se deben subsanar las observaciones, dentro del plazo indicado en la misma resolución.

La marca ya registrada otorga exclusividad de uso (impide uso a terceros). Los delitos en propiedad intelectual son punibles penalmente por la Ley de Propiedad Intelectual. El período de vida de una marca comercial es de 10 años.

### **1.4.3. Promociones y el Consumidor Chileno.**

En base a lo aportado por el instituto nacional de estadísticas de Chile en cuanto a la Estructura de la canasta de consumo se puede inferir que la población chilena realiza un mayor porcentaje de su gasto total en alimentación y vivienda, siendo estos el 27% y 20,15% respectivamente.

Luego y en orden descendente los ítems a los que se destinan los ingresos son a transporte educación y recreación en el orden del %12 y 11% respectivamente. Por último, el gasto es destinado a salud vestuario y equipamiento de vivienda, cada uno de estos ronda en el orden del 8%.

A pesar que la principal variable de compra es el precio, el consumidor chileno tiene clara la relación precio-calidad, por lo que un buen producto, aunque sea más caro, puede tener su mercado, debido a que se valore mucho su calidad. Esta característica se presenta principalmente en los segmentos medio - alto y altos de la población.

En cuanto a su gente, En términos generales, el chileno tiene una alta propensión al consumo para lo cual utiliza el crédito personal, reflejo de ello son las más de 10 millones de tarjetas de crédito de diferente tipo que circulan en Chile, algunas de las cuales corresponden a cadenas de supermercados o tiendas departamentales.

En los últimos años el sector más dinámico desde el punto de vista del consumo ha sido la clase media alta emergente, integrada principalmente por profesionales jóvenes.

Para el consumidor chileno el precio es un elemento fundamental al momento de decidir una compra. En muchos rubros, no existe una oferta muy sofisticada, y los productos de mayor salida son los de consumo masivo. Es por ello que en el mercado interno existe una gran competencia entre los distribuidores minoristas, llegando, incluso, a diseñar agresivas campañas para la captación de nuevos clientes.

Las promociones de ventas, o las ofertas, se pueden ver usualmente en los hipermercados y en las grandes tiendas, multitiendas y cadenas de farmacias. Estas empresas no dudan en promocionar sus ventas con una artillería de recursos tales como precios rebajados, packs de ofertas o volumen adicional de un determinado producto por igual valor.

El consumidor chileno aprovecha la época de liquidaciones para efectuar sus compras. Los precios en las liquidaciones de inicio y fin de temporada suelen ser muy convenientes, con rebajas de hasta un 70%. Además de los saldos por fin de temporada de las grandes tiendas (enero y febrero en verano y junio a mitad de agosto en invierno), son recurrentes las promociones de “días” con descuentos, con slogans tales como los “3 días del hogar”, los días “R” Ripley o los días “rojos” de Almacenes París.

Asimismo, con el lanzamiento de un producto nuevo al mercado, se estila efectuar regalos promocionales. Esta modalidad se puede dar también, en distinta medida, cobrando el producto a un precio promocional, cuando el consumidor compra por un monto mínimos determinado en una tienda, estaciones de servicio, etc.

Los eventos de promoción por países (Semana de Francia, México, etc.) también son frecuentes, sobre todo en el rubro alimentación, en los supermercados. Estas superficies, también, organizan la semana con días de descuentos para distintos productos como carne, verduras y frutas, bebidas alcohólicas y, muchos de ellos, efectúan los días lunes descuentos del 6% sobre la totalidad de las compras realizadas. También es común encontrar degustaciones de productos en góndolas, que son apreciadas por el público en general.

De todas maneras, difícilmente éstas empresas corran con los gastos de estas promociones de ventas, las que, generalmente, deber ser cubiertos por el proveedor.

### **1.5. Turismo.**

Chile esta copiando a otros países que se han definido como turísticos y que, a partir de esa opción, han puesto en marcha un plan estratégico para posicionarse en el mercado y mantener la imagen en el tiempo y se suma a la tendencia en que cada vez más países latinoamericanos asumen el turismo como elemento de desarrollo. El precursor fue México, que está en esto hace 25 años y recibe más de 20 millones de turistas al año.

En Latinoamérica tenemos casos como el de Costa Rica, que asumió una vocación en función de su recurso natural y desarrolló una serie de acciones para preservar ese patrimonio y darle valor agregado, empezado la reingeniería de sus condiciones básicas como la seguridad e infraestructura.

Otro caso es Cuba que, después de la caída del bloque socialista, tuvo que buscar una alternativa de ingresos, y hoy Cuba es un producto que tiene una identidad turística en el mercado internacional.

La duplicación del presupuesto para promociones (que hoy es de 5 millones de dólares) permitió asumir por primera vez el reto de realizar una campaña de imagen país en el exterior.

La reinstalación de la democracia en Chile, desde marzo de 1990, devolvió a Santiago algo de su espíritu. Ante todo, su nombre reapareció en el mapa político, académico y cultural del mundo. Numerosos conciertos, congresos, exposiciones, ferias, torneos, seminarios y visitas de Estado daban cuenta del retorno de la capital chilena al circuito internacional de los eventos y debates.

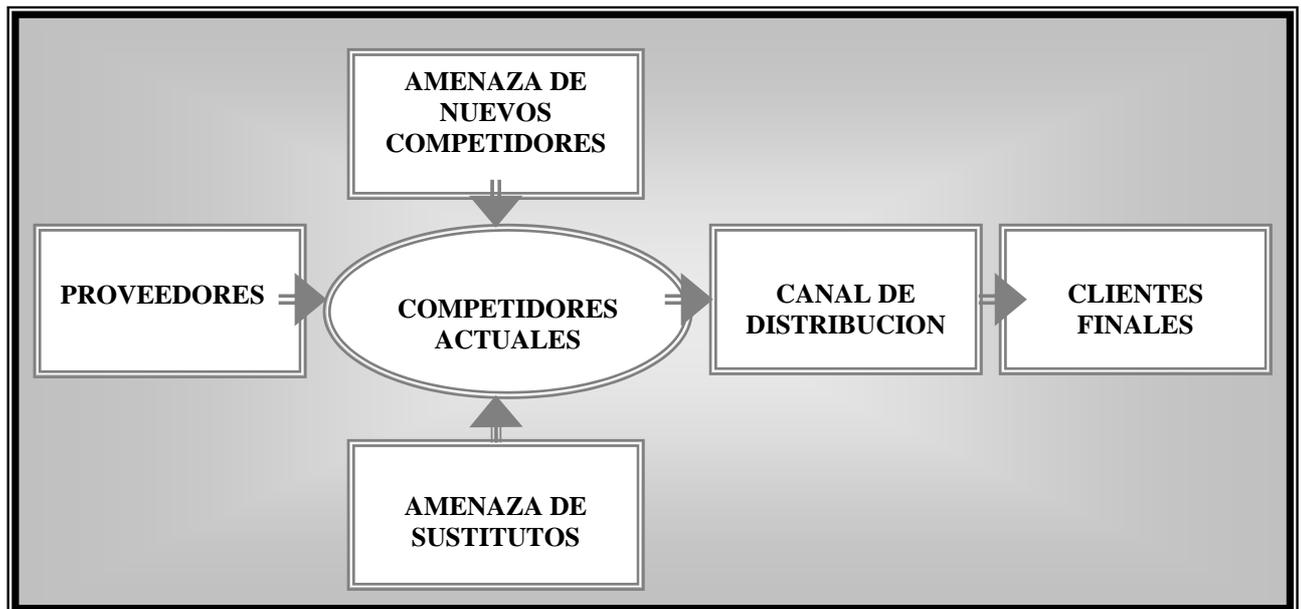
Desde la Municipalidad, se diseñó un plan de desarrollo urbano a fin de repoblar y reanimar la comuna. Se pintó de variados colores pastel la Alameda, señal hacia una ciudad más alegre y acogedora. Se dignificaron con objetos de arte algunas plazas, destacando los fantásticos juegos infantiles de la Plaza Brasil. Se arregló y equipó el setenta por ciento de los quinientos treinta y seis pasajes, que se encontraban en condiciones muy precarias de habitabilidad. Se ha regulado el comercio ambulante con soluciones urbanísticas aceptables,

Estas son algunas de las intervenciones más importantes. Pero más allá de esta necesaria renovación y repoblación, se está buscando para Santiago, como hacen las ciudades modernas, algunas señas de identidad respecto a sus pares de otros países. En ese sentido, se proyecta convertir la capital de Chile en un gran centro de servicios financieros, en conjunto con Buenos Aires, Sao Paulo y Lima. Abalado en El sostenido crecimiento económico del país, el prestigio de los empresarios chilenos por su seriedad en los negocios, le otorgan la posibilidad de desempeñar el rol de importante sede financiera de América Latina.

## 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR

Teniendo en cuenta que el sector industrial o sector de negocios es el conjunto de todas las empresas que compiten en un mismo sector, ofreciendo bienes o servicios muy similares entre si, o que satisfacen una misma necesidad. Se puede afirmar que la industria en la cual se va a desarrollar el proyecto es la industria de la comunicación y el entretenimiento. El sector de negocios se definirá como servicio de Internet.

Para analizar el sector de negocios del presente proyecto, se realizara el análisis de las fuerzas competitivas del sector, para luego analizar también a los clientes y a los públicos.



## **2.1 Competidores actuales**

En este punto se determinará el grado de rivalidad competitiva existente en la industria y en el sector de negocios objeto de este estudio.

Previo a esto cabe destacar que por el momento existen 2 empresas, además de los mini ciber de 12 máquinas, que sin llevar a cabo la misma actividad que la nueva empresa son percibidas por el cliente final de igual manera. Estas son Net al Paso y Web Box.

La primera es un portal en donde se encuentran empresas como Copec, Parque Arauco etc. Con quienes la empresa realiza un convenio que consiste en la colocación de un mueble con una PC (kiosco-net) con conexión a Internet para el uso de sus clientes, la publicación en el portal de Web Box, un hosting.cl , por un año a cambio de un monto por la colocación de cada modulo de Internet ( 670.000 + IVA).

Según lo expuestos por ellos, su misión es ser líderes como la más eficiente y focalizada herramienta de Marketing para sitios Web y su objetivo es conectar a todos los chilenos en una carretera de información a lo largo de todo el país, de forma fácil y gratuita.

Al ser el principal objetivo el de una herramienta de marketing esta empresa ofrece múltiples desventajas para el cliente y el usuario. Para el cliente, el bajo mantenimiento de las máquinas y la lenta respuesta a la rotura de hardware y problemas de software, que en definitiva le impiden prestar el servicio de manera eficiente, mientras que para el usuario, el principal inconveniente es la poca libertad de navegación, ya que solo puede transitar en aproximadamente 10 páginas, que son las contratantes del servicio. Además las máquinas no realizan por sí solas un cierre de sesión por lo que cualquier usuario puede encontrarse con información del anterior. Esto es el caso conocido de quejas por bombardeo de publicidad, pornografía y violación de la intimidad en los mensajeros electrónicos.

La segunda, net al paso, es una empresa que ofrece Internet al consumidor final ubicándose, como su nombre lo indica, en lugares “al paso”, como patio de comidas en shopping, en pasillos de centros comerciales, etc. bajo el concepto de que el servicio de Internet es un servicio “al paso”, esto significa que el cliente utilizara el servicio que encuentre mas rápido.

En Santiago de Chile es probable que por las distancias y ante la necesidad de estar permanentemente comunicado el cliente no pueda esperar a llegar a su hogar u oficina. Por otro lado, éste podría ser hasta un programa de entretenimiento donde la dispersión se logre fuera de casa. El formato, de este, es de mini ciber con 10 máquinas, con un operador cajero-guía, ofreciendo la posibilidad de navegación e impresos por una tarifa excesivamente alta.

Esta empresa sin bien posee alta repuesta para el usuario en cuanto a hardware y software, poseen el mismo inconveniente, para el usuario, que la anterior. Las máquinas no realizan por sí solas un cierre de sesión por lo que cualquier usuario puede encontrarse con información del anterior, además de la poca funcionalidad en el uso de internet ya que no ofrecen el servicio de videoconferencia, grabaciones, etc.; la tecnología, traducida principalmente en la calidad de los equipos puestos a disposición del usuario, es baja y la estadía de los usuarios se acorta, en tiempo, por falta de comodidad, al igual que la empresa mencionada anteriormente.

<b>COMPETIDORES</b>	<b>NET AL PASO</b>	<b>WEB BOX</b>	<b>CIBER VARIOS</b>
<b>CARACT.</b>			
<b>ACCESIBILIDAD</b>	ALTA	ALTA	BAJA
<b>FUNCIONALIDAD</b>	BAJA	BAJA	BAJA
<b>LIBERTAD</b>	ALTA ( sin protección)	BAJA ( algunas paginas)	ALTA (sin protección)
<b>TECNOLOGÍA</b>	BAJA	BAJA	BAJA
<b>ASISTENCIA TIPO</b>	PERSONALIZADA	NO	PERSONALIZADA
<b>PRECIO</b>	ALTO	GRATIS	BAJO
<b>PAGO FORMA</b>	POS	-----	POS
<b>RRHH</b>	SI	NO	SI

Para analizar el grado de rivalidad competitiva se han analizado algunas variables que son las que determinarán mayor o menor existencia de la misma.

1) **Concentración y equilibrio entre competidores:** se evidencia que en la industria de Internet hay concentración ya que existe un bajo número de empresas que compiten entre sí. Esto determina cierto equilibrio entre competidores dentro de la industria, tomando en cuenta el sector de negocios específico en el cual se llevará a cabo el proyecto, la competencia directa es muy baja.

2) **Crecimiento de la industria:** la industria de Internet es la que más ha crecido en los últimos tiempos a nivel mundial este fenómeno hace que la rivalidad competitiva sea moderada, ya que en esta etapa de crecimiento en cualquier industria la competencia todavía no es muy intensa, debido a que cada uno de los competidores puede acceder a una cuota de mercado en crecimiento.

3) **Diferenciación del producto:** esta es muy baja dentro de esta industria. La baja diversidad de servicio de Internet determina una alta rivalidad competitiva con respecto a los precios.

4) **Identificación de la marca:** en este tipo de industria no se nota gran identificación de la marca. Son los productos que por su funcionalidad o accesibilidad predominan a la hora de la elección de compra. Es muy difícil que una marca logre posicionarse por sobre las demás. Son los servicios los que predominan sobre las marcas; estas solo brindan un marco de referencia y hasta el momento no existe en la mente del consumidor una marca predominante.

5) **Costo de cambio:** en este sector el costo de cambio para el cliente, es nulo en el sentido de que no existe ningún contrato con la empresa o costo relacionado con el cambio. Este puede cambiar libremente de una empresa a la otra en la contratación de estos servicios. Pero existe un costo que está relacionado con la urgencia y la inmediatez de lo que anteriormente se mencionó de tener un servicio al paso. En este sentido el cliente deberá optar por otra empresa que sea tan accesible como la opción que desechó.

En resumen, se puede afirmar que la industria de Internet es una de las de mayor crecimiento a nivel mundial en los últimos años, en donde existe un fuerte interés por parte de la gente por utilizar esta herramienta. Ante esto existe baja cantidad de oferentes, los cuales no han logrado, por el momento, fuerte posicionamiento, los servicios ofrecidos son estándar y por lo tanto, la rivalidad del sector es baja lo que aumentaría su atractivo.

---

## 2.2. Proveedores

En este punto interesa analizar el poder de negociación de estos. El mayor o menor poder de negociación influirá sobre el atractivo del sector y del negocio en particular.

En este caso, contamos con la ventaja de que cada componente del producto cuenta con varios proveedores. Se encuentran en el presente proyecto los siguientes componentes:

- a) conexión a Internet
- b) sistema de facturación
- c) mantenimiento técnico ( software y hardware)
- d) proveedor del hardware.

Para determinar el atractivo del negocio con respecto a los proveedores analizamos las siguientes variables:

1) **Cantidad de proveedores importantes:** cuanto mayor es la cantidad de proveedores para cada insumo del producto, mayor es el poder de negociación para contratar con ellos.

A continuación se analizarán las características de los proveedores para cada uno de estos:

- a) Conexión a Internet: en Chile es conocido el gran número de empresas que brindan este servicio, y que compiten fuertemente en este sector, lo que permite obtener ventajas en las negociaciones iniciales. Estas empresas grandes tienen, en general, contratos de adhesión, por el término mínimo de un año, con sus clientes por lo que el poder de negociación de estos últimos disminuye, elevando así el costo de cambio. Al mismo tiempo, empresas como CTC, Manquehue, Chilesat, VTR, Entel, etc. destinan una gran cantidad de sus ingresos en publicidad por lo que el canje de sus servicios es muy común.

- 
- b) **Sistema de facturación:** este proveedor es el más importante del proyecto ya que el software desarrollado por este, es la clave fundamental de la administración del proyecto y uno de los argumentos de venta más importantes, para el éxito de la prestación del servicio a los usuarios. Este constituye el insumo crítico del proyecto no por su incidencia en los costos totales sino por la naturaleza del mismo, por lo que su poder de negociación es alto como así también lo es el costo de cambio del mismo.
- c) **Mantenimiento técnico:** existen centenares de empresas de mantenimiento técnico en Chile. Por lo que los proveedores de este servicio tienen bajo poder de negociación frente a la empresa.
- d) **Equipamiento:** en Chile existen gran cantidad de empresas proveedoras de hardware por lo cual su poder de negociación es muy bajo. Existen dos empresas que pelean fuertemente el liderazgo del sector de la venta de hardware por lo que obtener ventajas de la comparación de presupuestos es muy común. Estas son Refly y Wei.
- 3) **Diferenciación de los productos:** en la mayoría de los componentes del producto no existe diferenciación entre los servicios que ofrecen las empresas que compiten en el sector, a excepción del insumo crítico el cual tiene características específicas para el desarrollo del proyecto. Siendo este un insumo desarrollado a pedido se puede afirmar que el poder de negociación de la empresa es muy bajo por el momento ya que no abundan en el mercado software de administración remota.
- 4) **Costo de cambio de los proveedores:** en la mayoría de los componentes del producto el costo de cambio es nulo a excepción de la provisión de software, por lo anteriormente mencionado y el servicio de conexión a Internet. El convenio firmado con las compañías prestadoras de este servicio tiene una duración mínima de un año, por lo tanto en caso de prescindir de este la empresa queda obligada a abonar a la misma el equivalente a dicho periodo.
- 5) **Amenaza de integración de los proveedores hacia delante:** no se evidencia amenaza en este aspecto. Esto se debe a que las metas de los proveedores son muy distintas a las de este producto. Cada uno está especializado en un rubro e integrarse hacia delante significaría perder la visión del negocio al que ellos apuntan. Por el contrario, los proveedores buscan en este mercado la posibilidad de sponsorar el servicio prestado por las empresas y no desarrollar el mismo negocio.

6) **Costo de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria:** en la industria de Internet las maquinarias, el mantenimiento y la conexión son insumos muy importantes debido a su incidencia en el costo total. En este caso el componente que adquiere carácter de insumo crítico es el sistema de facturación y administración de software, pero no por su incidencia en el costo total sino por su naturaleza y por ser el aporte de know how o experiencia que proporciona la diferenciación al producto final, ya mencionado anteriormente.

En suma se puede afirmar que se evidencia un posible alto poder de negociación de la empresa frente a proveedores de los componentes de hardware y servicio técnico mientras que su poder de negociación disminuirá con los proveedores de la conectividad por el alto costo de cambio y con el proveedor de programación de software de asistencia remota tanto por el costo de cambio como por la baja de competencia que esta empresa posee actualmente.

### **2.3. Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

La industria de Internet esta en una importante etapa de crecimiento, al igual que el interés por los consumidores por adquirir conocimientos de esta herramienta por lo que esto sumado a la rentabilidad del negocio hacen que aumente el atractivo y aliente ingreso de nuevos competidores.

Si bien la idea es muy novedosa y presenta las ventajas mencionadas anteriormente, el desarrollo de esta tecnología ha sido muy poco explorada, sobre todo en el mercado al cual apunta el producto.

En este caso la empresa ha desarrollado un programa de mantenimiento preventivo además de un software de mantenimiento correctivo, con la cual se detecta el problema y se soluciona en el momento mediante la asistencia remota. Esto es muy difícil de imitar ya que la comercialización de este programa de administración esta actualmente en manos exclusivas de ciberinternate siendo esta una de las principales barreras de entrada de nuevos competidores.

A continuación se hará un detalle de la evaluación de las diferentes barreras:

1) Economías de escala: con respecto a la aplicación de economías de escala, si produciría una pequeña ventaja competitiva para la empresa. Los costos por lo general son fijos pero en la compra o contratación por cantidad pueden aportar descuentos significativos con los cuales la empresa se beneficiaría.

2) Diferenciación del producto: en este caso el desarrollo del software de la empresa le permite a la isla ofrecer al cliente final una variedad infinita de servicios que por seguridad otras empresas no pueden ofrecer. Como son el grabado de CD, bajado de música on-line, bajada de archivos varios, navegación sin restricciones, disquetera para guardar información de interés, videoconferencias y chat. Estas son herramientas de suma importancia para el consumidor final que por el momento nadie ofrece y que serán muy difíciles de imitar en el corto y mediano plazo representando una importante barrera de entrada.

3) Identificación de la marca: como se mencionó anteriormente en este tipo de servicios no existe una marca instalada sino que se evalúa en función del mejor servicio prestado, sin embargo nadie ha logrado esta conciencia. Pero el hecho de aliarse con canales cuya marca sea reconocida, sobre todo en cuanto a gran calidad de servicio, en este mercado implica una superioridad y una posible barrera de ingreso a futuros competidores.

4) Costo de cambio: el costo de cambio para el cliente es nulo por lo que se alentaría la entrada de nuevos competidores. Esto podría contrarrestarse con la fidelización a través de dos mecanismos. La primera, es ofreciendo mas variadas posibilidades en el uso y la segunda, es incentivando la compra de mas créditos en Internet.

5) Acceso a los canales de distribución: en este punto cabe advertir que el canal elegido de distribución representa una barrera de entrada para nuevos competidores ya que existe la exclusividad de una empresa por lo cual solo podría ser remplazada por mayor eficiencia del servicio ofrecido, a este, por otra empresa.

6) Requerimientos de capital: esta no representaría una barrera de entrada a nuevos competidores ya que el requerimiento de capital para el presente proyecto no es importante ya que, como se menciono anteriormente la barrera principal esta en los márgenes que pueden obtenerse de la experiencia y los conocimiento de los procesos.

En resumen, la posibilidad de ingresos de nuevos competidores es, en el corto y mediano plazo, prácticamente nula. Este se encuentra frenado principalmente por la diferenciación del producto como barrera principal, en cuanto a funcionalidad y accesibilidad, la baja posibilidad de economías de escala y por el difícil acceso a los canales de distribución.

#### **2.4. Amenaza de productos sustitutos.**

En este punto se debe analizar la sustitución del producto principal, por lo que se detallaran productos que pudieran representar la misma:

- Internet en los hogares y oficinas.
- Comunicación telefónica.
- Correo convencional.

Bajo esta concepción de que los sustitutos son los mencionados se analizara a continuación las siguientes variables relacionadas con ellos:

**a) Internet en los hogares y oficinas:** Si bien internet en los hogares y oficinas, generalmente por sistema dial up, coinciden con el producto en algunas de sus ventajas, sobre todo en cuanto a su funcionalidad, difiere en cuanto a tecnología y costo. Obviamente el equipamiento utilizado en los hogares, es el básico para la navegación, poseen los programas básicos y el sistema de tarifa, Dial up es lento y costoso.

En cuanto a las oficinas en general utilizan cable modem por lo que la velocidad es mayor pero las limitaciones están en la funcionalidad que se le puede dar a la Web ya que en muchos casos las mismas empresas limitan el uso de correos y demás programas para evitar la distracción de los empleados.

En suma, cada una de estas dos posibilidades de conexión representa múltiples desventajas para los usuarios de la web, los hogares con baja performance en los equipos, baja velocidad de conexión a altos costos, y la oficina con alta velocidad de conexión pero múltiples restricciones en el uso.

Además, en Santiago de Chile es probable, que por las distancias y ante la necesidad de estar permanentemente comunicado, el cliente no pueda esperar a

---

llegar a su hogar u oficina. Por otro lado este podría ser hasta un programa de entretenimiento donde la dispersión se logre fuera de casa.

**b) Telefonía:** En cuanto a la comunicación telefónica, los costos son altísimos, sobre todo tratándose de llamadas de larga distancia que con la videoconferencia en cambio la tarifa es inferior y permite la posibilidad de, además del audio, utilizar video a través de la web cam.

**c) Correo tradicional:** Por ultimo el correo tradicional que sirve para encomiendas y giros y traslado de documentos, pero ya no es útil en cuanto al envío de cartas por su altísimo costo y lentitud.

## **2.5. Canales de distribución (o clientes según Porter)**

En este punto, se distinguirá entre canal de distribución, formado por los intermediario; y los clientes finales, hacia quienes esta dirigido específicamente el producto. Ambos son complementarios entre sí, pero requieren estrategias distintas, pero simultaneas.

Por un lado se debe seducir a los intermediarios a través de comisiones y flujo de clientes, por otro lado se debe impulsar la compra del consumidor final al canal de distribución a través de la promoción directa del producto.

Se debe, sin embargo, analizar los intermediarios que operan en la actualidad en el sector para poder planificar la forma de negociación con ellos. Esto sirve para ver de qué forma se puede adaptar el producto al canal y de que forma se podrá ofrecer una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

La elección del canal de distribución es uno de los puntos de mayor relevancia y de la definición del perfil de éste depende en gran medida el éxito del negocio.

El canal de distribución del producto en cuestión son empresas minoristas que cuenten con una extensión horaria de atención amplia, tenga una perspectiva de servicio, un gran flujo de público turista y local, este último de edades entre los 13 y 40 años de edad, mas un fuerte posicionamiento en el mercado.

Tanto la circulación de peatones y la cercanía a hoteles, centros comerciales y paseos turísticos de la capital serán puntos de referencia, en esta elección, para atraer a los turistas y la cercanía de colegios, universidades, paseos y carreteras servirán para la atracción del público local que se pretende captar.

En este caso, las tiendas de conveniencia o retail son el canal de distribución mas propicio para el éxito de la prestación del servicio de internet, de la nueva empresa, así como también de su rápido posicionamiento en el mercado chileno.

### **2.5.1. Tiendas de Retail**

El objetivo de las tiendas de retail es la exploración de la idea de "conveniencia", entendida como comprar más rápido, cómodo, a precio razonable y al paso, una oferta. Este nuevo concepto o formato es utilizado por las empresas distribuidoras de petróleo y cadenas de farmacias en Chile.

Con la firma de alianzas estratégicas, las distribuidoras de combustibles han transformado sus estaciones de servicio en verdaderos centros de prestaciones. Este nuevo paso en el proceso evolutivo del negocio está dando cabida a todo tipo de productos, desde entretenimientos infantiles hasta centros médicos, restaurantes, farmacias, tiendas, baños, cajeros automáticos, teléfonos públicos y hasta tarjetas de crédito especializadas. Este es el nuevo concepto de estaciones de servicio que las grandes distribuidoras de combustibles están desarrollando en la actualidad en las calles y carreteras del Chile.

A estas alturas de la década no sorprende para nada que los consumidores se detengan en una estación de servicio para comer, comprar regalos o víveres. Y es que esta forma de actuar se transforma cada vez más en un acto común, del día a día, como también lo es que las compañías de combustibles comercialicen productos que nada tienen que ver con su giro original.

Las nuevas demandas de los consumidores y la presión de la competencia obligaron a reenfocar el negocio y tomar decisiones que cambiarían de manera irreversible el rumbo de este mercado. El objetivo es claro: diversificar la oferta. Es así como lentamente comenzaron a incorporarse prestaciones complementarias,

---

como servicios sanitarios, tiendas de conveniencia y -en el último tiempo- la comida rápida, esquema que siguieron todas las empresas del sector.

Estos negocios cuentan con la existencia de dos tipos de consumidores. Por una parte está el típico automovilista que realiza ciertas paradas para pasar al baño, comer algo o comprar cosas para llevar; mientras que por el otro está el transportista profesional, quien normalmente efectúa paradas para comer y descansar, además de ser un gran consumidor de productos combustibles.

"El objetivo es satisfacer una extensa variedad de necesidades de los clientes en un mismo lugar y en una sola parada. Es lo que internacionalmente se conoce como *one stop shopping*", dice Alberto Armstrong, gerente de marketing *non fuel retail* de Shell Chile.

Pero no sólo de las carreteras viven las estaciones de servicio, ya que los proyectos de las compañías petroleras también incluyen puntos de venta dentro de las ciudades y, en algunos casos, hasta en algunas comunas. Una verdadera revolución que ha profundizado aún más el cambio de este mercado, tendencia que ha aprovechado la cultura de consumo del cliente urbano.

#### **2.5.1.1. Copec**

En el caso de Copec, empresa que el año pasado creó su filial Prime -en asociación con la estadounidense Strasburger- para administrar los 16 tradicionales minimarkets y también para desarrollar una nueva versión de tiendas de conveniencia urbanas conocidas como Pronto de Ciudad. Estos locales se han convertido en los más grandes y modernos del país en su categoría, con una interesante mezcla de comida rápida, minimarket, librería y una nueva zona de servicios que incluye fax, fotocopiadora y, próximamente, Internet.

#### **2.5.1.2. Shell**

Por su parte, Shell Chile también comenzó a aplicar esta idea a nivel de ciudades, pero con mayor anticipación. En 1996 ideó el concepto Select, una tienda autoservicio con atención las 24 horas del día y en donde era posible adquirir desde un regalo hasta degustar platos preparados. Ya están en operaciones un total de 24 estaciones desde Antofagasta hasta Puerto Montt. Según informa Alberto Armstrong, de Shell Chile, debido al alto posicionamiento logrado por el concepto, Select se ha expandido a regiones y también está presente en las carreteras bajo el nombre de Tambo Ruta.

"Este centro de servicios se ha convertido en un verdadero lugar de encuentro, donde amigos, familia, niños, jóvenes y adultos pueden encontrar todos los productos que necesiten, además de la mejor atención".

### **2.5.1.3. Esso**

Un desarrollo similar es el que ha tenido la alianza estratégica firmada entre Esso Chile y la cadena de restaurantes Lomito'n. Javier Lillo, supervisor de franquicias de la compañía, dice que "queremos ofrecer la mejor alternativa de servicio para nuestros clientes no sólo a través de la distribución de petróleo y sus derivados, sino también en la construcción de nuevos formatos de tiendas de conveniencia, proyecto donde Lomito'n ha resultado ser un excelente aliado".

Dentro de este contexto, asimismo, se enmarca el reciente lanzamiento en mayo pasado de una tarjeta de crédito orientada a las empresas de transporte que podrá ser utilizada indistintamente en Chile, Brasil o Argentina, con la ventaja de que a través de ella se podrá acceder a toda la oferta de los servicentros, ya sea combustibles u otros productos.

Pero este nuevo énfasis en carreteras no ha dejado de lado el enorme desarrollo logrado por la compañía a nivel urbano a través de su exitoso concepto Tiger, el que incluye una serie de servicios diferenciados y complementarios que han potenciado las ventas y la imagen de la empresa. Primero se introdujo el minimarket en 1987 (Tiger Market), luego le siguió el lavado de autos (Tiger Wash) y por último se integró la comida rápida (Hungry Tiger).

### **2.5.1.4. YPF**

Por su parte, el cuarto gran competidor de este mercado -la compañía petrolera argentina YPF- no se ha dormido en los laureles. Así quedó en evidencia cuando inauguró su primera estación de servicio en Chile hace tres años, con una inversión de US\$ 1,7 millón y la clara idea de ofrecerle al automovilista chileno más y mejores servicios.

Y consecuente con ese ímpetu modernizador, la empresa ha continuado su expansión por el país integrando a su oferta de combustibles un nuevo concepto, como son las tiendas de conveniencia AM/PM, cadena que sigue muy de cerca la amplia oferta de sus competidores.

Sin duda que este constante avanzar demuestra la flexibilidad que ha ganado este mercado con el paso de los años, transformación en la que los cambios

tecnológicos y los crecientes requerimientos de los clientes han hecho que las compañías busquen nuevas alternativas de servicio para sus clientes.

## **2.6. Clientes finales.**

Los clientes finales son los que en última instancia tienen la opción de consumir o no el producto. Según la industria que se trate, los clientes finales tienen mayor o menor poder de negociación.

Según el documento "Comercio electrónico y desarrollo", de las Naciones Unidas, en la tabla de usuarios por habitante, Chile encabeza las posiciones con 2.002 conectados por cada 10.000 habitantes; seguido por Perú, con 1.150; Argentina, con 800; Venezuela, con 528; Brasil, con 464 y México, con 349.

Para poder ofrecer un mejor servicio se debe conocer quienes son los usuarios de la web, sus edades, niveles socioeconómicos, sexo, estado civil, etc. Para luego poder comprender cuales son sus necesidades insatisfechas. Existen, en Chile, empresas que miden hábitos, preferencias y conductas de los usuarios de Internet como es el caso de El Panel.com

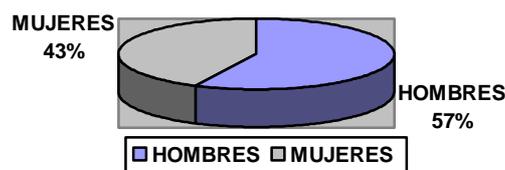
Algunos datos interesantes arrojados por esta Empresa determinaron que, durante agosto, los navegantes utilizaron esta herramienta principalmente para navegar y consultar su correo electrónico en cuentas internacionales. Los sitios más frecuentados son MSN Hotmail (44%), en tanto que Altavista (42%), y Yahoo el (30%), son utilizados como buscadores y también como cuentas de mensajes. MSN es el favorito del segmento ABC1 (33%) y del C3D (24%), mientras que en el C2 comparten las preferencias con Altavista (42%).

Otro factor que grafica al mercado internauta local, es que los chilenos aún no han pasado a una segunda etapa, caracterizada por un mayor número de transacciones. Ello se explica en que todavía persiste el temor de los chilenos en utilizar sus tarjetas de crédito para compras online, y a que aún las personas prefieren ver y palpar el producto, antes de adquirirlo de forma virtual. Sin embargo, la fuerza con que han ido creciendo las transacciones y consultas de la banca en sus sucursales virtuales podría expandir la tendencia a las empresas del retail, muchas de las cuales cuentan con sucursal en la red.

De hecho, El Panel.com ha comprobado que en los períodos previos a la Navidad las grandes tiendas registran importantes incrementos en sus registros, incluso cuadruplicando sus visitantes únicos. Por eso, según afirma Enrique García, si bien hoy Internet juega un rol netamente informativo, a futuro los usuarios adquirirán un papel transaccional y comercial.

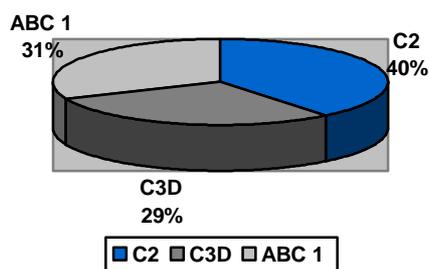
### 2.6.1. Perfil de usuarios

La supercarretera de la información sigue siendo dominio masculino. Según las últimas investigaciones de El Panel.com, en agosto pasado un 57,2% de los usuarios de internet fueron hombres y el resto mujeres.



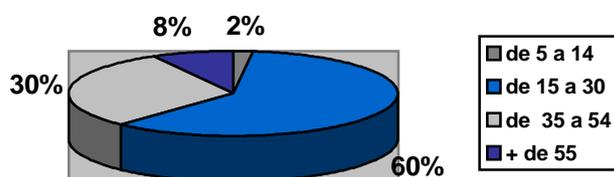
Para Fernando Poch, de Neoris Chile, se trata de un asunto evidente: "Las mujeres son más sociales, y le otorgan a Internet un sentido más comunitario. Por ello, en especial las niñas, utilizan el chat o el e-mail para hacer nuevas amistades". Sin embargo a diferencia de los hombres, que son más individualistas, ellas no aprovechan esta herramienta para bajar archivos musicales, juegos, hacer compras y navegar.

La mayoría de los internautas proviene del segmento medio (C2), con un 39,2% de la muestra, lo que se explica en que es aquí donde se concentran los estudiantes universitarios, profesionales emprendedores y jóvenes trabajadores cuya capacidad adquisitiva y patrimonio se encuentran en formación, le sigue el segmento alto ( 31,4) y el C3D ( 29,4).

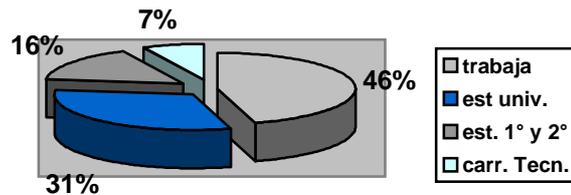


Para el gerente general de Neoris Chile, la supremacía del segmento medio en el uso de Internet se debería al factor novedad. Esto, porque el C2 cuenta hoy con una tecnología que no pudieron utilizar desde un principio por su alto costo y que hoy, al haberse transformado en un commodity, es más accesible por parte de esta capa. Ello, sumado a la liberalización de las tarifas de acceso a la red, habría influido en estos resultados.

Respecto de la edad de los internautas, la mayoría (60%) tiene entre 15 y 30 años; seguido por aquéllos con entre 35 y 54 años (30%). En tanto que los porcentajes más exigüos de la lista están en ambos extremos de la muestra: aquellos que superan los 55 años (8%) y los niños de entre 5 y 14 años (2%). Este último dato no deja de sorprender, considerando que es en el sector infantil y adolescente donde se percibe un uso intenso de esta tecnología. No obstante, esta percepción no se hace patente en la investigación. Las razones estarían en que los niños asisten al colegio en la mañana y parte de la tarde y, de regreso a casa, prefieren reunirse con sus amigos. Además, según Fernando Poch, los niños y adolescentes prácticamente no cuentan con portales a su medida, salvo sitios para bajar música, juegos o canales de chat.

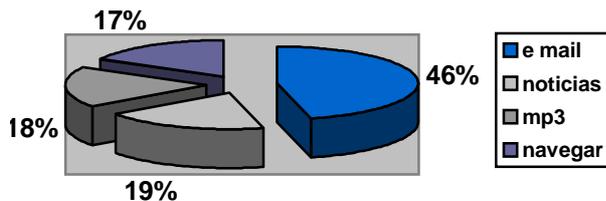


En cuanto al estado ocupacional de los usuarios, la mayoría trabaja (41%), seguidos por los estudiantes universitarios (28,3); los estudiantes de enseñanza básica y media (14,5%); jubilados, cesantes y rentistas (9,7%), y los estudiantes de carreras técnicas (6,4%). En este último caso, la baja tasa se explica en la deficiente capacidad adquisitiva de este grupo, integrado por jóvenes de entre 17 y 20 años, quienes ven restringidas sus horas de navegación por un presupuesto estrecho.



**2.6.2. Usos en la web**

Llama la atención que los usuarios de Internet destinen un importante espacio en sus sesiones para rescatar su e-mail (46%), acceder a Newsletters o correos de noticias (19%); bajar archivos FTP (Files Transfer Protocol Packet), o 'bajar' paquetes de audio como MP3, juegos o softwares (18%), en tanto que sólo un 17% lo destina a navegar.



Sin embargo, en los distintos segmentos estos niveles varían según la categoría. Así, por ejemplo, los hombres que trabajan destinan sus sesiones principalmente a navegar (41%) y revisar sus correos (32%) y, en menor medida, acceden a news groups (15%) y FTP (12%). En cuanto a las mujeres en el campo laboral, reparten su sesión de forma equitativa para navegar (36%) y revisar correo (35%), en tanto que, a diferencia de los hombres, dan una gran importancia a los grupos de noticias (23%), mientras que los FTP sólo representan el 6% del tiempo que destinan a su sesión.

Los estudiantes universitarios también destinan una importante cuota de su consulta para navegar (41%) y para leer mensajes (35%), así como bajar FTP (16%), debido a que los archivos MP3 y programas de computación cuentan con amplia acogida en este sector. Los grupos de noticias, en cambio, sólo alcanzan el 8%.

Los escolares se destacan por aplicarse principalmente a la navegación (58%), lectura de e-mail (20%), FTP (17%) y noticias (5%).

<b>PERFIL/USO</b>	<b>NAVEGAR</b>	<b>EMAIL</b>	<b>NEWGROUPS</b>	<b>FTP</b>
<b>TRABAJADORES</b>	41%	32%	15%	12%
<b>TRABAJADORAS</b>	36%	35%	23%	6%
<b>ESTUDIANTES</b>	41%	35%	8%	16%

---

### 3) DETECCIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Las amenazas y oportunidades que se identifiquen corresponden al mercado de Internet en Santiago de Chile.

#### **3.1. OPORTUNIDADES.**

Las oportunidades que se detectan son las siguientes:

O1 - Creciente aumento del interés para todo lo referente a Internet por todas las clases sociales.

O2 - Gran gasto destinado al esparcimiento y a la comunicación con respecto al ingreso total.

O3 - Carencia de Internet al paso.

O4 - Al ser un producto nuevo no existe ninguna empresa posicionada.

O5 - Si bien existe una empresa que realiza una actividad similar, el producto que brinda es inferior en servicio y funcionalidad al propuesto.

O6 - Al ser un producto novedoso y con demanda en aumento existe mucha aceptación por parte de grandes canales de distribución.

O7 - Mercado en crecimiento por lo que el ingreso de un competidor en el mediano o largo plazo no afectaría los ingresos del proyecto.

O8 - Apertura del país a productos diferenciados.

**3.2. AMENAZAS.**

Las amenazas que se detectan son las siguientes:

A.1 - Creciente aumento de interés por desarrollar el negocio, que se traduce en amenaza latente de ingreso de nuevos competidores.

A.2 - Costo de cambio nulo por parte del consumidor final.

A.3 - Alto poder de negociación del proveedor de software.

A.4 - Alto poder de negociación de los proveedores de la conectividad

A.5 - Difícil acceso a los canales de distribución relativamente alto poder de negociación.

---

## C) ANÁLISIS INTERNO

### 1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

En el siguiente capítulo, se pretende definir la actitud estratégica que se va a asumir, para encarar de manera prospectiva las oportunidades y amenazas.

La estrategia empresarial es la disposición efectiva de las capacidades que posee la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Las capacidades empresariales conforman el valor que la empresa puede brindar a sus clientes. Aquí se analizarán las capacidades empresariales para ver de qué manera ellas se combinarán para generar valor para el cliente.

#### 1.1. Concepto de valor.

El valor es lo que está dispuesto a pagar un cliente por un producto (bien o servicio).

El análisis de valor parte del cliente y termina en las capacidades que la empresa posee para brindárselo.

El valor, para que sea considerado una ventaja competitiva, debe reunir los siguientes requisitos:

**1) Debe ser creado por la empresa:** a partir de las capacidades que posea la organización, de crearse la exclusividad, el elemento único que diferencie ese valor del resto de los competidores.

**2) Debe ser durable:** la durabilidad del valor creado debe estar más allá de los productos mismos, de la tecnología utilizada, del ciclo de vida del negocio y de la gente misma.

**3) Debe ser sostenible:** el valor creado debe desarrollar barreras que no permitan su imitación por parte de los competidores.

**4) Debe ser reconocido por el cliente:** el valor se debe traducir en algún elemento que sea reconocible por el cliente, por ejemplo el precio, la marca, la garantía, el servicio, la calidad, la tecnología.

El valor que el presente proyecto pretende crear para el cliente será creado por la empresa a través de sus capacidades empresarias. Ese valor se traduce en calidad y tecnología. Esas características son las que le dan al valor su durabilidad.

El reconocimiento por parte del cliente se da también a través del tiempo y es en definitiva lo que va a determinar que el valor sea sostenible. Se pretende que el producto sea reconocido por su calidad en general, servicio y funcionalidad; traducido en la alta tecnología del equipamiento (hardware), velocidad de conexión y amplia variedad de posibilidades en su uso (software).

No se pretende de ninguna forma dar valor por medio del costo, ya que aumentaría la accesibilidad al producto, siendo que este no apunta a un mercado masivo, sino a quien da valor a los atributos del mismo.

## **1.2. La cadena de valor.**

La cadena de valor disgrega las actividades de la empresa en función del mayor o menor valor que ellas puedan generar. Es determinar que valor (en cantidad y calidad) puede producir una actividad con otra que también genere valor, de tal forma que se pueda establecer cual es el valor total del encadenamiento de todas las actividades.

La cadena de valor se disgrega en actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son: compras, operaciones, marketing; estas constituyen el eje operativo principal de la empresa, partiendo del eslabonamiento entre la entrada de insumos, procesamiento y venta de los mismos.

Las actividades de apoyo son: dirección y gerenciamiento, sistema de información, recursos humanos y tecnología; estas actividades son las que ayudan a las primeras a generar valor.

Las actividades primarias y de apoyo son subsistemas, cada un de los cuales admiten entadas procesos y salidas a un tipo de valor particular.

### **1.3. Actividades de valor de la empresa**

#### **1.3.1. Actividades primarias**

##### **1.3.1.1. Compras**

Comprende las actividades tendientes a la incorporación de materias prima, insumos y mercadería que son la base principal del negocio.

En este caso, por tratarse de un servicio, es la incorporación de los insumos que permitirán generar el servicio base del negocio.

Dichos insumos son:

- conexión a Internet
- teléfono
- hardware
- software
- mantenimiento técnico

En principio, el poder de negociación de la empresa sería bajo, no obteniendo grandes beneficios, debido a que la empresa sería nueva tanto como el producto que comercializaría y su peso económico en un principio será bajo, aunque mediante una óptica mas detallista, el poder de negociación puede verse incrementado por algunos factores, debido a que con el crecimiento del negocio se podría realizar canje del servicio por publicidad, ya que el cliente minorista sobre el que se pretende operar se encuentra en todo Chile y es un foco de flujo de público muy importante, al mismo tiempo que se haría economías de escala en la compra y

manutención de hardware y software a medida que aumente la expansión del producto.

### **1.3.1.2. Operaciones**

Las operaciones de la empresa son básicamente de centralización y coordinación. Al ser esta una empresa nueva que opera en el mercado las operaciones que se realizarán son las de diseño y puesta en marcha del proyecto, básicamente.

Por su lado en la etapa, de diseño se trabajarán aspectos como:

- a) La elección del canal y el perfil requerido por la nueva empresa.
- b) Diseño de las especificaciones técnicas en la compra y configuración de los equipos.
- c) Evaluación, de los distintos presupuestos de la conexión a Internet requerida.
- d) Elección y planificación del mantenimiento que se requieren para el mejor funcionamiento, y en definitiva, para la mejor prestación del servicio.

Mientras que en la etapa de puesta en marcha los aspectos a tener en cuenta son la implementación de lo diseñado anteriormente así previamente efectuada la compra configuración los equipos, contratada la empresa de mantenimiento técnico, impartidas las instrucciones de su funcionamiento diario y semanal, elegido el canal que cumpla con el perfil requerido por el negocio y cerradas las negociaciones con el mismo, firmado el contrato, la empresa procede contratación de la línea, instalación del mobiliario con las adaptaciones correspondientes a los requerimientos del lugar, se instala la red y los equipos, y por último, se suministra a la empresa de tarjetas prepagas promocionales ( para campaña de lanzamiento) y tarjetas para la venta, realizando un monitoreo permanente de la aceptación del producto, quejas e inquietudes de los clientes finales.

En suma, una vez concluidas la presentación del proyecto al canal y lograda la acogida del producto, se procederá de la siguiente manera:

1. Contratación de línea de Internet
2. Compra de los equipos, repuestos, periféricos y red.
3. Contratación del mobiliario adecuado.
4. Configuración de los equipos.
5. Instalación del mobiliario.
6. Instalación del cableado en terreno
7. Instalación física de los equipos.
8. Coordinación del mantenimiento técnico.
9. Capacitación al personal del lugar.
10. Provisión de tarjetas lanzamiento.
11. Monitoreo de quejas sugerencias, control de funcionamiento.

Una vez instalada la isla de Internet la empresa coordina el mantenimiento del hardware y software y el suministro de tarjetas. El mismo se realizara de la siguiente manera:

Se presentara esta empresa debidamente uniformada, con las herramientas necesarias para la intervención en los equipos, haciendo uso de su credencial de encargados de mantenimiento.

Se procederá al control del funcionamiento de los periféricos, hardware y software de acuerdo a planillas previamente confeccionadas para tal fin. Estas contienen la rutina de trabajo en cada uno de los puestos la cual deberá hacerse por duplicado, siendo la primer copia, firmada por el encargado del local y archivada, mientras que la segunda, será remitida vía mail al encargado del proyecto.

Este mantenimiento se realizara diariamente para detectar fallas y roturas tanto de hardware como de software. En el caso de localizar en un puesto roturas de hardware, procera a su reemplazo en el mismo acto, para lo cual deberá llevar un stock de partes para realizarlo, en cambio en el caso de encontrar fallas de software, al encargado del monitoreo del proyecto quien al recibir la planilla control con el reporte de la falla, deberá coordinar la corrección para lo cual citara tanto a la empresa de mantenimiento de hardware como a la de software las cuales debelan solucionarlo en el plazo de 24 horas.

Así mismo la empresa de mantenimiento de hardware deberá una vez por semana operar sobre el desarme de los equipos, para limpieza, control de temperatura y cambio de piezas en mal estado.

### **1.3.1.3. Comercialización.**

Como se menciona anteriormente, la empresa busca brindar valor a través de la diferenciación, la que se pretende lograr a través de un producto que se ofrece y que tiene características distintas de los productos existentes que satisfacen la misma necesidad.

Sin embargo, esto es válido solamente si se tiene en cuenta la competencia existente. En este sentido, es justamente en la actividad de marketing donde la empresa cuenta con su característica más distintiva.

La actividad de marketing se transforma en un elemento principal en la generación de valor ya que si se logra encontrar un cliente, que además de cumplir con los requisitos se encuentre bien posicionado, y una vez allí se realiza una buena promoción del producto, la cantidad de consumidores reales tenderá a aumentar, lo que representa mayor poder de negociación con los proveedores, baja de costos de experiencia, lograr economías de escala, etc. Todo ello contribuirá a una baja generalizada de los costos, lo que permitirá aumentar las utilidades y con ello aumentar la generación de valor.

Por su lado los consumidores perciben un valor cuando consumen el producto, si ese valor es alto, debido a la calidad de este; se generará la promoción de “boca en boca“, aumentando el prestigio del producto, lo que a su vez elevará el valor de éste percibido por ellos.

De esta forma una de las actividades disparadoras en la generación de valor es la de marketing. Esta está compuesta por una serie de sub-actividades, pero la más importante es la de promoción, más específicamente la promoción directa. Esto se debe a que la publicidad es en principio innecesaria debido a que se apunta a un grupo muy específico de personas, clientes del comercio minorista, a las cuales se puede llegar de una manera más económica y eficiente a través de la promoción directa; otro punto importante y clave en el éxito del proyecto son los canales de distribución ya que de ellos depende que el producto sea bien percibido por los

clientes finales. Como ya se menciona el posicionamiento de estos es fundamental para el fácil y pronto posicionamiento del producto, por lo que la elección y conservación de estos en un punto clave en el éxito en la generación de valor; por su lado el precio, si bien es importante no es fundamental como otros aspectos mencionados anteriormente.

### **1.3.2. Actividades de apoyo.**

#### **1.3.2.1. Dirección y Gerenciamiento.**

Esta actividad de valor comprende todas las actividades que conforman la gestión estratégica de la empresa. Constituyen el comando decisional estratégico de la empresa de donde emergen las directivas generales y las políticas marco de dirección de actividades. Las decisiones emergentes en este nivel son en la medida que comprenden al resto de las actividades (primarias y de apoyo) que se encuentran subyacentes.

En este punto es importante analizar algunas subactividades como son:

- La visión del empresario.
- La misión del negocio.
- La cultura corporativa.
- La estructura organizacional.

##### **1.3.2.1.1. Visión Empresaria.**

Hax define a la visión de la siguiente manera:

La visión es una expresión del tipo de empresa que aspiran crear sus ejecutivos y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en cuanto a propósito corporativo, ámbito de negocio y liderazgo competitivo. Proveer el marco conceptual que regule las relaciones entre la firma y sus grupos interesados o audiencias y especificar los grandes objetivos de desempeño de la firma”.

Sobre la base de la definición de Hax, la definición de la visión de este negocio sería la siguiente:

**Liderar el sector de Internet para la comunicación y entretenimiento en todo el territorio chileno.**

La visión se explicita en dos dimensiones:

- La misión del negocio
- Las creencias.

#### **1.3.2.1.2. Misión de negocio**

La misión es una declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercado y cobertura geográfica, así como la forma de lograr el liderazgo competitivo

Para el presente trabajo, la definición de la misión sería:

Satisfacer las necesidades de comunicación y entretenimiento del público santiaguino, a través del producto “islas de internet”, con la mayor tecnología y posibilidades de navegación como ventajas competitivas. Posicionándose fuertemente en el mercado chileno, conquistando lugares estratégicos para la llegada a estos clientes.

#### **1.3.2.1.3. Cultura corporativa.**

La realización de la visión y la definición de la misión requieren que la cultura organizacional lleve adelante a la empresa.

La cultura organizacional se encuentra influenciada por dos tipos de cultura:

- la externa o del contexto.
- La interna o propia de la organización.

La **cultura externa** esta determinada, en primera medida, por la cultura del país. En este sentido encontramos que en Chile existe poca cantidad de mano de obra calificada, fuerte identificación con los valores, motivación por lo personal y lo grupal y muy buena predisposición al trabajo.

La **cultura interna** de la empresa estará determinada por lo que se pretende hacer y la forma de hacer lo que se pretende lograr. No se debe, olvidar que se trata de un producto que aun no esta en funcionamiento. Pero se puede ver que la experiencia, el know how desarrollado y la cultura de la empresa que lanza este producto esta orientada fuertemente al servicio y la innovación.

Si bien la empresa debe ajustar su operatoria a los principios establecidos por la cultura del sector, poseerá su propia cultura, la cual determinara su forma de operar.

Los elementos a analizar que integran la cultura son los referidos al cliente, el producto, los proveedores, posición competitiva, y relación con el canal de distribución.

Se pretende lograr un servicio de atención al cliente permanente, tanto con información de pre y pos venta. Para la información de preventa se pondrá a disposición del cliente en pantalla las tarifas, posibilidades de navegación, velocidad, instrucciones de uso, etc., durante el consumo del servicio tendrá asistencias remota para realizar cualquier tipo de consulta o reclamo y por último tiene a su disposición la posibilidad de expresarse a un teléfono o a una dirección de mail que son los medios mas utilizados por ellos. Este servicio de posventa tendrá una triple finalidad de lograr publicidad de boca en boca a través de la personas que ya consumieron el producto, tantearlos para el lanzamiento de nuevos productos y por ultimo y no menos importante, para adaptar el producto a sus necesidades ya que a partir de este seguimiento la empresa lograría moldear el servicio a las necesidades de los clientes y estos lo notarían automáticamente en su próxima visita.

La cultura referida a los proveedores intentara conservar el respeto hacia ello, sin embargo se buscara permanentemente nuevas opciones para mejorar el

producto ofrecido y adaptarlo a los cambios en las necesidades de los clientes. Se intentara cumplir, con lo negociado y negociar nuevamente si es necesario. Se perderá la relación con los proveedores que no sepan cumplir con lo pactado.

La posición competitiva estará determinada por la diferenciación del producto, dada por una permanente innovación en los servicios ofrecidos y por las características del producto que lo hacen único en su carácter de producto integrador de tecnología y funcionalidad. Se intentara mantener la diferencia del producto con respecto a otro, intentando copar el segmento de mayor poder adquisitivo y especializándose en sus necesidades; de manera que no cualquier producto de Internet pueda satisfacer esas necesidades de igual forma y así conservar el liderazgo en esos segmentos.

La relación con el canal de distribución se intentara manejar con excesiva minuciosidad ya que de el depende el éxito del negocio y no debe olvidarse que ellos serán los vendedores del producto. Si bien se realizaran promociones en forma directa, la venta será cerrada por ellos. Por lo tanto la forma de llegar a ellos y conservar los lazos de unión para lograr la eficiencia deben ser muy profesionales.

#### **1.3.2.1.4. Estructura organizacional.**

La estructura que se va a adoptar es una estructura informal de tipo Entrepreneurial.

La nueva empresa contará con la participación de tres socios de los cuales uno solo será el encargado de llevar a cabo todas las actividades. El segundo no forma parte de la estructura ya que es un socio financiero. El tercero es un socio chileno, que tiene encargada la parte legal. Es un socio estratégico para la operatoria en un país cuyas normas difieren en cuanto a la Argentina y sin el cual la empresa, no puede comenzar su actividad en Chile.

La gerencia comercial estará compuesta por una persona que tendrá a su cargo todas las estrategias de marketing y el control de los canales de distribución, así como la negociación con ellos y manejo de proveedores.

De acuerdo al ciclo de vida de las organizaciones, descrito por Mintzberg, la empresa estará en su etapa de iniciación y la estructura que

adoptaría es de tipo Entrepreneurial, compuesta por un ápice estratégico y un núcleo operacional.

El encuadre societario que se utilizara para la nueva empresa es de sociedad anónima como una forma de lograr un mayor rendimiento en las relaciones comerciales, ya que esta forma societaria, en Chile, tiene mejor llegada a los proveedores y clientes.

## 2. DETECCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las fortalezas y debilidades que se pretenden analizar en este punto son las que probablemente se tendrían en el caso de concretarse el proyecto y ofrecerse el producto desarrollado en este trabajo.

El análisis se realizará antes de la concreción del proyecto para poder anticiparse a las fortalezas y debilidades que irán apareciendo, y para ser tenidas en cuenta a la hora de elaborar las estrategias del proyecto. Estas pueden cambiar una vez concretado el proyecto. Así como puede ir desapareciendo o apareciendo otras, pero se cree que es conveniente analizar en esta etapa, prematura, aunque sea las que se pueden deducir lógicamente.

Estas fortalezas y debilidades se combinarán con las amenazas y oportunidades existentes para la confección de la matriz DOFA, la que también asume carácter de “probable”, una vez realizado el proyecto.

### **2.1. FORTALEZAS:**

Las fortalezas que podrían surgir de concretarse el proyecto son:

F1 - El producto satisface un conjunto de necesidades específicas del grupo de consumidores a los cuales se apunta (clase alta y media alta santiagueña).

F2 - El producto es innovador en lo que a Internet se refiere.

F3 - Se tiene acceso a la información de los productos de la competencia.

F4 - Exclusividad en Chile del proveedor que posee el insumo más importante (hardware).

F5 - Aceptación instantánea de canales de distribución, en un primer acercamiento, por participar del proyecto.

F6 - Posibilidad de expansión a nuevos mercados produciendo economías de escala.

F7 - el producto tiene grandes posibilidades de posicionar la marca de la mano de un líder (canal de distribución)

F8 – know how desarrollado por ciberinternate durante 2 años y medio, lo que implica costos de experiencia bajísimos y gran confiabilidad en esta UEN por parte de los canales y proveedores.

## **2.2. DEBILIDADES**

Las debilidades que presentaría el producto son las siguientes:

D1 - Altos precios en relación con la competencia.

D2 - Las complicaciones provenientes de operar en otro país.

## D) ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA sirve para establecer las capacidades empresarias (fortalezas y debilidades) con las variables del entorno que influyen en los objetivos del negocio (oportunidades y amenazas).

En este caso la empresa aun no está en funcionamiento, o sea que sus fortalezas y debilidades se refieren a las que puede llegar a tener la empresa una vez que entre en funcionamiento, por lo tanto, la matriz DOFA presentada a continuación asume el carácter de probable.

La construcción de la matriz se utiliza, por lo general, para analizar negocios en funcionamiento. Sin embargo, se ha confeccionado en esta etapa para reducir la incertidumbre con respecto al entorno y analizar las probables capacidades empresarias que puedan surgir con la puesta en marcha de la empresa y ofrecimiento del producto.

Los aspectos que si son ciertos y no probables, son la confianza que generan los iniciadores de este proyecto al contar con una carta de presentación importante, frente a los proveedores y canales de distribución, como es ciberinternate, un ciber que cuenta con un flujo de más de 1000 personas diarias que navegan en Internet, usan telefonía fija y consumen productos de la cafetería. Otro aspecto cierto es el conocimiento y desarrollo del know how realizado por esta persona a través de los últimos 2 años que hacen que no se deban incurrir en los costos de la falta de conocimiento del producto.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias FO APROVECHAR	Estrategias FA OPONER
<b>DEBILIDADES</b>	Estrategias DO TRANSFORMAR	Estrategias DA EVITAR

**1. Estrategias FO:**

Esta estrategia consistirá en APROVECHAR el creciente aumento de interés, en Chile, por todo lo referente a Internet y el gran gasto destinado a esparcimiento, la falta de una empresa posicionada y el crecimiento del sector, utilizando fortalezas como la aceptación del canal para lograr puntos estratégicos de llegada a los clientes, diferenciación del producto para satisfacer necesidades insatisfechas hasta el momento, aprovechando la experiencia y el know how para cautivar a los clientes que se intenta captar y de esta manera lograr un rápido y fuerte posicionamiento en el mercado.

**2. Estrategias DO:**

La siguiente estrategia consistirá en TRANSFORMAR las debilidades que puede acarrear la nueva empresa por el hecho de operar en otro país donde tanto la parte legal como las prácticas comerciales son diferentes en verdaderas oportunidades a través del permanente monitoreo y planificación de cada una de las variables que puedan comprometer en este sentido el accionar de la empresa.

**3. Estrategias FA:**

Para OPONER y sortear la posible amenaza latente de ingreso de nuevos competidores debido al alto interés por desarrollar el negocio y el bajísimo costo de cambio de los clientes, la empresa, aprovechando las utilidades del software, creará mecanismos para cautivar a los clientes a través del incentivo de la compra de tarjetas - socios de gran valor, ofreciendo importantes descuentos en la mismas.

**4. Estrategias DA:**

Esto, consistirá en EVITAR las debilidades y las amenazas mencionadas anteriormente a través de la planificación de los procesos, del monitoreo permanente para detectar necesidades insatisfechas y las diferentes opciones de las empresas que compiten en el sector como así también el ingreso de nuevos oferentes.

## **SEGUNDA PARTE**

### **“DESARROLLO DE ESTRATEGIAS”**

---

## ANÁLISIS PREVIO

Antes de formular las estrategias que desarrollará la empresa, debe hacerse un análisis sobre el segmento al cual se apunta, si la empresa tiene una o mas UEN y como es el valor genérico de las actividades de la cadena.

### ¿Cual es el segmento objetivo?

La empresa buscará satisfacer a aquellos clientes que Internet para satisfacer sus necesidades de comunicación y entretenimiento fuera de su hogar u oficina.

### ¿Cual es el valor, en forma genérica, que espera el segmento?

El valor asociado a este segmento de clientes se relaciona con múltiples variables. Analizándolo en forma genérica, el valor que se busca está asociado más con la diferenciación que con el precio.

A diferencia de otros segmentos (C2, D1 y sus subdivisiones), en este segmento se le da mucho más valor a elementos diferenciales como la velocidad del servicio, el equipamiento que se pone a su disposición, las condiciones del lugar donde se consume el servicio, esto es la decoración y aclimatación del ambiente, la calidad de servicio en general.

El precio si bien es importante, lo es menos que los mencionados elementos y es aquí donde la diferenciación de los productos adquiere fundamental importancia.

### ¿Qué valor genérico ofrecerá la empresa?

La empresa, por no estar operando todavía, puede diseñar el producto para que se acerque al valor esperado por las personas componentes del segmento de mercado elegido.

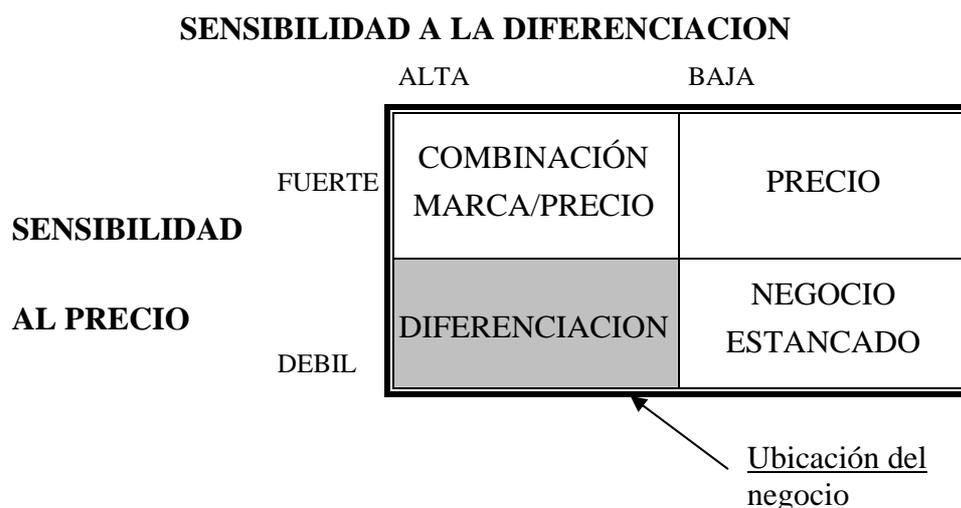
Así como se vio en el análisis interno, la cadena de valor que tendrá la empresa se elaborará a partir de las necesidades de los futuros clientes finales.

El valor que ofrecerá la empresa se basa en la diferenciación del producto. Producto que no se podría intentar comercializar en todo el mercado debido a los costos extra al incorporar servicios accesorios al producto básico para hacerlo llegar al cliente con la mayor funcionalidad.

## 1. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Aquí la clave es determinar que acciones desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior con relación a otras empresas del sector.

Dentro de las estrategias de negocios posibles (precios para todo el mercado, precios para un segmento, diferenciación para todo el mercado, diferenciación para un segmento y combinación marca precio) conviene realizar la matriz de sensibilidad precio / diferenciación de la demanda para poder reconocer si el mercado sobre el cual se pretende operar se sensibiliza por el precio o por la diferenciación.



El negocio apunta, en su primera etapa, a una demanda cuya sensibilidad en el precio es débil, pero la sensibilidad que posee con respecto a la diferenciación es muy alta.

Se trata de un segmento muy exigente en este tipo de productos y que posee el respaldo económico para adquirir productos de mejor calidad y que se diferencien del resto, adaptándose a sus necesidades.

La sensibilidad en el precio, por más de ser débil no es inexistente. Se trata de personas muy informadas, que están dispuestas a pagar un plus en el producto, pero siempre y cuando ese plus no exceda lo que ellos consideran razonable.

Por ello, aunque se pretenda realizar una estrategia de diferenciación, no se deben descuidar los costos, para poder disminuir el precio ante el surgimiento de otros productos que ofrezcan servicios similares a menores precios.

A pesar que la principal variable de compra es el precio, el consumidor chileno tiene clara la relación precio-calidad, por lo que un buen producto, aunque sea más caro, puede tener su mercado, debido a que se valore mucho su calidad.

Esta característica se presenta principalmente en los segmentos medio - alto y altos de la población.

En los últimos años el sector más dinámico desde el punto de vista del consumo ha sido la clase media alta emergente, integrada principalmente por profesionales jóvenes.

Los supermercados atienden a todo tipo de consumidor, desde los sectores socioeconómicos de menores ingresos hasta los de la clase alta. Esto se refleja en el formato de los comercios, dependiendo del área geográfica de influencia.

## 2. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.

Una vez determinada la forma en que la empresa va a competir, el siguiente paso consiste en definir la estrategia para el crecimiento del negocio. Los posibles caminos para crecer son tres:

- Especialización.
- Diversificación.
- Integración.

Las estrategias de crecimiento se aplicarán solamente si el producto tiene éxito en Santiago de Chile. El lanzamiento del producto en esta ciudad se realizará como experiencia piloto.

En el supuesto de que el producto haya sido aceptado con éxito en el segmento al cual se apunta, se llevarán a cabo las estrategias aquí planteadas, o sea que estas estrategias son en este momento una idea o un parámetro de lo que se pretende realizar en el futuro.

Las estrategias de crecimiento no están planteadas en el análisis económico, ya que de llevarse a cabo estas, será luego del primer año, o sea más allá de la evaluación económica realizada en este trabajo.

Para la elección de las estrategias de crecimiento, se confecciona la matriz de Ansoff de **Mercado/ producto**:

	CLIENTES ACTUALES	CLIENTES NUEVOS
PRODUCTOS ACTUALES	<b>PENETRACIÓN DE MERCADO</b>	<b>DESARROLLO DE CLIENTE</b>
PRODUCTOS NUEVOS	<b>DESARROLLO DE PRODUCTO</b>	<b>DIVERSIFICACION</b>

En una segunda etapa del proyecto las estrategias que se llevaran a cabo son de **desarrollo de clientes**, ya que se pretenderá operar en todo Chile, zonas

céntricas y en la carreteras y **desarrollo de productos** para ambos mercados tratando de incorporar nuevos productos como son la venta de insumos, servicios adicionales y telefonía IP. Estas dos estrategias serán implementadas en forma paralela ya que la elección de una no impide la de la otra.

### **2.1. Desarrollo de clientes.**

Si el producto demuestra tener éxito en el segmento ABC1 en Santiago, se intentará incorporar clientes de otras ciudades y carreteras por medio de una estrategia de expansión geográfica.

La elección de las ciudades donde se presentará el producto dependerá de los aspectos mencionados anteriormente.

### **2.2. Desarrollo de productos.**

Una vez captado el cliente se desarrollaran nuevos productos para ampliar las alternativas de servicios ofrecidos, a disposición del mismo. Estos son la conexión de notebook y llamados a larga distancia a través de la telefonía IP.

La primera opción es para los clientes que disfrutan de utilizar sus programas y documentos personalizados en su laptop, ofreciéndoles la posibilidad de conectarse a la red por un bajo costo en comparación con la tarifa que abonarían por otro servicio como el inalámbrico, Wi – Fi o el dial up, por pulsos.

La segunda opción es para aquellos clientes que necesitan hacer llamadas a larga distancia a bajo costo a través de la telefonía IP. La modalidad sería vender bonos de tiempo en llamada, con tarjeta prepaga, brindando al cliente comodidad y funcionalidad, utilizando la estructura existente.

La modalidad utilizada, hasta el momento, es el teléfono público que ubican las compañías locales en estaciones de servicios y centros comerciales con dificultades para el cliente como el sistema de pago es por moneda o tarjetas prepagas, la tarifa relativamente alta en cuanto se trata de llamadas a larga distancia, el sistema poco funcional de pago por moneda y la falta de comodidad

para el cliente ya que este debe realizar las llamadas parado frente al teléfono el cual seguramente se encuentra ubicado en el pasillo del baño.

Las dos alternativas presentadas pueden ofrecerse con tarjetas prepagas exclusivas del servicio e incluso pueden ofrecerse en conjunto con el servicio de islas. Es decir que el cliente podría comprar una tarjeta para llamada internacional, "la isla phone", o podrá comprar una tarjeta que posea crédito para utilizar internet y llamadas. Asignándole a cada servicio un código diferente el cual no tendría vencimiento.

### **3. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING**

#### **3.1. EL TARGET**

##### **3.1.1. Factores Geográficos**

Como ya se mencionó en el desarrollo del presente trabajo, en una primera etapa se comenzará trabajando con clientes de la región de mayor concentración poblacional del vecino país, más específicamente la Región Metropolitana.

##### **3.1.2. Factores Demográficos**

Edad: 15 a 54 años

Sexo: Ambos.

Ciclo de vida familiar: soltero, casado con hijos, casado sin hijos.

Ocupación: estudiantes universitarios, profesionales, jóvenes trabajadores.

##### **3.1.3. Factores Psicográficos**

Clase social: clase media, media alta

Estilo de vida: inquieto

## 3.2. EL PRODUCTO

El producto consiste en un servicio, islas de Internet, para la navegación de clientes locales y turistas, ofrecido en la ciudad de Santiago de Chile, brindado por la nueva empresa al canal de distribución quien es EL que en definitiva lo vende a sus clientes.

El producto está compuesto por maquinas de alta performance, conexión de alta velocidad 512k, muebles cómodos y servicio de asistencia remota para garantizar la navegación.

Los aspectos fundamentales del contenido del producto son el hardware utilizado y el software desarrollado por la empresa para la plena satisfacción del cliente. La descripción de estos dos elementos se desarrolla a continuación.

### 3.2.1. Hardware

Este está compuesto por equipos de gran performance preparados con configuraciones de alta velocidad para el manejo de programas como Internet Explorer, video conferencia, Word, Excel y otros.

Estos equipos son de calidad superior a los habitualmente usados en los ciber o en los hogares por lo que el usuario que sumados al confort y servicios del local, suma ventajas tecnológicas.

Además están totalmente licenciados los programas en uso de modo de cumplir las disposiciones legales de propiedad intelectual.

### 3.2.2. Software

Las máquinas estarán preparadas con todos los programas que el cliente requiera para garantizar su comunicación y entretenimiento.

El cliente podrá bajar música, grabar y copiar CD de música y datos, utilizar video conferencia, chatear y navegar libremente por Internet.

Cabe destacar que las islas están desarrolladas para obtener su máximo rendimiento, con un sistema de auto mantenimiento, lo que significa la eliminación

de personal para la asistencia de las mismas, tanto para resolver problemas de Hardware, como de Software y asistencia al cliente.

Asistencia del usuario on-line por nuestros técnicos a través de la pantalla del usuario. Además la empresa se hace cargo de la capacitación elemental del personal del local para evacuar pequeñas dudas del usuario.

### 3.3. EL PRECIO

El producto consiste en un servicio, el cual está conformado por una serie de sub-servicios componentes, que serán tercerizados y prestados por otras empresas para conformar el producto final.

Como ya se mencionó en la formulación de la estrategia de negocios, la estrategia general de la nueva empresa no se basa en el precio. La diferenciación es la característica distintiva del producto. El cliente está más preocupado por la comodidad del servicio, fácil acceso, funcionalidad y velocidad en la conexión que por la tarifa que abona por el mismo.

Sin embargo, el precio tiene un límite. La cultura e información que maneja este tipo de clientes limita de alguna manera el precio.

Este se calculará teniendo en cuenta los costos, como piso, y lo que está dispuesto a pagar el consumidor más los precios de los productos similares, como parámetro para su determinación, teniendo en cuenta siempre que el servicio que se pretende ofrecer a estos es de calidad superior a los productos existentes.

Como se mencionó anteriormente, el servicio será ofrecido a los clientes por medio de tarjetas prepagas con crédito de tiempo. Las mismas serán cargadas por única vez con su crédito, nombre de usuario y contraseña.

El precio de la tarjeta de una hora será de \$ 1000 (Pesos) y la misma se descontará por minutos, es decir que la persona que utilice 6 minutos, conservará en su tarjeta un saldo de 54 minutos para utilizar cuando lo crea conveniente ya que estas, no tienen vencimiento.

De esta manera se fijaran 3 tipos de tarjetas:

Monto en Pesos	Crédito en Tiempo
1000	1 Hs
3000	3 ½ Hs
5000	7 Hs

El precio de la hora disminuirá a medida que aumente el crédito adquirido por el usuario, como lo muestra el cuadro. Es decir quien compre una hora pagara la misma \$ 1000, pero quien compre una tarjeta de 5000 estará pagando la hora \$ 714.

Esto es para fomentar el consumo de las tarjetas de mayor crédito y así lograr clientes cautivos del servicio.

### 3.4. EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

#### 3.4.1. La Elección

La elección del canal de distribución es uno de los puntos de mayor relevancia y de la definición del perfil de éste depende en gran medida el éxito del negocio.

El canal de distribución del producto en cuestión son empresas minoristas que cuenten con una extensión horaria de atención amplia, tengan una perspectiva de servicio, un gran flujo de público turista y local, este último de edades entre los 13 y 40 años de edad.

Tanto la circulación de peatones y la cercanía a hoteles, centros comerciales y paseos turísticos de la capital serán puntos de referencia en esta elección, para atraer a los turistas y la cercanía de colegios, universidades, paseos y carreteras servirán para la atracción del público local que se pretende captar.

El producto esta orientado a empresas minoristas que cumplan con los siguientes requisitos:

- *Amplitud horaria de atención al cliente.*
- *Gran flujo de público.*
- *Cercanía a colegios y zona hotelera.*
- *Orientación al servicio.*
- *Posicionamiento de marca.*

Una vez encontrado el cliente (minorista) que cumple con el perfil requerido, se procede a la instalación de los equipos (hardware y software) con el mobiliario correspondiente, adaptado a los requerimientos del lugar, y se suministra a la empresa de tarjetas prepagas promocionales (para campaña de lanzamiento) y tarjetas para la venta, realizando un monitoreo permanente de la aceptación del producto, quejas e inquietudes de los clientes finales.

Una vez instalada la isla de Internet la empresa coordina el mantenimiento del hardware y software y el suministro de tarjetas. El mantenimiento de hardware es un servicio tercerizado que realiza una empresa chilena, mientras que el software es administrado en forma remota por la isla desde la Argentina.

### **3.4.2. La propuesta**

Ofrecer a los clientes de su empresa la posibilidad de navegar en Internet a un precio accesible si tener que realizar ningún desembolso de efectivo en inversión inicial, personal, conexión, mobiliario, equipamiento, licencias, mantenimiento, etc.

La nueva empresa se hace cargo de lo anteriormente mencionado para que el cliente final solo disfrute de los beneficios de esta propuesta.

### **3.4.3. Beneficios para el local elegido**

- ✓ Variedad de servicio

- ✓ Sumar servicio para sus clientes actuales y sin incurrir en costo alguno.
- ✓ Imagen corporativa
- ✓ Diferenciación de competidores directos que no poseen el servicio de Internet.
- ✓ Aumento de la demanda por nueva clientela.
- ✓ Aumento del consumo de productos por mayor permanencia del público.
- ✓ Beneficios económicos por comisión por uso de Internet.
- ✓ Publicidad.
- ✓ Conexión a Internet para uso privado sin costo.

### 3.5. LA PROMOCION

Por un lado se debe seducir a los intermediarios a través de comisiones y flujo de clientes, por otro lado se debe impulsar la compra del consumidor final al canal de distribución a través de la promoción directa del producto.

Una vez elegido el intermediario e instalada la isla se realizará el lanzamiento en el local con promotoras que entregarán tarjetas gratis a los clientes interesados en el nuevo servicio, estas mismas estarán encargadas de monitorear al cliente y escuchar cuales son sus inquietudes, dificultades, sugerencias y quejas realizando un reporte de las mismas mediante planillas confeccionadas para dicho fin.

Una vez concluida la etapa anterior se realizará una promoción conjunta con el local , es decir si el local tiene comidas rápidas y quiere potenciar un horario, por ejemplo el desayuno, se realizará una promoción en donde con un desayuno se le regala al cliente una tarjeta con 30 min. de uso de Internet para ver los titulares de los diarios, como argumento. Esto tiene una doble finalidad, por un lado la empresa contratante de este nuevo servicio tiene la oportunidad de ofrecer un

producto tentador en las horas no pico que elevarían las demandas, siendo parte esta de nuestra promesa, de atraer nuevos cliente y aumentar el reconocimiento por el público actual y por otro lado el cliente se ve tentado a probar el producto nuevo con esa invitación. Así el cliente potencial se convierte en cliente real rápidamente.

**TERCERA PARTE:**  
**“ANÁLISIS ECONOMICO”**

---

## 1. CONFECCION DEL FLUJO DE FONDOS

A pesar que el proyecto pretende funcionar indefinidamente, el flujo de fondos se confeccionara a cuatro años para la evaluación del mismo. El flujo de fondos esta formado por la inversión inicial, los ingresos operativos, los costos operativos y los gastos de administración y comercialización.

### 1.1. Costos

El presupuesto de costos esta muy relacionado con el producto que se pretende ofrecer. Dicho producto esta integrado por una serie de servicios y bienes que varían según a quien están dirigidos.

Esta variación en la composición de los bienes y servicios que van a formar el producto final, esta en estrecha relación con los costos que se van a afrontar, lo que repercutirá en el precio de venta y de esa forma se orientara el producto a un tipo particular de cliente.

Los costos pueden clasificarse en fijos y variables de acuerdo a la cantidad de módulos colocados aunque existen pocos de los primeros.

Para la confección del flujo de fondos se tomaran en cuenta los costos de negociación en un principio con cada proveedor, sin descartar que en un futuro estos puedan disminuir con las negociaciones y presencia de la empresa en importantes canales de distribución.

En principio los costos se clasifican en costos de inversión, operativos (variables), y de administración y comercialización (fijos).

#### 1.1.1. Costos de Inversión.

Los costos de inversión son aquellos necesarios antes de la puesta en marcha del proyecto. Se calculara el valor final de ellos, el que se registrara al momento cero del proyecto.

Para determinar el monto total se confecciono un presupuesto detallado en dólares de todo lo necesario para poner en marcha el emprendimiento.

Se realizara una exposición de estos costos de inversión, separando los que corresponde a la puesta en marcha de la empresa y los que corresponden a la puesta en marcha del producto. Es decir, los que son previos a la puesta en marcha y los relacionados con la instalación de las primeras islas.

Los costos de inversión incluyen los siguientes costos:

- ✓ Creación de una S. A.
- ✓ Teléfono y fax
- ✓ Gastos de facturero y timbrado de facturas
- ✓ carpetas de presentación, tarjetas y folletería.
- ✓ Viaje para conocimiento del terreno
- ✓ Presentación del producto
- ✓ Viaje para el contacto con el potencial cliente.
- ✓ Adquisición del software.

<b>Inversión empresa</b>	
<b>Conceptos</b>	<b>US\$</b>
Creación de s.a.	1000
Costos legales	700
Registro de marca	595
Viajes + viáticos + alojamiento	1800
Costos de presentación	300
Teléfono	350
Compra de software	600
Dominio - diseño web - hosting	175
<b>Total inversión empresa</b>	<b>5520</b>

### 1.1.1.1. Inversión por Isla.

Cada isla esta compuesta por 4 maquinas, software de gestión, conexión a Internet y mobiliario.

La instalación de las mismas requiere la intervención de técnicos y electricista para la verificación de estática y la confección del cableado de corriente y de red. El soporte técnico, además, configura el software operativo y de gestión. Este estará en manos Argentinos por lo cual se pagará a valores de dicho país.

En cuanto a la instalación de la línea de conexión a Internet, por la cantidad de líneas pedidas (doce), quedaría sin costo alguno.

El costo de hardware implica la compra de cuatro maquinas con lecto grabadoras, web cam, cristal liquido (LCD/TFT), además de las licencias Windows Office.

<b>Costos inversión por isla</b>	
<b>Conceptos</b>	<b>US\$</b>
Hardware	3000
MO electricista + insumos	100
MO técnico + insumos	250
Mobiliario	690
lanzamiento	500
<b>total inversión por isla</b>	<b>4540</b>
<b>total inversión por 12 islas</b>	<b>54480</b>

### 1.1.2. Costos comerciales y administrativos.

Son costos permanentes y se dan por le normal desenvolvimiento de las actividades normales de la empresa. Se consideran como erogaciones mensuales.

Los costos permanentes son los siguientes:

<b>costo mensual empresa</b>	
<b>Conceptos</b>	<b>US\$</b>
Honorarios contador - abogado	500
Coordinador de proyecto	700
Teléfono web	80
<b>total costos fijos mensuales</b>	<b>1280</b>

### 1.1.3. Costos operativos o costos de cada isla.

Los costos de cada isla son los costos que en magnitudes totales variaran de acuerdo a la cantidad de islas. Estos costos permanecerán fijo en cada isla y aumentaran o disminuirán según la cantidad de islas colocadas en santiago.

Dentro de estos costos existen costos fijos, variables con respecto a cada una de las islas.

- ✓ Los costos fijos: son los propios e cada isla como la conexión mantenimiento, línea, etc. que no varían de acuerdo a las ventas, sino que se mantienen constantes una vez instalada la isla.

<b>costos fijos mensuales por isla</b>	
<b>Conceptos</b>	<b>US\$</b>
mantenimiento hardware	80
mantenimiento software	20
Conexión + línea	112
Soporte	200
mermas y roturas	100
<b>costos fijos por isla</b>	<b>512</b>

- ✓ Los variables: estos son las comisiones que se dejara el intermediario que es el 10% de las ventas totales que se efectúen en cada isla.

costo variable	10%
----------------	-----

Se ha tomado este valor considerando el 50% de ocupación de una isla con 4 maquinas funcionando los 30 días del mes. Esta ocupación es de 12 horas diarias en cada una de las maquinas.

## 1.2. Ingresos

Los ingresos están dados por dos conceptos: por un lado los ingresos operativos (venta de tarjetas y los segundos en concepto de actividades no habituales como la publicidad en pantalla y web page, de empresas patrocinantes.

Esto es que, la publicidad de las empresas patrocinantes, se exhibirá en el descanso del monitor y en la Web page de la isla, la cual se configurara como pagina de inicio para todos los usuarios, con la posibilidad de enlazar esta a sus propias paginas Web.

Los ingresos por ventas, en el flujo de fondos económico, se consideran pagos al final de cada mes en que se realice la prestación del servicio. Aunque la modalidad existente en el mercado es generalmente que la empresa pague al momento de proveerle las tarjetas se considera al final por la posibilidad de ofrecerle al cliente la oportunidad, como enganche para la venta, de financiarse. La modalidad, entonces, seria de consignación.

La presupuestación se realizara bajo ciertos supuestos, ya que se trata de un producto de consumo de compra repetitiva. Se calculara el mercado potencial, para luego poder calcular la cuota de mercado a la que la empresa a la que la empresa podrá acceder a lo largo de su duración.

Este se calculara en base a varias etapas. De acuerdo a la etapa de conocimiento del producto por el publico y a la expansión que logren las islas en dicho plazo.

## 2. Punto de equilibrio

Aquí la idea fue calcular las ventas de nivelación en función de la ocupación que necesita cada una de las islas para no incurrir en perdida.

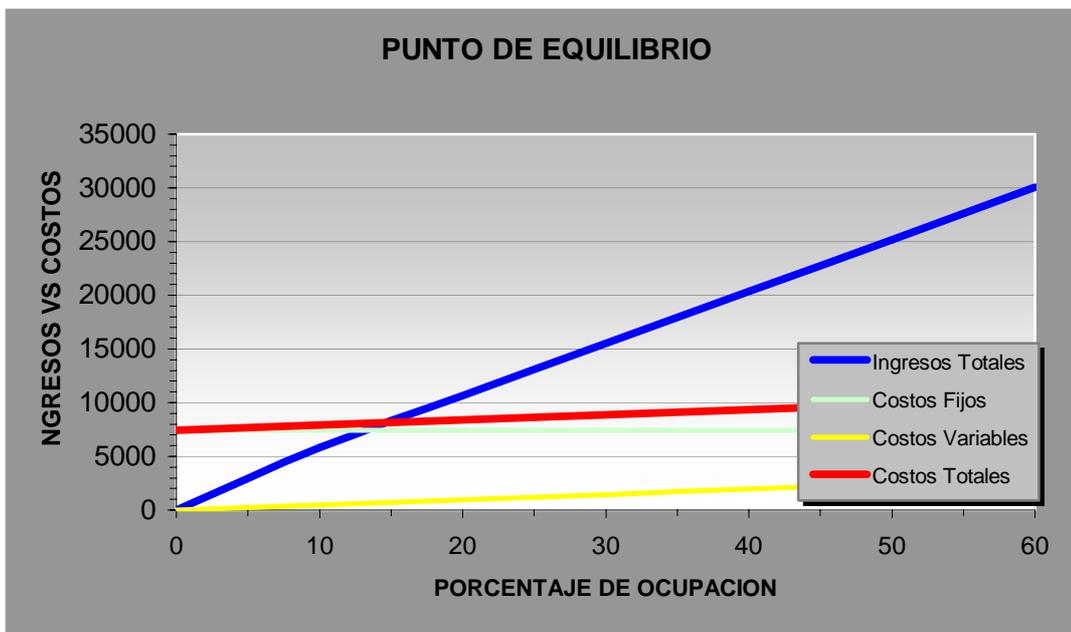
### 2. Costos vs. Ingresos mensuales por porcentaje de ocupación

A continuación se expone un cuadro que muestra los costos e ingresos mensuales de las 12 islas por porcentaje de ocupación y el punto donde comienzan a verse las ganancias:

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Ingresos variables	0	4840	9681	14521	19361	24202	29042	33883	38723	43563	48404
O. Ingresos	0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
<b>Total ingresos</b>	<b>0</b>	<b>5840</b>	<b>10681</b>	<b>15521</b>	<b>20361</b>	<b>25202</b>	<b>30042</b>	<b>34883</b>	<b>39723</b>	<b>44563</b>	<b>49404</b>
Costos fijos por 12 islas	6144	6144	6144	6144	6144	6144	6144	6144	6144	6144	6144
Costos fijos empresa	1280	1280	1280	1280	1280	1280	1280	1280	1280	1280	1280
<b>Total costos fijos</b>	<b>7424</b>										
Costos variables	0	484	968,1	1452	1936	2420	2904	3388	3872	4356	4840
<b>Total costos</b>	<b>7424</b>	<b>7908</b>	<b>8392</b>	<b>8876</b>	<b>9360</b>	<b>9844</b>	<b>10328</b>	<b>10812</b>	<b>11296</b>	<b>11780</b>	<b>12264</b>
<b>Ingreso total - Costo total</b>	<b>-7424</b>	<b>-2068</b>	<b>2289</b>	<b>6645</b>	<b>11001</b>	<b>15358</b>	<b>19714</b>	<b>24070</b>	<b>28427</b>	<b>32783</b>	<b>37139</b>

Como se puede observar en la tabla los costos fijos mensuales de la empresa son bajos y su valor es similar a la perdida que se ocasionaría por estar debajo de la ocupación ideal. Por lo cual este podría contrarrestarse con el incremento de los ingresos de publicidad (fijos) y así nivelar este punto por debajo del 10 %, a partir del cual se obtendrían mayores beneficios con menor ocupación.

El siguiente grafico muestra la situación de la empresa operando bajo los porcentajes de demanda expresados en el cuadro:



Como se puede observar en el grafico los beneficios comienzan a observarse a partir de la ocupación del 15 % de las horas totales de funcionamiento, suponiendo que el 100% son 24 horas.

La siguiente tabla muestra los porcentajes de ocupación respecto de las horas de funcionamiento.

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>Hs. x maquina diario</b>	2,4	4,8	7,2	9,6	12	14,4	16,8	19,2	21,6	24
<b>Hs. x Máq. mensual</b>	72	144	216	288	360	432	504	576	648	720
<b>Hs. x isla mensual</b>	288	576	864	1152	1440	1728	2016	2304	2592	2880
<b>Hs. 12 islas mensual</b>	3456	6912	10368	13824	17280	20736	24192	27648	31104	34560

Si se tiene en cuenta que a partir del 15% de ocupación se comienzan a visualizar los beneficios del proyecto, esto implicaría una ocupación por maquina de 3,6 horas diarias, lo que mensualmente significaría una ocupación de aproximadamente 5184 horas en el total de las islas por mes.

### 3. Valor Actual Neto (VAN.)

Las ventas estimadas para el calculo del proyecto fueron tomadas en base a la evolución que las ventas de otros productos similares del rubro del entretenimiento.

Es decir, existe en Santiago de Chile un aumento de la demanda de servicios de entretenimiento y mayor afluencia de público 2 meses al año. Para el resto de los meses se mantiene constante y disminuye notablemente en los meses de Febrero y Marzo.

	0	1	2	3	4
<b>Inversión</b>	-60000				
<b>Valor de Recupero</b>					12600
Ingresos Variables		104068	135530	135530	135530
Otros ingresos		15000	18000	18000	13553
<b>Ingresos Totales</b>		<b>119068</b>	<b>153530</b>	<b>153530</b>	<b>161683</b>
Costos Variables		10407	13553	13553	13553
Costos Fijos		89088	89088	89088	89088
Costo de Oportunidad		2900	2900	2900	2900
<b>Total Costos</b>		<b>102395</b>	<b>105541</b>	<b>105541</b>	<b>105541</b>
Ben. a / de impuesto		<b>19573</b>	<b>50889</b>	<b>50889</b>	<b>59042</b>
Impuestos		4034,8	8651,1	8651,1	10037
<b>Utilidad Neta</b>		<b>15538</b>	<b>42238</b>	<b>42238</b>	<b>61605</b>
<b>Beneficios Netos</b>	<b>-60000</b>	<b>12638</b>	<b>39338</b>	<b>39338</b>	<b>58705</b>
<b>Valor Actual flujos</b>	<b>100165</b>				
<b>VAN</b>	<b>40165</b>				
<b>TIR</b>	<b>39%</b>				

Otro elemento a considerar es el ingreso por otros rubros como la publicidad el cual aumentaría una vez logrado el posicionamiento y una considerable trayectoria.

Para la evaluación del siguiente proyecto se utilizo una tasa de 15%. En una proyección conservadora de los ingresos y costos asociados al proyecto.

CUARTA PARTE:

“CONCLUSIONES”

## **1. CONCLUSIONES**

- La falta de competencia en el mercado en donde se introducirá el nuevo concepto y los beneficios que se pretenden ofrecer con el mismo y la correcta elección del canal con el que se pretende trabajar, abren la posibilidad al producto en cuestión de posicionarse rápidamente y liderar el mercado, obteniendo de ello una alta rentabilidad.
- El valor que ofrecerá la empresa se basa en la diferenciación del producto. Se trata de personas muy informadas, que están dispuestas a pagar un plus en el producto, pero siempre y cuando este plus no exceda lo que ellos consideran razonable.
- Si el producto demuestra tener éxito en Santiago, se intentará incorporar clientes de otras ciudades por medio de una estrategia de expansión geográfica. Además de desarrollar nuevos productos para ampliar las alternativas de servicios ofrecidos, a disposición del mismo como la conexión de notebook y llamados a larga distancia a través de la telefonía IP y venta de espacio publicitario.
- El proyecto llegaría a su punto de equilibrio con el 15% de la ocupación. Es decir con la ocupación de 3.6 horas por máquina diarias, a partir del cual comenzarían a visualizarse los beneficios.
- Con una inversión de 60000 dólares, una tasa de descuento del 15%, un valor de recupero en el cuarto año de 12600 dólares e ingresos estimados en un encuadre conservador, el proyecto generaría un VAN 40165 en la cual la TIR representa el 39%.

## **2. BIBLIOGRAFIA**

### **Libros**

- KOTLER, Philip. Mercadotecnia. (México, Prentic-Hall / Hispanoamericana, SA., 1996 )
- OCAÑA, Ricardo Hugo. Marketing Estratégico en Negocios Competitivos. (Córdoba., Triunfar, 2000 )
- WEIERS, Ronald M. Investigación de Mercados. ( México, Prentic – Hall / Hispanoamericana, SA., 1996 )

### **Revistas**

- Publimark ( Marketing comunicación y publicidad, N°123, julio1999)
- Negocios

### **Sitios de Internet**

- [www.Elpanel .com](http://www.Elpanel.com)
- [www.gobiernodechile.cl](http://www.gobiernodechile.cl)
- [www.consuladodechile.org.ar](http://www.consuladodechile.org.ar)
- [www.emol.cl](http://www.emol.cl)

## **ANEXOS**

**1. Escenarios**

**1.1. Escenario optimista**

**1.1.2. Flujos de fondos**

**1er año**

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
% de Ocupación	10	15	15	20	20	30	30	20	20	20	15	15	<b>anual</b>	
Ingresos Variables	4840	7261	7261	9681	9681	14521	14521	9681	9681	9681	7261	7261	<b>111328</b>	
Otros Ingresos	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	<b>15000</b>	
<b>Ingresos Totales</b>	<b>5840</b>	<b>8261</b>	<b>8261</b>	<b>10681</b>	<b>10681</b>	<b>15521</b>	<b>16021</b>	<b>11181</b>	<b>11181</b>	<b>11181</b>	<b>8761</b>	<b>8761</b>	<b>126328</b>	
Costos Variables	484	726,1	726,1	968,1	968,1	1452	1452	968,1	968,1	968,1	726,1	726,1	<b>11133</b>	
Costos Fijos	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	<b>89088</b>	
<b>Costos Totales</b>	<b>7908</b>	<b>8150</b>	<b>8150</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8876</b>	<b>8876</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8150</b>	<b>8150</b>	<b>100221</b>	
Ben. a / impuesto	-2068	110,5	110,5	2289	2289	6645	9128	2789	2789	2789	610,5	610,5	<b>28090</b>	
													<b>4775,4</b>	
													<b>UTILIDAD</b>	<b>23315</b>

**2,3,4 año**

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
% de Ocupación	20	20	25	25	25	35	35	25	25	25	15	15	<b>anual</b>	
Ingresos Variables	9681	9681	12101	12101	12101	16941	16941	12101	12101	12101	7261	7261	<b>140370</b>	
Otros Ingresos	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	<b>18000</b>	
<b>Ingresos totales</b>	<b>11181</b>	<b>11181</b>	<b>13601</b>	<b>13601</b>	<b>13601</b>	<b>18441</b>	<b>18441</b>	<b>13601</b>	<b>13601</b>	<b>13601</b>	<b>8761</b>	<b>8761</b>	<b>158370</b>	
Costos Variables	968,1	968,1	1210	1210	1210	1694	1694	1210	1210	1210	726,1	726,1	<b>14037</b>	
Costos Fijos	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	<b>89088</b>	
<b>Costos Totales</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8634</b>	<b>8634</b>	<b>8634</b>	<b>9118</b>	<b>9118</b>	<b>8634</b>	<b>8634</b>	<b>8634</b>	<b>8150</b>	<b>8150</b>	<b>103125</b>	
Ben. a / impuesto	2789	2789	4967	4967	4967	9323	9128	4967	4967	4967	610,5	610,5	<b>55245</b>	
													<b>9391,7</b>	
													<b>UTILIDAD</b>	<b>45854</b>

**1.1.3. VAN**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

<b>Inversión</b>	-60000				
<b>Valor de Recupero</b>					12600
Ingresos Variables		111328	140370	140370	140370
Otros ingresos		15000	18000	18000	14037
<b>Ingresos Totales</b>		<b>126328</b>	<b>158370</b>	<b>158370</b>	<b>167007</b>
Costos Variables		11133	14037	14037	14037
Costos Fijos		89088	89088	89088	89088
Costo de Oportunidad		2900	2900	2900	2900
<b>Total Costos</b>		<b>103121</b>	<b>106025</b>	<b>106025</b>	<b>106025</b>
Ben. a / de impuesto		<b>26107</b>	<b>55245</b>	<b>55245</b>	<b>63882</b>
Impuestos		4775,4	9391,7	9391,7	10860
<b>Utilidad Neta</b>		<b>21332</b>	<b>45854</b>	<b>45854</b>	<b>65622</b>

<b>Beneficios Netos</b>	<b>-60000</b>	<b>18432</b>	<b>42954</b>	<b>42954</b>	<b>62722</b>
<b>Valor Actual flujos</b>	<b>112611</b>				
<b>VAN</b>	<b>52611</b>				
<b>TIR</b>	<b>46%</b>				

**1.2. Escenario pesimista**

**1.2.1. Flujos de fondos**

**1er año**

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
% de Ocupacion	10	10	15	20	20	25	25	20	20	20	15	15	anual	
Ingresos Variables	4840	4840	7261	9681	9681	12101	12101	9681	9681	9681	7261	7261	104068	
Otros Ingresos	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	15000	
<b>Ingresos Totales</b>	<b>5840</b>	<b>5840</b>	<b>8261</b>	<b>10681</b>	<b>10681</b>	<b>13101</b>	<b>13601</b>	<b>11181</b>	<b>11181</b>	<b>11181</b>	<b>8761</b>	<b>8761</b>	<b>119068</b>	
Costos Variables	484	484	726,1	968,1	968,1	1210	1210	968,1	968,1	968,1	726,1	726,1	10407	
Costos Fijos	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	89088	
<b>Costos Totales</b>	<b>7908</b>	<b>7908</b>	<b>8150</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8634</b>	<b>8634</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8150</b>	<b>8150</b>	<b>99495</b>	
Ben. a / impuesto	-2068	-2068	110,5	2289	2289	4467	9128	2789	2789	2789	610,5	610,5	23734	
													4034,8	
													<b>UTILIDAD</b>	<b>19699</b>

**2,3,4 año**

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
% de Ocupacion	15	15	20	20	20	25	25	20	20	20	15	15	anual	
Ingresos Variables	7261	7261	9681	9681	9681	12101	12101	9681	9681	9681	7261	7261	111328	
Otros Ingresos	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000	
<b>Ingresos Totales</b>	<b>8761</b>	<b>8761</b>	<b>11181</b>	<b>11181</b>	<b>11181</b>	<b>13601</b>	<b>13601</b>	<b>11181</b>	<b>11181</b>	<b>11181</b>	<b>8761</b>	<b>8761</b>	<b>129328</b>	
Costos Variables	726,1	726,1	968,1	968,1	968,1	1210	1210	968,1	968,1	968,1	726,1	726,1	11133	
Costos Fijos	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	89088	
<b>Costos Totales</b>	<b>8150</b>	<b>8150</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8634</b>	<b>8634</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8150</b>	<b>8150</b>	<b>100221</b>	
Ben. a / impuesto	610,5	610,5	2789	2789	2789	4967	9128	2789	2789	2789	610,5	610,5	29107	
													4948,3	
													<b>UTILIDAD</b>	<b>24159</b>

**1.2.2. VAN**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

<b>Inversión</b>	-60000				
<b>Valor de Recupero</b>					12600
Ingresos Variables		104068	111328	111328	111328
Otros ingresos		15000	18000	18000	11132,8
<b>Ingresos totales</b>		<b>119068</b>	<b>129328</b>	<b>129328</b>	<b>135061</b>
Costos Variables		10406,8	11132,8	11132,8	11132,8
Costos Fijos		89088	89088	89088	89088
Costo de Oportunidad		2900	2900	2900	2900
<b>Total Costos</b>		<b>102395</b>	<b>103121</b>	<b>103121</b>	<b>103121</b>
Ben. a / de impuesto		19572,9	29107,4	29107,4	34840,2
Impuestos		4034,8	4948,26	4948,26	5922,84
<b>Utilidad Neta</b>		<b>15538,1</b>	<b>24159,2</b>	<b>24159,2</b>	<b>41517,4</b>

<b>Beneficios netos</b>	-60000	12638,1	21259,2	21259,2	38617,4
<b>Valor actual flujos</b>	63122,5				
<b>VAN</b>	3123				
<b>TIR</b>	17%				

**1.3. Escenario conservador**

**1.3.1. Flujos de fondos**

**1er año**

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
% de Ocupación	10	10	15	20	20	25	25	20	20	20	15	15	<b>anual</b>	
Ingresos Variables	4840	4840	7261	9681	9681	12101	12101	9681	9681	9681	7261	7261	<b>104068</b>	
Otros Ingresos	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	<b>15000</b>	
<b>Ingresos Totales</b>	<b>5840</b>	<b>5840</b>	<b>8261</b>	<b>10681</b>	<b>10681</b>	<b>13101</b>	<b>13601</b>	<b>11181</b>	<b>11181</b>	<b>11181</b>	<b>8761</b>	<b>8761</b>	<b>119068</b>	
Costos Variables	484	484	726,1	968,1	968,1	1210	1210	968,1	968,1	968,1	726,1	726,1	<b>10406,8</b>	
Costos Fijos	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	<b>89088</b>	
<b>Costos Totales</b>	<b>7908</b>	<b>7908</b>	<b>8150</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8634</b>	<b>8634</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8150</b>	<b>8150</b>	<b>99494,8</b>	
Ben. a / impuesto	-2068	-2068	110,5	2289	2289	4467	9128	2789	2789	2789	610,5	610,5	<b>23734,1</b>	
													<b>4034,8</b>	
													<b>UTILIDAD</b>	<b>19699,3</b>

**2,3,4 año**

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
% de Ocupación	20	20	25	25	25	30	30	25	25	25	15	15	<b>anual</b>	
Ingresos Variables	9681	9681	12101	12101	12101	14521	14521	12101	12101	12101	7261	7261	<b>135530</b>	
Otros Ingresos	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	<b>18000</b>	
<b>Ingresos totales</b>	<b>11181</b>	<b>11181</b>	<b>13601</b>	<b>13601</b>	<b>13601</b>	<b>16021</b>	<b>16021</b>	<b>13601</b>	<b>13601</b>	<b>13601</b>	<b>8761</b>	<b>8761</b>	<b>153530</b>	
Costos Variables	968,1	968,1	1210	1210	1210	1452	1452	1210	1210	1210	726,1	726,1	<b>13553</b>	
Costos Fijos	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	<b>89088</b>	
<b>Costos Totales</b>	<b>8392</b>	<b>8392</b>	<b>8634</b>	<b>8634</b>	<b>8634</b>	<b>8876</b>	<b>8876</b>	<b>8634</b>	<b>8634</b>	<b>8634</b>	<b>8150</b>	<b>8150</b>	<b>102641</b>	
Ben. a / impuesto	2789	2789	4967	4967	4967	7145	9128	4967	4967	4967	610,5	610,5	<b>50889</b>	
													<b>8651,14</b>	
													<b>UTILIDAD</b>	<b>42237,9</b>

**1.3.2. VAN**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

<b>Inversión</b>	-60000				
<b>Valor de Recupero</b>					12600
Ingresos Variables		104068	135530	135530	135530
Otros ingresos		15000	18000	18000	13553
<b>Ingresos Totales</b>		<b>119068</b>	<b>153530</b>	<b>153530</b>	<b>161683</b>
Costos Variables		10407	13553	13553	13553
Costos Fijos		89088	89088	89088	89088
Costo de Oportunidad		2900	2900	2900	2900
<b>Total Costos</b>		<b>102395</b>	<b>105541</b>	<b>105541</b>	<b>105541</b>
Ben. a / de impuesto		<b>19573</b>	<b>50889</b>	<b>50889</b>	<b>59042</b>
Impuestos		4034,8	8651,1	8651,1	10037
<b>Utilidad Neta</b>		<b>15538</b>	<b>42238</b>	<b>42238</b>	<b>61605</b>

<b>Beneficios Netos</b>	<b>-60000</b>	<b>12638</b>	<b>39338</b>	<b>39338</b>	<b>58705</b>
<b>Valor Actual flujos</b>	<b>100165</b>				
<b>VAN</b>	<b>40165</b>				
<b>TIR</b>	<b>39%</b>				

## 2. Punto de equilibrio

### 2.1. Ingresos vs. Costos

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Ingresos variables	0	4840	9681	14521	19361	24202	29042	33883	38723	43563	48404
O. Ingresos	0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
<b>Total ingresos</b>	<b>0</b>	<b>5840</b>	<b>10681</b>	<b>15521</b>	<b>20361</b>	<b>25202</b>	<b>30042</b>	<b>34883</b>	<b>39723</b>	<b>44563</b>	<b>49404</b>
Costos fijos por 12 islas	6144	6144	6144	6144	6144	6144	6144	6144	6144	6144	6144
Costos fijos empresa	1280	1280	1280	1280	1280	1280	1280	1280	1280	1280	1280
Total costos fijos	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424	7424
Costos variables	0	484	968,1	1452	1936	2420	2904	3388	3872	4356	4840
<b>Total costos</b>	<b>7424</b>	<b>7908</b>	<b>8392</b>	<b>8876</b>	<b>9360</b>	<b>9844</b>	<b>10328</b>	<b>10812</b>	<b>11296</b>	<b>11780</b>	<b>12264</b>
<b>Ingreso total - Costo total</b>	<b>-7424</b>	<b>-2068</b>	<b>2289</b>	<b>6645</b>	<b>11001</b>	<b>15358</b>	<b>19714</b>	<b>24070</b>	<b>28427</b>	<b>32783</b>	<b>37139</b>

### 2.2. Gráfico

