



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO
“CONFITERÍA ROSSI SPA” EN LA REGIÓN DE
VALPARAÍSO.

ARIADNA IGNACIA MARTÍNEZ SEPÚLVEDA
INGENIERIA COMERCIAL
Noviembre 2023

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO “CONFITERÍA ROSSI SPA” EN LA REGIÓN DE LA VALPARAÍSO

Tesis presentada por

ARIADNA IGNACIA MARTÍNEZ SEPÚLVEDA

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: **Sergio Muñoz Arriagada**
Noviembre 2023

TITULO DE TESIS:

**“Plan De Negocios Para El Emprendimiento “Confitería Rossi Spa” En La
Región De La Valparaíso”**

AUTOR:

ARIADNA IGNACIA MARTÍNEZ SEPÚLVEDA

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Sergio Muñoz Arriagada

Director de Tesis

Zócimo Campos Jaque

Correferente

Valparaíso, noviembre 2023

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Ariadna Martínez Sepúlveda

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ariadna Martínez Sepúlveda', written in a cursive style.

Fecha: 27 de noviembre de 2023

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sinceramente a mi profesor guía de tesis, Sergio Muñoz, por su orientación, paciencia y valiosos aportes a lo largo de este proceso académico. Asimismo, quiero expresar mi agradecimiento a Joaquín Torres por brindarme generosamente toda la información relacionada con su emprendimiento.

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi familia por su apoyo incondicional y comprensión durante todas las etapas de este proyecto. En particular, quiero destacar y agradecer a mis padres, Mabel Sepúlveda y Patricio Martínez, y a mis abuelos, Renan Martínez y Rosa Ubilla, quienes no solo me han brindado todas las oportunidades para crecer como profesional integral, sino que también han sido los pilares fundamentales de mi desarrollo personal. Agradezco profundamente por los valores que me han transmitido y por inculcarme la creencia de que con esfuerzo y dedicación se puede llegar lejos en la vida. Su influencia ha sido invaluable y estoy eternamente agradecida por su constante apoyo y guía.

Quiero resaltar el amor incondicional y el apoyo constante de mis hermanos, Camila, Catalina, Gabriel y Valentina. Siempre han sido mi fuente de inspiración, impulsándome a esforzarme. Agradezco profundamente su presencia y aliento en cada paso de mi camino.

Finalmente, agradezco a Jorge Arancibia y a Diego Saavedra por su compañía y apoyo constante a lo largo de mi proceso educacional.

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios surge de la necesidad identificada entre la comunidad estudiantil de la Universidad de Valparaíso de acceder a alimentos dentro de sus facultades durante los bloques libres. Antes de la presencia de Confitería Rossi, los estudiantes se veían obligados a salir de la universidad para adquirir productos, lo que implicaba pérdida de tiempo en desplazamientos. Con el propósito de satisfacer estas necesidades, Confitería Rossi planea mejorar el funcionamiento de sus máquinas y evaluar la posibilidad de expansión a otras facultades.

El proyecto se percibe como replicable, respaldado por la positiva percepción de los clientes según los resultados de la encuesta de satisfacción, que evaluó la variedad de productos, precios, funcionamiento de las máquinas y servicio postventa. Además, se destaca la ventaja competitiva de la licitación obtenida de la Universidad de Valparaíso, que posiciona a Confitería Rossi como el único distribuidor de alimentos dentro de las instalaciones educativas.

El plan inicia con los objetivos generales y específicos, detallando la metodología aplicada, el análisis estratégico, interno y externo, y posteriormente presenta el plan de marketing, que incluye la encuesta de satisfacción. A continuación, se desarrollan los planes de operaciones, recursos humanos y finanzas.

El plan contempla la adquisición de dos máquinas en 2024, seguidas de una máquina por año durante un horizonte de 5 años, todas adquiridas a Asia Vending, proveedor actual de Confitería Rossi. Dada la escasa información sobre la industria

emergente del vending en el país, se ha considerado una tasa de descuento del 29,23%, basada en la investigación realizada en la tesis “Plan de negocios para la implementación de máquinas expendedoras de artículos de primera necesidad en condominios de departamentos” de Cristian Domingo Flores Duarte, obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de \$5.243.599, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 62,01%, y un periodo de recuperación (Payback) de 1,32 años.

ABSTRACT

This business plan arises from the need identified among the student community of the University of Valparaíso to access food within their faculties during free blocks. Before the presence of Confitería Rossi, students were forced to leave the university to purchase products, which meant losing time traveling. In order to satisfy these needs, Confitería Rossi plans to improve the operation of its machines and evaluate the possibility of expansion to other faculties.

The project is perceived as replicable, supported by the positive perception of customers according to the results of the satisfaction survey, which evaluated the variety of products, prices, operation of the machines and after-sales service. In addition, the competitive advantage of the tender obtained from the University of Valparaíso stands out, which positions Confitería Rossi as the only food distributor within the educational facilities.

The plan begins with the general and specific objectives, detailing the applied methodology, the strategic, internal and external analysis, and subsequently presents the marketing plan, which includes the satisfaction survey. Next, operations, human resources and financial plans are developed.

The plan contemplates the acquisition of two machines in 2024, followed by one machine per year over a 5-year horizon, all acquired from Asia Vending, current supplier of Confitería Rossi. Given the limited information on the emerging vending industry in the country, a discount rate of 29.23% has been considered, based on the research carried out in the thesis “Business plan for the implementation of vending machines for essential items. in apartment condominiums” by Cristian Domingo Flores Duarte, obtaining a Net Present Value (NPV) of \$5,243,599, an Internal Rate of Return (IRR) of 62.01%, and a recovery period (Payback) of 1.32 years.

INDICE

	páginas
1. INTRODUCCION	16
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO	17
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	19
5. ESTADO DEL ARTE ESTADO DEL ARTE	19
5.1.1 Vending	20
5.1.2 Vending en Chile.....	20
5.1.3 Tendencias en la industria del vending	21
5.1.4 Satisfacción del cliente	22
5.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO	24
5.2.1 Plan de negocios.....	26
5.2.2 Plan de negocios según Greg Balanko Dickson	27
5.2.3 Plan de negocios según Karen Weinberger Villarán	28
5.2.4 Estructura de plan de negocios de tesis de investigación “Plan de negocios para la implementación de máquinas expendedoras de artículos de primera necesidad en condominios de departamentos”	29
5.2.5 Definición estructura plan de negocios a utilizar	31
5.3 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE.....	32
5.3.1 Estructura plan de negocios	32
5.3.1.1 Resumen ejecutivo	32
5.3.1.2 Descripción de la organización.....	33
5.3.1.3 Análisis estratégico.....	34
5.3.1.4 Análisis externo	37

5.3.1.5	Análisis interno.....	41
5.3.1.6	Plan de marketing	43
5.3.1.7	Plan de operaciones	46
5.3.1.8	Plan de recursos humanos	49
5.3.1.9	Plan Financiero	51
5.3.1.10	Conclusiones y recomendaciones	54
6.	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	55
6.1	Diseño de la Investigación.....	55
7.	APLICACIÓN METODOLÓGICA.....	62
7.1	Descripción de la organización.....	62
7.2	Análisis estratégico.....	66
7.3	Análisis externo	67
7.3.1	5 Fuerzas de Porter	68
7.3.2	Análisis PESTEL	72
7.3.3	Análisis FODA	78
7.4	Análisis interno.....	84
7.4.1	Cadena de valor.....	85
7.4.2	Ventaja competitiva	88
7.4.3	Análisis FODA	89
7.5	Plan de marketing	91
7.5.1	Segmento de clientes	91
7.5.2	Objetivos	91
7.5.3	Marketing Mix de servicios	92
7.5.4	Resultados encuesta.....	94
7.5.5	Estrategias de posicionamiento	95
7.5.6	Análisis 4 P.....	97
7.6	Plan de operaciones	100
7.6.1	Estimación de demanda	100
7.6.3	Objetivos de operaciones.....	103
7.6.4	Modelo BPMN (Business Process Model and Notation).....	103
7.6.5	Indicadores	104
7.7	Plan de recursos humanos	116
7.7.1	Personal requerido para la organización	116

7.7.2 Manual de funciones.....	117
7.7.3 Estructura organizacional de la empresa.....	118
7.7.4 Fichas del manual de funciones.....	118
7.7.5 Organigrama de la organización.....	124
7.7.6 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	125
7.7.7 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.....	132
7.7.8 Flujograma de la inducción.....	134
7.8 Plan Financiero.....	135
7.8.1 Consideraciones.....	136
7.8.2 Ingresos.....	137
7.8.3 Costos.....	138
7.8.4 Flujos de caja.....	139
7.8.5 Tasa de descuento.....	140
7.8.6 Evaluación financiera.....	141
8. RESULTADOS.....	142
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
10. BIBLIOGRAFÍA y WEBGRAFÍA.....	145
11. ANEXOS.....	146
Anexo A.....	146
Anexo B.....	147
Anexo C.....	148
Anexo D.....	149
Anexo E.....	150
Anexo F.....	151
Anexo G.....	151
Anexo H.....	152
Anexo I.....	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Preguntas encuesta Satisfacción al cliente. Fuente: elaboración propia.....	59
Tabla 2.	Tabla 2. Estratificación por tamaño de empresa en Chile Fuente: Ley 20.416, https://www.bcn.cl	65
Tabla 3.	Matriz 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia	71
Tabla 4.	Resumen Matriz 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia	72
Tabla 5.	Tabla 5. Análisis EFAS Confitería Rossi SpA. Fuente: Elaboración propia.	84
Tabla 6.	Análisis IFAS Confitería Rossi SpA. Fuente: Elaboración propia.....	91
Tabla 7.	Cantidad de productos vendidos. Fuente: Elaboración propia.....	101
Tabla 8.	Proyección de demanda. Fuente: Elaboración propia	102
Tabla 9.	Cantidad de ventas por día. Fuente: Elaboración propia.....	105
Tabla 10.	Tasa de utilización. Fuente: Elaboración Propia.	106
Tabla 11.	Tasa de disponibilidad de productos por facultad. Fuente: Elaboración propia.	109
Tabla 12.	. Eficiencia en el mantenimiento. Fuente: Elaboración propia.	111
Tabla 13.	Ventas mensuales por máquina. Fuente: Elaboración propia	112
Tabla 14.	Índice de reposición. Fuente: Elaboración propia.....	113
Tabla 15.	Tiempo de reposición. Fuente: Elaboración propia.	115
Tabla 16.	Simbología Flujograma Inducción. Fuente: Elaboración propia.....	134
Tabla 17.	Ingresos Confitería Rossi. Fuente: Elaboración Propia.....	137
Tabla 18.	Ingresos proyectados Confitería Rossi. Fuente: Elaboración Propia.....	138
Tabla 19.	Costos proyectados Confitería Rossi. Fuente: Elaboración Propia.	139
Tabla 20.	Flujo de caja Confitería Rossi. Fuente: Elaboración Propia.....	140
Tabla 21.	Flujo de caja Confitería Rossi. Fuente: Elaboración Propia.....	141
Tabla 22.	Indicadores Financieros Confitería Rossi. Fuente: Elaboración Propia.....	141

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	Análisis FODA Confitería Rossi SpA. Fuente: Elaboración propia.....	80
Ilustración 2.	Matriz de estrategias FODA Confitería Rossi SpA. Fuente: Elaboración propia....	83
Ilustración 3.	Cadena de valor de M. Porter. Fuente: Elaboración propia.....	88
Ilustración 4.	Proceso de compra. Fuente: Elaboración propia	104
Ilustración 5.	Estructura organizacional de cargos. Fuente: Elaboración propia.....	118
Ilustración 6.	Ficha Gerente general manual de funciones. Fuente: Elaboración propia	120
Ilustración 7.	Ficha Responsable del área logística manual de funciones. Fuente: Elaboración propia.....	122
Ilustración 8.	. Ficha Operario manual de funciones. Fuente: Elaboración propia.....	124
Ilustración 9.	Organigrama Confitería Rossi SpA. Fuente: Elaboración propia.....	125
Ilustración 10.	Clasificación de los portales de empleo en Chile. Fuente: Elaboración propia ..	127
Ilustración 11.	Flujograma Proceso de Inducción Confitería Rossi SpA. Fuente: Elaboración propia.....	135

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuacion 1.	Fórmula para la obtención de la muestra objetivo. Fuente: MartechZone.....	57
Ecuacion 2.	Fórmula Índice de Satisfacción. Fuente: HubSpot.	60
Ecuacion 3.	Estimación de la demanda. Fuente: Gestiondeoperaciones.net	61
Ecuacion 4.	Método CAPM. Fuente: www.finacoteca.com	140

1. INTRODUCCION

La dinámica de consumo en la sociedad chilena ha experimentado transformaciones notables, marcadas por una búsqueda constante de opciones más ágiles y convenientes. En respuesta a esta tendencia, el vending se ha consolidado como una solución idónea, brindando un acceso sencillo a alimentos y bebidas en ubicaciones estratégicas.

En este contexto, la presente tesis se enfoca en la formulación de un plan de negocios para Confitería Rossi, una empresa especializada en máquinas vending. Con una presencia consolidada a través de cinco máquinas estratégicamente emplazadas en la Universidad de Valparaíso, específicamente en las facultades de Ingeniería, Ingeniería Civil Industrial, Oceánica y Ciencias, este proyecto abordará de manera integral aspectos clave como análisis estratégico, análisis interno y externo, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y un detallado plan financiero.

El propósito central de este plan es optimizar la operación actual de Confitería Rossi y, al mismo tiempo, explorar oportunidades estratégicas para el crecimiento y expansión de la empresa en el dinámico mercado de máquinas vending, especialmente en el entorno universitario.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

La tesis surge como una iniciativa para abordar los desafíos y oportunidades específicas del desarrollo empresarial en el contexto universitario. Esta investigación, busca aplicar los conocimientos teóricos adquiridos para proponer estrategias concretas que contribuyan a la mejora y expansión de Confitería Rossi. Además de beneficiar directamente a la empresa en cuestión, la tesis aspira a contribuir al conocimiento empresarial en general, proporcionando insights relevantes para otros negocios que operan en entornos similares. Este proyecto académico tiene como propósito fundamental no solo el desarrollo de habilidades prácticas en investigación de mercado, análisis financiero y toma de decisiones empresariales, sino también la preparación del estudiante para enfrentar los desafíos y oportunidades del mundo empresarial.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Generar un plan de negocios general para la empresa “Confitería Rossi Spa”, que opera principalmente en la Quinta región. Con la finalidad de garantizar su crecimiento en un período de corto plazo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis externo de la empresa, mediante análisis PESTEL y 5 fuerzas de Porter, para conocer el entorno competitivo.
- Realizar un análisis interno que permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, además de identificar la cadena de valor y ventaja competitiva.
- Diseñar un plan de operaciones que establezca los procesos productivos de la empresa mediante un diagrama BPMN, para conocer e identificar la totalidad procesos que desarrolla la empresa y hacerlos más eficientes.
- Establecer un plan de recursos humanos mediante la definición de la estructura organizacional de la empresa, para cubrir todos los puestos de trabajo y delimitar funciones y tareas a los miembros de la organización.
- Desarrollar un plan de marketing que contemple el marketing estratégico y operativo estableciendo estrategias de posicionamiento y marketing mix, con el propósito de determinar la posición de la empresa en el mercado y conocer la percepción de los consumidores. Además de aumentar las ventas de los productos ofrecidos.

- Diseñar un plan económico y financiero mediante la identificación de los ingresos, costos y flujos de caja, para que la empresa pueda incrementar sus ganancias en el corto plazo, conociendo sus necesidades y situación financiera.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

En esta investigación, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los componentes que conforman un plan de negocios. Se procederá a describir el contexto en el que opera la organización de confitería Rossi SpA, lo que implicará un análisis detallado de los factores tanto internos como externos que pueden influir en el desarrollo de la empresa.

El enfoque de esta tesis se centrará en la elaboración del plan de negocios para la empresa "Confitería Rossi SpA", el cual incluirá los siguientes elementos:

Análisis interno.

Análisis externo.

Plan de Marketing.

Plan de Operaciones.

Plan de Recursos Humanos.

Plan Económico-Financiero.

Es importante señalar que esta tesis se limitará exclusivamente a la fase de desarrollo del plan de negocios, planificación y viabilidad, centrándose en la toma de decisiones estratégicas. Quedando excluida la fase de implementación.

5. ESTADO DEL ARTE ESTADO DEL ARTE

5.1 ANTECEDENTE DEL ESTADO DEL ARTE

5.1.1 Vending

El Vending se entiende como una forma de venta, en donde el consumidor adquiere el producto que desea por medio de una máquina, introduciendo monedas, billetes y tarjetas de forma voluntaria e independiente. Se consideran también como vending a aquellas máquinas “post-mix” de bebidas calientes o frías (Café, refresco, etc.).

El vending es un anglicismo que hace referencia a un tipo de comercialización de productos, el cual se realiza a modo de autoservicio a través de máquinas expendedoras. (Westreicher, 2020)

Se originó en Egipto, en el año 215 A.C, para despachar agua bendita en los diferentes templos sagrados de Tebas. Luego en 1076 D.C, en China se fabricaron las primeras despachadoras de lápices. Pero no fue hasta el año 1886 que aparecieron en Estados Unidos las primeras fábricas de máquinas de vending.

Actualmente el vending es utilizado por diferentes organizaciones, como una forma de venta sin contacto luego de la pandemia. Las nuevas tecnologías han permitido que las máquinas estén capacitadas para la venta de diferentes productos.

Los principales fabricantes del mercado mundial de máquinas expendedoras incluyen Fuji Electric, Crane, SandenVendo y N&W Global Vending, con alrededor del 40% de cuota de mercado. (Valuate Reports, 2019)

5.1.2 Vending en Chile

La industria del Vending en Chile ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, impulsado por factores como el aumento de la población urbana, el cambio en los hábitos de consumo y la creciente demanda de opciones de comida y bebida convenientes.

Las ventas han crecido a tasas superiores del 30% en los últimos seis años. Para entender la magnitud de su crecimiento, solo en 2017 facturaron \$15.224 millones.

El optimismo continuaría al 2022 pues las cifras llegarían a \$16.800 millones. (Diario Financiero , 2018)

Las máquinas expendedoras de snacks y bebidas son las más comunes en el mercado chileno, pero también hay una creciente oferta de máquinas expendedoras de alimentos frescos y saludables, productos electrónicos, útiles de aseo personal, artículos deportivos, belleza, entre otros. Además, la tecnología ha desempeñado un papel importante en la evolución de la industria del Vending en Chile, con el uso de pantallas táctiles, pagos electrónicos y sistemas de inteligencia artificial para personalizar la experiencia del consumidor.

En cuanto a los principales actores en la industria del vending en Chile, destacan empresas como Compass Group, Aramark, Coca cola Company, Sodexo, entre otros. También hay una creciente cantidad de Startups locales que buscan innovar en la forma en que se ofrecen productos y servicios a través de máquinas expendedoras.

5.1.3 Tendencias en la industria del vending

En el año 2020, el mercado global de máquinas expendedoras tuvo un valor de 6,556.9 millones de dólares, y se proyecta que alcance los 8,062.5 millones de dólares para fines de 2027. Esto representa un crecimiento anual compuesto del 2.9% durante el período de 2021 a 2027. El aumento en la demanda de refrigerios y bebidas para llevar, el estilo de vida acelerado de las personas y la capacidad de estas máquinas para dispensar productos de manera rápida están impulsando significativamente el crecimiento de este mercado, convirtiéndolo en una opción sumamente conveniente para los consumidores.

Otro elemento que está fomentando el crecimiento del mercado de las máquinas expendedoras es la creciente adopción de dispositivos que mejoran la experiencia del consumidor, agilizando y simplificando el proceso. Dentro de estas mejoras se puede apreciar la implementación de tecnología de pago sin efectivo en máquinas expendedoras, La utilización de inteligencia artificial y aprendizaje automático para personalizar la selección de productos y ofrecer recomendaciones personalizadas

a los consumidores, la inclusión de pantallas interactivas y otras tecnologías de visualización en las máquinas expendedoras, la utilización de tecnología de monitoreo y seguimiento para optimizar el reabastecimiento y la rotación de productos en las máquinas expendedoras, entre otras.

Desde la pandemia se ha avanzado mucho en los sistemas de pago, el pago sin contacto y el pago sin efectivo son los principales avances que han surgido, pero no los únicos. (Delikia Fresh, 2023)

5.1.4 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se refiere al nivel de felicidad, complacencia o contento que experimenta un cliente después de interactuar con un producto, servicio o empresa. Es un concepto fundamental en el ámbito empresarial, ya que es un indicador clave de la calidad de los productos o servicios ofrecidos y de la relación que establece el cliente con la organización.

La satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si es igual a las expectativas, estará satisfecho. Si excede las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o complacido. (Kotler, Dirección de Marketing)

Su importancia radica en que cuando los clientes están satisfechos, tienden a ser más leales, recomiendan la empresa a otros y pueden generar un impacto positivo en la reputación y el crecimiento del negocio. Por otro lado, la insatisfacción del cliente puede llevar a la pérdida de clientes, mala reputación y consecuencias negativas para la empresa.

Para medir y mejorar la satisfacción del cliente, muchas empresas utilizan encuestas, comentarios, reseñas, análisis de datos y otras herramientas para recopilar información sobre la experiencia del cliente y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. El objetivo es identificar las necesidades y deseos del cliente,

adaptar los productos o servicios a esas necesidades y brindar una experiencia satisfactoria.

En resumen, la satisfacción del cliente se traduce en una serie de beneficios significativos tanto para el cliente como para la organización.

Uno de los beneficios más destacados es la fidelidad y retención de clientes. Los clientes satisfechos tienden a permanecer leales a la empresa, lo que resulta en una mayor retención a largo plazo. Esto es altamente beneficioso para la organización, ya que la adquisición de nuevos clientes suele ser más costosa que mantener a los clientes existentes.

Otro beneficio clave es la generación de recomendaciones y referencias. Los clientes satisfechos suelen compartir sus experiencias positivas con la empresa, lo que conduce al boca a boca positivo. Este fenómeno puede generar un mayor flujo de referencias y nuevas oportunidades de negocio, contribuyendo al crecimiento y éxito de la organización.

La satisfacción del cliente también está estrechamente vinculada a una mejor reputación y una imagen de marca positiva. Una empresa conocida por brindar una experiencia excepcional al cliente tiene más posibilidades de atraer a nuevos clientes y mantener una imagen sólida en el mercado.

Otro beneficio significativo es el aumento de las ventas. Los clientes satisfechos suelen gastar más en productos o servicios adicionales y pueden convertirse en clientes recurrentes que realizan compras de mayor valor. Además, el boca a boca positivo y las recomendaciones también pueden impulsar un aumento en la demanda.

Además, la satisfacción del cliente proporciona una valiosa retroalimentación y oportunidades de mejora continua. Los comentarios y sugerencias de los clientes permiten a la empresa identificar sus puntos fuertes y debilidades. Al abordar las preocupaciones de los clientes insatisfechos, la empresa puede mejorar sus

productos, servicios y procesos internos, lo que resulta en una mejora constante y una adaptación a las necesidades del cliente.

Por último, mantener a los clientes satisfechos puede ser más rentable que adquirir nuevos clientes, ya que los clientes felices tienen menos probabilidades de solicitar reembolsos o devoluciones. Además, la lealtad del cliente puede llevar a una reducción en los costos de marketing y publicidad, ya que se necesita menos esfuerzo para atraer y convencer a los nuevos clientes. los clientes existentes.

La satisfacción del cliente se puede medir de forma cualitativa y cuantitativa. Esta investigación se enfoca en las métricas cualitativas de la satisfacción del cliente y se describe a continuación la métrica a utilizar.

Customer Satisfaction Score (CSAT): El Customer Satisfaction Score es una métrica que mide la satisfacción del cliente con respecto a una experiencia específica, como una compra, una interacción con el servicio al cliente o el uso de un producto. Por lo general, se les pide a los clientes que califiquen su nivel de satisfacción en una escala numérica (puede ser, por ejemplo, de 1 a 5 o de 1 a 10) en relación con la experiencia en cuestión. Su cálculo es el promedio de las puntuaciones de satisfacción de los clientes encuestados.

5.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

El tema de esta Memoria ha sido abordado de manera variada en la literatura académica. La base de esta investigación se encuentra en obras clave, como "Cómo preparar un plan de negocios exitoso" de Greg Balanko Dickson y "Plan de negocios: Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio" de Karen Weinberger.

En el proceso exhaustivo de revisión de la literatura, se han identificado múltiples enfoques y perspectivas que han contribuido significativamente a la comprensión de este tema. Estos dos libros guía han proporcionado un sólido marco conceptual

para la elaboración del plan de negocios que se aplicará a Confiterías Rossi SpA, como se detallará más adelante en este trabajo.

Algunos investigadores previos se han enfocado en la creación de planes de negocios para empresas consolidadas y con trayectoria, mientras que otros han explorado cómo desarrollar planes más específicos y ajustados a pymes y empresas emergentes. Estos estudios previos han establecido una base sólida para la investigación actual y han contribuido a definir cuál estructura se adapta mejor a la empresa en cuestión.

No obstante, es fundamental destacar que, a pesar de la abundancia de investigaciones existentes, todavía existen aspectos poco explorados o insuficientemente tratados que requieren una atención más detallada. En esta investigación, uno de los aspectos menos abordados en la literatura consultada es la logística y la optimización en empresas más orientadas a la tecnología. Aunque es posible identificar los pasos a seguir con las estructuras propuestas, no se ha encontrado una cantidad suficiente de información para desarrollar planes exhaustivos en estas áreas.

Además, dado que la industria del vending se considera "emergente", no existen informes o investigaciones que combinen estos dos aspectos específicos: el vending y su aplicación en entornos universitarios. Si bien se encontró una tesis de la Universidad de Chile del año 2022 que se centraba en el vending con productos de primera necesidad, su aplicación directa a un contexto particular, como la Universidad de Valparaíso, resulta limitada.

La revisión de la literatura revela que el tema de la Memoria ha sido abordado en diversas investigaciones previas, pero aún se requiere una investigación más específica y detallada para abordar la industria del vending, especialmente en el contexto universitario.

5.2.1 Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento que resulta de un proceso de planeación para una organización. Sirve para que emprendimientos y empresas en marcha puedan cimentar sus bases o reorganizar sus acciones, además de tener certidumbre a la hora de planear las acciones que les permitirán cumplir con sus metas. Los planes de negocios cuentan con una estructura que permite que el proceso de planeación sea ordenado y claro. Cada organización puede contar con la estructura que más se ajuste a sus necesidades.

Un ejemplo de estructura para la realización de un plan de negocios adecuado, según Rene Villegas, Gerente de Incubadora 3ie es la siguiente:

1. Resumen ejecutivo
2. Producto o servicio
3. Equipo de gestión
4. Mercado y competencia
5. Marketing y ventas
6. Sistemas de negocio y organización
7. Plan de implementación
8. Riesgos y oportunidades
9. Planificación financiera y financiamiento

Esta es una de las diferentes estructuras que se han planteado los investigadores. Otra estructura según Empretec (Programa internacional de las Naciones Unidas para apoyar emprendedores) sería la siguiente:

1. Resumen ejecutivo
2. Presentación general de la empresa

3. Producción
4. Plan de mercadeo
5. Administración
6. Operaciones
7. Plan financiero
8. Estructura legal

Esta estructura está más enfocada en los emprendedores, que en las organizaciones que ya están constituidas y buscan reorganizarse.

5.2.2 Plan de negocios según Greg Balanko Dickson

Un plan de negocios formal detalla la fórmula exacta que usted necesita desarrollar para conseguir sus metas fundamentales. Mi definición de un plan de negocios es que esta herramienta es un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad. (Balanko, 2008)

A su vez, Greg Balanko¹ define “las 10 secciones que debe tener un plan de negocios”, las cuales se mencionan a continuación:

1. Análisis de la industria
2. Análisis del mercado
3. Productos y servicios

¹ Greg Balanko Dickson es un empresario y consultor. Cuenta con clientes en más de 30 industrias diferentes en América del norte, Europa y África

4. Descripción de negocios
5. Estrategia de marketing
6. Operaciones y administración
7. Plan financiero
8. Plan de implementación
9. Plan de contingencia
10. Resumen ejecutivo

El autor menciona en su libro “Cómo preparar un plan de negocio exitoso”, que todos los negocios necesitan realizar un plan, ya que les proporcionará una estrategia para alcanzar las metas propuestas. Y la estructura del plan que define en “las 10 secciones”, está orientada a cualquier tipo de negocio, ya sean emprendimientos, negocios que estén comenzando o negocios que ya estén marcha.

5.2.3 Plan de negocios según Karen Weinberger Villarán

Karen Weinberger Villarán², autora del libro “Plan de negocios” define el concepto de plan de negocio como una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa.

Y define la estructura que debe seguir un plan de negocios como la siguiente:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio.

² Decana de la Facultad de Ciencias Empresariales, profesora principal del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico, investigadora y consultora del Centro de Investigación (CIUP). Es doctora en Gestión Estratégica con mención en Gestión Empresarial y Sostenibilidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú, magíster en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico, y tiene un Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto (España). Es licenciada en Administración por la Universidad del Pacífico.

3. Análisis de entorno
4. Sondeo de mercado
5. Análisis de la industria
6. Plan estratégico de la empresa
7. Plan de marketing
8. Plan de operaciones
9. Diseño de estructura y plan de recursos humanos
10. Plan financiero
11. Conclusiones y recomendaciones
12. Descripción del equipo gerencial de la empresa y de la nueva unidad de negocio

Todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio y contar con una herramienta que permita controlar el crecimiento y desarrollo de un nuevo negocio. (Weinberger, 2009)

5.2.4 Estructura de plan de negocios de tesis de investigación “Plan de negocios para la implementación de máquinas expendedoras de artículos de primera necesidad en condominios de departamentos”

El objetivo general de esta investigación es “Elaborar un plan de negocios a 5 años, para la venta de artículos de primera necesidad en máquinas expendedoras, instaladas en condominios de departamentos”.

Y la estructura que se estableció para la realización del plan de negocios es la siguiente:

Etapas I: Análisis del entorno y la industria

Análisis macroentorno

Análisis microentorno

Etapa 2: Plan estratégico

Declaración de la organización

Análisis FODA

Análisis CANVAS

Etapa III: Plan de Marketing

Análisis 3C

Análisis STP

Análisis 4'P

Etapa IV: Plan Operacional

Estrategia, tamaño y alcance de las operaciones

Flujo de Operaciones

Etapa V: Plan de Personas

Personal Requerido

Estructura Organizacional

Reclutamiento selección, desarrollo y mantención de personal

Etapa VI: Plan de Ventas

Ciclo de ventas

Estimación de demanda

Análisis de capacidad

Etapa VII:

Consideraciones

Estimación de ingresos

Estimación de costos

Proyección de flujos de caja

Capital de trabajo

Inversiones en activos fijos

Evaluación financiera del proyecto

Proyección de EERR

Análisis indicadores VAN y TIR

Etapa VIII: Control estratégico

Etapa IX: Conclusiones

Aunque la estructura utilizada en la investigación mencionada guarda similitudes con la que se empleará en el plan de negocios para Confitería Rossi SpA, es importante destacar que no puede replicarse de manera idéntica, aunque ambas traten de la industria de máquinas vending. Esto se debe a que la estructura mencionada incluye aspectos que no se tratan en las asignaturas impartidas a lo largo de la carrera, como los Análisis 3C y Análisis STP. Además, tanto la composición como el contenido de dicha estructura son bastante extensos, y el tiempo asignado para llevar a cabo la tesis de investigación en la universidad se limita a un semestre académico. A esto se suma la necesidad de cursar dos electivos de forma concurrente con la elaboración de la tesis, según lo establecido en la malla curricular. Por lo tanto, la estructura utilizada en dicha investigación sirve como ejemplo y guía para el desarrollo de la tesis, pero no se ajusta plenamente a lo investigado en la literatura.

5.2.5 Definición estructura plan de negocios a utilizar

Según lo estudiado sobre los autores mencionados con anterioridad, se define la estructura que se utilizará para desarrollar el plan de negocios que más se adecua a las necesidades de la empresa, a continuación:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción de la organización
3. Análisis estratégico
4. Análisis interno
5. Análisis externo
6. Plan de marketing
7. Plan de operaciones
8. Plan de recursos humanos
9. Plan económico - financiero
10. Conclusiones y recomendaciones

5.3 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE

5.3.1 Estructura plan de negocios

Cada una de las secciones de la estructura del plan de negocios que se utilizará, se aborda y desglosa a continuación.

5.3.1.1 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es una sección clave en un plan de negocios. Es un resumen conciso y persuasivo que se encuentra al principio del documento y está diseñado para captar la atención del lector y comunicar de manera clara y efectiva los aspectos más importantes del negocio.

El objetivo principal del resumen ejecutivo es proporcionar una visión general del plan de negocios completo, presentando los aspectos fundamentales de la empresa. Es importante destacar que el resumen ejecutivo se redacta al final del proceso de elaboración del plan de negocios, una vez que se han desarrollado todos los demás componentes de este.

El resumen ejecutivo es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado y debe contener una visión general del propósito del plan de negocios. (Weinberger, 2009). Es por esto, que debe responder a una serie de preguntas tales como, ¿Cuál es la razón social de la empresa?, ¿Cuál es la estructura empresarial?, ¿En qué tipo de negocio o sector se desarrolla/ desarrollará la empresa?, ¿Cuáles son las necesidades que la empresa piensa satisfacer?, ¿Cuáles son los productos y/o servicios que la empresa proyecta ofrecer para cubrir dichas necesidades?, ¿Quiénes son los clientes, competidores y usuarios de los bienes o servicios ofrecidos?, ¿Cuál es el modelo de negocio que la empresa piensa desarrollar para cumplir con sus objetivos?, ¿Cuáles son los resultados económicos y financieros proyectados?, ¿Cuáles son las razones económicas, sociales, técnicas y/o ambientales que harán exitosa y sostenible la empresa?, ¿Cuáles son los impactos positivos y negativos de su empresa /producto o servicio en la sociedad?. Con la finalidad de ser una antesala clara y concisa que pueda atraer la atención de inversionistas.

5.3.1.2 Descripción de la organización

La descripción de la organización se refiere a la sección que proporciona una visión general detallada de la empresa. Debe proporcionar información relevante sobre la naturaleza de la organización, su historia, su misión, visión y valores, su estructura organizativa, su equipo directivo y cualquier otra información importante que ayude a los lectores a comprender el propósito y el funcionamiento en general de la empresa.

Ya sea que la empresa esté en marcha o no, todo plan de negocios tiene un origen y parte de una motivación personal o grupal. Así, el documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución. (Weinberger, 2009)

Para la descripción de la organización, se utilizan los parámetros establecidos por el Ministerio de economía, fomento y turismo de Chile (en cuanto a leyes y estatutos), para identificar si la organización se considera como una empresa micro, pequeña, mediana o grande. Esto según el número de trabajadores contratados con los que cuenta la organización y su ingreso anual por ventas.

5.3.1.3 Análisis estratégico

El análisis estratégico de una organización es un proceso fundamental para la toma de decisiones. Es un proceso que las organizaciones utilizan para evaluar su entorno interno y externo, identificar oportunidades y desafíos, y desarrollar una estrategia que les permita alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este análisis se realiza con el fin de comprender la posición actual de la organización, evaluar su desempeño pasado y determinar la dirección futura que debe tomar.

En este análisis se va a definir la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa. Cada uno de estos conceptos se explica a continuación:

Misión: Es una declaración que describe el propósito fundamental y las razones por las cuales existe una organización. Generalmente, la misión de una empresa se enfoca en su razón de ser, los productos o servicios que ofrece, y el valor que busca proporcionar a sus clientes, empleados y otras partes interesadas. Describe el enfoque central de la empresa y proporciona una guía para las decisiones estratégicas y operativas.

Para definir su misión, la empresa deberá responder las preguntas clásicas de Peter Drucker³: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? (Kotler, Dirección de marketing, 2016).

Cabe destacar que cada empresa debe desarrollar su propia misión, ésta debe reflejar su identidad y objetivos específicos. La misión debe ser clara, inspiradora y comprensible. Además, debe ser utilizada como una guía en la toma de decisiones estratégicas para mantener la coherencia y el enfoque en el propósito fundamental de la empresa.

Visión: Es una declaración que describe la imagen o el estado futuro deseado hacia el cual la organización se esfuerza por avanzar. Debe ser inspiradora y definir lo que la organización aspira a lograr a largo plazo, y cómo quiere ser percibida en el futuro.

La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? (David, 2003)

Al definir la visión de una organización, es importante tener en cuenta varios criterios clave para asegurar que sea relevante, inspiradora y orientadora para el futuro de la organización. A continuación, se presentan algunos criterios a considerar al definir la visión de una organización:

Orientación al futuro: La visión debe proyectar una imagen clara y convincente del futuro deseado de la organización. Debe inspirar a los miembros de la organización a trabajar hacia metas y logros significativos a largo plazo.

Ambición y aspiración: La visión debe ser ambiciosa y desafiante, y debe representar una meta valiosa y significativa para la organización. Debe ser lo

³ Peter Drucker fue un consultor de gestión, educador y autor austriaco-estadounidense. Sus escritos contribuyeron a los fundamentos filosóficos y prácticos de la corporación empresarial moderna.

suficientemente audaz como para motivar a las personas a superar obstáculos y buscar la excelencia.

Relevancia y coherencia: La visión debe estar alineada con la misión, los valores y los objetivos estratégicos de la organización. Debe capturar la esencia de lo que la organización busca lograr y reflejar su identidad y propósito distintivos.

Inspiradora y motivadora: La visión debe ser inspiradora y motivadora para todos los miembros de la organización, desde los empleados hasta los líderes y los Stakeholders externos. Debe generar entusiasmo, energía y compromiso en torno a un futuro compartido y emocionante.

Clara y comprensible: La visión debe ser clara y fácil de entender para que todos los miembros de la organización puedan comprenderla y comunicarla de manera efectiva. Debe ser concisa y transmitir un mensaje poderoso que resuene en todos los niveles de la organización.

Orientada al cliente o usuario: La visión debe reflejar la importancia de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de la organización. Debe mostrar cómo la organización busca brindar valor y marcar la diferencia en la vida de sus clientes o usuarios.

Flexibilidad y adaptabilidad: Aunque la visión debe ser a largo plazo, también debe ser lo suficientemente flexible para permitir la adaptación y el ajuste a medida que evoluciona el entorno empresarial. Debe permitir que la organización se adapte a cambios y desafíos futuros.

La visión debe ser ambiciosa, desafiante y motivadora, y debe proporcionar una dirección clara para la toma de decisiones y la planificación estratégica. Es una herramienta que orienta y alinea los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia una meta común.

Valores: Los valores de una organización son los principios fundamentales y las creencias compartidas que guían el comportamiento y las decisiones de la organización. Representan lo que la organización considera importante y cómo desea operar en el mundo empresarial. Actúan como una guía moral y ética para

los empleados, influenciando su forma de trabajar, interactuar con otros y tomar decisiones.

Los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos. (Tamayo, 1996)

Los valores deben ser vividos y promovidos en toda la organización, y deben ser coherentes con las acciones y decisiones tomadas. Al definir y promover los valores, una organización puede construir una cultura sólida y establecer una base ética para su funcionamiento.

Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos de una organización son metas a largo plazo. Son fundamentales para el desarrollo de una estrategia efectiva y para lograr el éxito a largo plazo. Suelen abarcar diversas áreas y aspectos de la organización, como el crecimiento financiero, el desarrollo de productos o servicios, la expansión geográfica, la gestión de talento, la mejora de la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, la responsabilidad social, entre otros.

No hay consenso en cuanto a cuáles son las áreas en las que las empresas competitivas deberían fijar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, se sabe que todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones: Establecerse para toda la organización, establecerse de manera permanente, establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible. (Weinberger, 2009)

Los objetivos proporcionan un marco para la toma de decisiones y la asignación de recursos, ya que ayudan a establecer prioridades y a guiar las acciones de la organización en función de su visión y misión. Además, los objetivos estratégicos deben ser medibles, alcanzables y alineados con la misión y los valores de la organización.

5.3.1.4 Análisis externo

El análisis externo de una empresa se refiere al proceso de examinar y evaluar los factores y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño y la estrategia de la organización. Para llevar a cabo este análisis se utilizarán herramientas como:

1. 5 fuerzas de Porter: El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, son una herramienta analítica desarrollada por Michael Porter para evaluar la competencia y la rentabilidad de una industria. Estas fuerzas son cualitativas por naturaleza y no se pueden medir de forma cuantitativa directa. Sin embargo, es posible utilizar datos y análisis cuantitativos para evaluar y comprender las diferentes dimensiones relacionadas con cada una de las fuerzas. Las 5 fuerzas son:

Amenaza de nuevos competidores: Esta fuerza analiza la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado y generen más competencia. Los factores que pueden determinar el nivel de amenaza que representan los nuevos participantes son las barreras de entrada, las economías de escala, la diferenciación del producto, las políticas gubernamentales, lealtad de los clientes, entre otros.

Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza se refiere al grado de influencia que los proveedores tienen sobre las organizaciones. Si los proveedores son pocos y dominantes, pueden ejercer un mayor control sobre los precios, la calidad y las condiciones de suministro.

Poder de negociación de los compradores: Esta fuerza analiza el grado de influencia que los clientes tienen sobre las empresas. Si los clientes son pocos en número y dominantes, pueden imponer condiciones desfavorables en términos de precios, calidad y servicios. Los factores clave incluyen la concentración de clientes, la disponibilidad de productos sustitutos, la sensibilidad al precio y la importancia de los productos para los clientes.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: Esta fuerza examina la posibilidad de que los clientes opten por productos o servicios alternativos que puedan satisfacer sus necesidades de manera similar. Los sustitutos pueden provenir de diferentes

industrias, pero cumplir una función similar. La disponibilidad, el precio relativo, el desempeño y la calidad de los sustitutos influyen en su amenaza.

Rivalidad entre competidores existentes: Esta fuerza hace referencia a la intensidad de la competencia entre empresas que se desarrollan en la misma industria. Incluye factores como el número y tamaño de los competidores, el crecimiento de la industria, los costos fijos de las organizaciones, diferenciación entre productos, etc.

Para llevar a cabo el análisis de las cinco fuerzas de Porter se utilizará la matriz de análisis de las cinco fuerzas, que evalúa cada una en función a su intensidad o grado en la industria. Cada una de las fuerzas adquiere un nivel de intensidad bajo, medio o alto con respecto al impacto o relevancia en la industria.

Para construir dicha matriz es necesario evaluar, en primera instancia, cada fuerza por separado mediante la realización de preguntas congruentes con cada una de las fuerzas. (Ver anexo A) Esto ayuda a que en base a la clasificación de cada pregunta se pueda establecer un promedio general ponderado que determine como se deben clasificar las fuerzas en la matriz general que las comprende a todas. (Ver anexo b)

2. Análisis PESTEL: El análisis PESTEL es una herramienta estratégica

utilizada para comprender el entorno externo en el que opera una organización. Sirve para identificar y evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar dicha organización y su industria.

Los factores que comprende son los siguientes:

Políticos: Se refiere a los factores relacionados con el entorno político y gubernamental que pueden influir en la organización. Esto incluye políticas gubernamentales, estabilidad política, regulaciones, legislación laboral, impuestos, relaciones internacionales y cualquier otro aspecto político relevante.

Económicos: Se refiere a los factores económicos que pueden afectar a la organización, como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés, el desempleo, la política fiscal, el tipo de cambio, los indicadores económicos clave y cualquier otro elemento relacionado con la economía y los mercados.

Sociales: Incluye los factores sociales y culturales que pueden impactar a la organización. Esto abarca aspectos demográficos, tendencias de consumo, comportamiento del consumidor, valores culturales, estilos de vida, actitudes sociales, aspectos éticos y cualquier otro factor social relevante.

Tecnológicos: Se refiere a los avances y desarrollos tecnológicos que pueden afectar a la organización. Esto puede incluir innovaciones tecnológicas, automatización, digitalización, avances en investigación y desarrollo, infraestructura tecnológica, adopción de nuevas tecnologías y cualquier otro aspecto tecnológico relevante.

Ambientales: Incluye los factores relacionados con el entorno natural y ambiental que pueden influir en la organización. Esto puede abarcar aspectos como regulaciones ambientales, cambio climático, sostenibilidad, gestión de recursos naturales, preocupaciones medioambientales y cualquier otro aspecto ambiental relevante.

Legales: Se refiere a los aspectos legales y regulatorios que pueden afectar a la organización. Esto incluye leyes laborales, regulaciones de salud y seguridad, protección del consumidor, derechos de propiedad intelectual, normativas sectoriales y cualquier otro marco legal relevante.

3. **Análisis FODA:** El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, es una herramienta ampliamente utilizada en las organizaciones, de análisis y planificación estratégica. El término FODA representa las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se utiliza para evaluar las características internas y externas de una organización y proporciona una visión integral de su situación actual. En términos de análisis externo, la parte del análisis FODA que se debe considerar son las oportunidades y amenazas.

Para llevar a cabo este análisis, se contará con la matriz de estrategias que complementa el análisis FODA. Dicha matriz se comienza a desarrollar cuando el análisis FODA está completamente realizado. La matriz se construye en base a la combinación de Fortalezas y debilidades (FO), Fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y debilidades y amenazas (DA). (Ver Anexo C)

Luego de que la matriz esté completa se realizará el resumen del análisis del factor externo EFAS.

Para llevar a cabo ese análisis es necesario contar con una matriz o tabla (Ver anexo D) que comprende los factores estratégicos externos, que están conformados por las oportunidades, amenazas y las respectivas estrategias establecidas previamente. Luego, se le asigna un valor y una calificación a cada una de las estrategias, para después multiplicar ambos factores (valor asignado y calificación) y ponderarlos. Finalmente se comenta la importancia de cada una de las estrategias con relación a la calificación ponderada.

5.3.1.5 Análisis interno

El análisis interno de una organización es un proceso de evaluación de sus recursos, capacidades, estructura organizativa y actividades internas, para comprender su funcionamiento interno.

Las herramientas que se utilizarán para llevarlo a cabo se abordan a continuación:

1. Cadena de valor: Michael E. Porter define la cadena de valor como una herramienta de análisis empresarial que descompone a una empresa en actividades específicas, con el fin de comprender el origen de su ventaja competitiva. La cadena de valor representa el conjunto de actividades interconectadas que una organización lleva a cabo para diseñar, producir, entregar y respaldar sus productos o servicios. La cadena de valor se compone de dos tipos de actividades:

Actividades primarias: Son aquellas actividades directamente relacionadas con la creación, entrega y soporte de un producto o servicio. Estas actividades primarias incluyen:

1. Logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de insumos.
2. Operaciones: transformación de los insumos en productos o servicios finales.
3. Logística externa: almacenamiento y distribución de productos terminados.
4. Marketing y ventas: promoción y venta de productos o servicios.
5. Servicio: soporte y atención al cliente después de la venta.

Actividades de apoyo: Son aquellas actividades que brindan soporte y facilitan la realización de las actividades primarias. Estas actividades de apoyo incluyen:

1. Infraestructura de la empresa: funciones administrativas, financiamiento, planificación estratégica.
2. Gestión de recursos humanos: reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal.
3. Desarrollo tecnológico: investigación y desarrollo, tecnologías de la información.
4. Abastecimiento: adquisición de insumos necesarios para la producción.

El concepto central de la cadena de valor es que cada una de estas actividades agrega valor al producto o servicio final. Al analizar y entender cómo se llevan a cabo estas actividades y cómo interactúan entre sí, una empresa puede identificar oportunidades para mejorar la eficiencia, reducir costos, diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva sostenible.

2. Ventaja competitiva: La ventaja competitiva se refiere a la capacidad de una empresa para superar a sus competidores en el mercado y lograr un rendimiento superior a largo plazo. Es la cualidad o atributo distintivo que le permite a una organización destacarse y generar un valor único para sus clientes.

Michael Porter define la ventaja competitiva como la capacidad que tiene una empresa para ofrecer un valor superior a sus competidores en un mercado específico y mantenerlo en el tiempo. Se basa en la idea de que una empresa puede

superar a sus rivales al tener una posición única y sostenible en el mercado. Además, define tres estrategias competitivas:

Liderazgo en costos: Ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los competidores, minimizando costos y buscando economías de escala.

Diferenciación: Ofrecer productos o servicios únicos y superiores en términos de calidad, diseño o características, permitiendo cobrar precios más altos y obtener lealtad de los clientes.

Enfoque o enfoque combinado: Centrarse en un segmento de mercado específico y buscar liderazgo en costos o diferenciación dentro de ese segmento.

la ventaja competitiva es aquello que posee una empresa y que le sirve para generar valor para sus clientes, siendo muy costosa, rara y difícil de imitar por parte de los actuales o potenciales competidores. (Weinberger, 2009)

Para determinar la ventaja competitiva de la organización, se debe identificar previamente su cadena de valor.

3. Análisis FODA: En términos de análisis interno de una organización, la parte del análisis FODA que se debe considerar son las debilidades y amenazas.

Para realizar este análisis se deben seguir los mismos pasos definidos en el análisis externo, pero en esta ocasión, se desarrollará el resumen del análisis de factores internos IFAS.

Al igual que en el EFAS, para llevar a cabo el análisis IFAS es necesario contar con una matriz o tabla similar a las del análisis externo (Ver anexo E), que comprende los factores estratégicos internos, que están conformados por las debilidades, fortalezas y las respectivas estrategias establecidas previamente en la matriz FODA de las estrategias. El proceso en general es igual al del EFAS en cuanto a la calificación ponderada y los comentarios finales.

5.3.1.6 Plan de marketing

Un plan de marketing es un documento estratégico que describe las actividades y acciones que una empresa o negocio llevará a cabo para alcanzar sus objetivos de marketing. Es una herramienta esencial para guiar y organizar las actividades de marketing y promoción de una empresa en un período de tiempo determinado, generalmente anual.

Para llevarlo a cabo, es necesario definir los siguientes conceptos:

1. Segmento de mercado: Según Philip Kotler, uno de los principales expertos en marketing, un segmento de mercado se define como un grupo de consumidores con características y necesidades similares que una empresa decide dirigir y atender de manera específica. Los segmentos de mercado se crean para permitir que una empresa se enfoque en grupos específicos de clientes que comparten características y comportamientos similares, lo que facilita la adaptación de su oferta y estrategias de marketing para satisfacer mejor sus necesidades.

Kotler sugiere que los segmentos de mercado pueden basarse en diversas variables, como características demográficas (edad, género, ingresos, ubicación), psicográficas (estilos de vida, personalidad, valores), comportamiento de compra (frecuencia, lealtad, uso del producto) o características del producto (beneficios buscados, preferencias).

Identificar y segmentar el mercado es fundamental para que una empresa pueda diseñar estrategias y mensajes de marketing efectivos, maximizando así su capacidad para atraer y retener clientes. Al comprender las necesidades y deseos específicos de cada segmento, la empresa puede adaptar su producto, precio, distribución y promoción de manera más precisa, creando así una propuesta de valor más relevante y diferenciada.

2. Objetivos de marketing: Todo plan debe contener objetivos y el primer objetivo del plan de marketing es el de ventas. Este objetivo de ventas debe establecerse en función a la demanda estimada en el sondeo de mercado, a las expectativas del empresario y a la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa. Este objetivo debe plantearse en términos

monetarios y unitarios. Otros objetivos fundamentales del plan de marketing están vinculados a la diversificación de productos o mercados, los niveles de satisfacción de los clientes, el objetivo de participación en el mercado, el nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo.

Los objetivos deben ser claros, simples, precisos, cuantificables y alcanzables. Además, es importante que cuenten con indicadores que permitan evaluar el progreso de las actividades planificadas y que se sometan a un control constante. Asimismo, se recomienda expresar los objetivos en términos cuantitativos y establecer un periodo específico para su logro.

Además, para realizar el plan de marketing es necesario utilizar diferentes herramientas que permitan cumplir con los objetivos planteados, y son definidas a continuación:

1. Marketing Mix: El marketing mix, también conocido como las 4P del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción), es un conjunto de variables que las empresas utilizan para influir en la demanda de sus productos o servicios. Sin embargo, en el caso específico de los servicios, se suelen mencionar las 7P, las tres más mencionadas son las siguientes:

Producto: En el contexto de los servicios, el "producto" se refiere a la oferta o el servicio en sí mismo. Esto implica definir y diseñar los elementos clave del servicio que se proporcionará, incluyendo sus características, beneficios y valor para el cliente. También se consideran aspectos como la calidad, la variedad de servicios ofrecidos y la personalización según las necesidades del cliente.

Proceso: El proceso se refiere a los pasos o etapas involucradas en la entrega del servicio al cliente. Esto implica definir y establecer los procedimientos, las interacciones y las actividades que tienen lugar desde el inicio hasta la finalización del servicio. Un proceso bien diseñado y eficiente puede influir en la experiencia del cliente y en su percepción de calidad.

Personas: Se refieren a las personas que están involucradas en la prestación del servicio, tanto el personal de la empresa como los clientes. El factor humano

desempeña un papel fundamental en la entrega de servicios, ya que las interacciones entre el personal de servicio y los clientes pueden influir en la satisfacción del cliente. Es importante capacitar y seleccionar adecuadamente al personal, y brindar un servicio amable, profesional y personalizado.

Estas tres P (Producto, Proceso y Personas) son componentes cruciales en el marketing mix de servicios, junto con las otras P que también se consideran importantes, como el Precio, la Plaza, la Promoción y la Evidencia física. Cada una de estas P desempeña un papel específico en la estrategia de marketing de servicios y ayuda a las empresas a diseñar, desarrollar y entregar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

2. Estrategia de posicionamiento por diversificación: La diversificación, según Philip Kotler, es una estrategia empresarial que implica ingresar a nuevos mercados o industrias con el objetivo de expandir la cartera de productos o servicios de una empresa. Kotler destaca que la diversificación puede ser una estrategia efectiva para el crecimiento y la rentabilidad, pero también implica riesgos y desafíos que deben ser considerados.

La diversificación se puede clasificar en dos formas principales: relacionada y no relacionada. La diversificación relacionada implica ingresar a mercados o industrias relacionados con el negocio principal de la empresa, aprovechando sinergias existentes. La diversificación no relacionada implica ingresar a mercados no relacionados, lo que puede requerir adquirir nuevas capacidades y recursos. Además, Kotler destaca que la diversificación puede ser horizontal o vertical. La diversificación horizontal implica expandirse en mercados o industrias complementarias al negocio actual de la empresa. La diversificación vertical implica expandirse en actividades a lo largo de la cadena de valor, ya sea hacia proveedores (hacia atrás) o hacia distribuidores o minoristas (hacia adelante).

5.3.1.7 Plan de operaciones

Describe cómo se llevarán a cabo las actividades diarias y los procesos operativos de una empresa. Puede proporcionar detalles sobre la producción, la gestión de inventarios, la logística, la cadena de suministro, la calidad, la capacidad de producción, los recursos humanos y otros aspectos relacionados con la operación del negocio.

El plan de operaciones tiene como fin establecer los objetivos de producción en función al plan de marketing los procesos de producción en función a los atributos del producto o servicio los “estándares de producción” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes. (Weinberger, 2009)

Para desarrollar el plan de operaciones es necesario definir los siguientes conceptos:

Objetivos de operaciones: Son metas específicas que una organización establece para su función de operaciones con el fin de respaldar los objetivos generales del negocio. Estos objetivos están relacionados con la eficiencia, la calidad, la capacidad, la flexibilidad y la satisfacción del cliente.

Los objetivos del proceso de producción deben establecerse en función a la demanda estimada y a la capacidad de producción disponible. Para ello, se establecerán procesos e indicadores que permitan programar las operaciones de la empresa. (Weinberger, 2009)

Estimación de demanda: La estimación de la demanda es un proceso que permite a una empresa prever la cantidad de productos o servicios que los clientes desearán adquirir en un período determinado. Esta estimación es esencial para la planificación de operaciones, la gestión de inventarios, la programación de la producción y la toma de decisiones estratégicas.

Existen diferentes enfoques y técnicas para estimar la demanda, y la elección de la metodología adecuada depende del tipo de negocio, la disponibilidad de datos y la precisión deseada. La metodología más a fin con la investigación es el análisis de tendencias históricas, que consiste en analizar los datos históricos de ventas y demanda para identificar patrones y tendencias. Estos datos pueden ser utilizados

para proyectar la demanda futura mediante el método de regresión lineal, asumiendo que los patrones pasados se mantendrán.

Estándares de calidad: Los indicadores de calidad son necesarios para medir los problemas durante la producción y superarlos, centrándose en la satisfacción del cliente y superando sus expectativas. Los indicadores se dividen en diferentes categorías:

Indicadores de cumplimiento: Se refieren al grado de logro de tareas y trabajos, como el cumplimiento del programa de pedidos o el número de actividades terminadas.

Indicadores de evaluación: Se utilizan para medir el cumplimiento de metas establecidas, comparando los resultados con los objetivos planteados y considerando los recursos utilizados.

Indicadores de eficiencia: Evalúan la capacidad de llevar a cabo una tarea optimizando los recursos, como el tiempo invertido o la cantidad de insumos utilizados en relación con una norma estándar.

Indicadores de eficacia: Se centran en el cumplimiento de metas y propósitos, midiendo la capacidad de realizar tareas sin tener en cuenta el tiempo o los recursos empleados.

Indicadores de gestión: Miden el desempeño de actividades en todas las áreas de la empresa, utilizando índices para administrar los procesos de manera efectiva. Estos indicadores se basan en unidades de tamaño, tiempo, importancia u oportunidad.

Para desarrollar el plan de operaciones se utilizarán herramientas como el modelo BPMN (Business Process Model and Notation). Dicho modelo es una notación gráfica estandarizada utilizada para representar visualmente los procesos de negocio en una organización. Proporciona un lenguaje común para describir, analizar y mejorar los procesos de negocio, permitiendo una comprensión clara y consistente de cómo se realizan las actividades dentro de una empresa.

Este modelamiento, utiliza símbolos gráficos para representar diferentes elementos en un proceso de negocio. Estos elementos incluyen:

Actividades: Son las actividades principales dentro proceso de negocio. Representan las tareas que se realizan por los miembros de la organización. Se deben describir de manera clara y concisa. Se representan en un rectángulo con esquinas redondeadas.

Eventos: Representan suceso que inician, terminan o simulan una acción dentro del proceso. Si se quiere representar un evento de inicio, debe ir dentro de un círculo con borde regular, si se quiere representar un evento intermedio, el círculo debe ser con el borde punteado, y si se quiere representar un evento de término, el círculo debe tener el borde demarcado con una línea gruesa.

Gateways: Son puntos de decisión en el flujo del proceso. Pueden ser exclusivos (representados por un diamante) o inclusivos (representados por una puerta en forma de rombo).

Flujos de secuencia: El flujo de secuencia es la línea que sigue el proceso. Se diseña en base a los conectores del flujo BPMN. Es aquí, donde se establece la secuencia de las actividades, eventos y decisiones utilizando flechas o notaciones entre ellos.

Flujos de mensajes: Esos flujos son los que establecen actividades específicas, cada símbolo tiene un significado específico y se utiliza para capturar diferentes aspectos del proceso, como tareas, decisiones, ramificaciones, eventos de inicio y fin, entre otros.

5.3.1.8 Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos se centra en la gestión de las personas dentro de la organización. Proporciona una estrategia para reclutar, seleccionar, desarrollar y retener al talento necesario para lograr los objetivos del negocio.

Para desarrollar el plan de recursos humanos, es necesario establecer los siguientes conceptos:

Manual de funciones de una organización: Es un documento que describe en detalle las responsabilidades, tareas y requisitos de cada puesto dentro del departamento de recursos humanos de una organización. Su objetivo es brindar claridad sobre las funciones específicas de cada empleado y establecer una base sólida para la gestión efectiva de recursos humanos.

Un manual de funciones debe contener la descripción del puesto, los objetivos o la misión del puesto, a qué área pertenece o de quién depende, las funciones que desempeña, las responsabilidades, es decir, las acciones que se espera que cumpla el trabajador. (Weinberger, 2009)

Organigrama de la organización: Un organigrama de una organización es una representación gráfica de su estructura organizativa. Proporciona una visión clara de los diferentes departamentos, funciones, roles y niveles jerárquicos dentro de la organización, así como las relaciones y líneas de comunicación entre ellos. En otras palabras, un organigrama muestra cómo se organiza y se distribuye el trabajo en una organización. Generalmente se representa en forma de un diagrama o gráfico, donde se utilizan diferentes formas, líneas y colores para representar los diferentes elementos y niveles de la estructura. Las cajas o rectángulos suelen utilizarse para representar los departamentos, funciones o puestos, y las líneas se utilizan para mostrar las relaciones jerárquicas o de supervisión entre ellos.

En un organigrama, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de una organización, se puede conocer cómo se han agrupado las tareas y cuáles son los niveles jerárquicos en la organización. (Weinberger, 2009)

Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal: Son fundamentales para asegurar que una organización atraiga, identifique y contrate a los candidatos más adecuados para cubrir sus necesidades y alcanzar sus objetivos. pueden variar según las necesidades y características de cada empresa. Estas estrategias pueden incluir la publicación de ofertas de trabajo en diversos

canales (portales de empleo, redes sociales, sitios web de la empresa), la búsqueda directa de candidatos en bases de datos especializadas, la participación en ferias de empleo, el uso de programas de referidos, entre otros enfoques. Es importante que las estrategias estén alineadas con la cultura organizacional y los objetivos de la empresa, con el fin de atraer y seleccionar al personal más idóneo para el éxito de la organización.

Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal: Son fundamentales para asegurar una integración exitosa de los empleados en la organización, su desarrollo continuo y la evaluación de su desempeño. Es importante diseñar estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal que se ajusten a las necesidades específicas de la organización y de los empleados. Estas estrategias pueden incluir la creación de programas de inducción estructurados, la implementación de planes de desarrollo individualizado, el uso de herramientas tecnológicas para la capacitación, la realización de evaluaciones objetivas y transparentes, y la promoción de una cultura de aprendizaje continuo en la organización.

5.3.1.9 Plan Financiero

El plan financiero de un plan de negocios es un documento que permite conocer la situación financiera de la organización. Es en él, donde se encuentra la información histórica de la empresa en el área financiera. Su importancia radica en que es la única sección del plan de negocios que trata todos los aspectos económicos, que finalmente resultan decisivos para la implementación del plan de negocios. Además, permite a los inversionistas/socios conocer la rentabilidad del negocio y en qué momento recuperarán su inversión.

Para llevar a cabo el plan financiero, es necesario definir los siguientes conceptos:

Costo total: Es la suma de los costos de administración, producción y comercialización. También se entiende como la suma de los costos fijos y variables.

Punto de equilibrio: Permite conocer el nivel de ventas necesario para cubrir todos sus costos y no incurrir en pérdidas. A continuación, se mencionan sólo tres de las metodologías que existen para determinar el punto de equilibrio.

1. Método del margen de contribución: Este método se basa en el concepto de margen de contribución, que es la diferencia entre el precio de venta de un producto o servicio y sus costos variables. Para determinar el punto de equilibrio, se divide los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad. El resultado es el número de unidades que se deben vender para cubrir los costos fijos y alcanzar el punto de equilibrio.

2. Método del porcentaje de ventas: En este método, se utiliza un porcentaje estimado de las ventas para cubrir los costos fijos y alcanzar el punto de equilibrio. Se divide los costos fijos totales entre el porcentaje estimado de las ventas. El resultado es el monto total de ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio.

3. Método del análisis de los costos: En este enfoque, se analizan detalladamente todos los costos fijos y variables de la empresa. Se determina la contribución de cada producto o servicio a los costos fijos y se calcula el punto de equilibrio basado en esa contribución. Este método requiere un análisis exhaustivo de los costos y una comprensión clara de cómo se relacionan con la actividad de la empresa.

Inversión inicial: Se refiere a la cantidad de dinero necesaria para la puesta en marcha de un negocio. Representa el desembolso inicial que se realiza para activar las operaciones de una empresa.

Capital de trabajo: Son los recursos financieros que las organizaciones utilizan para financiar sus actividades y operaciones a corto plazo. A continuación, se mencionan dos de los métodos que existen para realizar su cálculo.

1. Método del activo corriente menos pasivo corriente: Esta es la forma más básica de determinar el capital de trabajo. Consiste en restar el pasivo corriente del activo corriente.

2. Método del ciclo de conversión de efectivo: Este enfoque considera el tiempo que tarda una empresa en convertir sus recursos en efectivo. Se calcula sumando el

tiempo promedio de inventario, el tiempo promedio de cobro y restando el tiempo promedio de pago. El resultado es el período promedio que la empresa necesita financiar a través del capital de trabajo.

WACC: Representa el promedio ponderado de los costos de financiamiento de una empresa, teniendo en cuenta su estructura de capital y el rendimiento requerido por los inversionistas.

Flujo de caja: Se refiere a la cantidad de dinero que entra y sale de una empresa durante un período de tiempo específico. Es un indicador importante de la liquidez y solvencia de una empresa, ya que muestra cómo se generan y utilizan los recursos económicos. Se conforma por los ingresos y egresos de efectivo.

Para realizar la proyección de los flujos de caja se utiliza la tasa de descuento WACC.

Valor actual neto (VAN): Es un instrumento para evaluar la rentabilidad de un proyecto. Representa el valor presente de los flujos de efectivo descontados a una tasa de descuento apropiada. Para esta investigación, esa tasa es el WACC.

Para calcular el VAN es necesario utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = \sum (\text{CF}_t / (1+r)^t)$$

Donde: CF_t representa los flujos de efectivo netos esperados en cada período, r es la tasa de descuento utilizada, t es el período de tiempo en el cual se generan los flujos de efectivo.

Si el VAN es mayor a cero, el proyecto se considera rentable. Si es menor a cero, el proyecto se considera no rentable. Cuando el Van es igual a cero, su realización no genera ni pérdidas ni ganancias.

Tasa interna de retorno (TIR): Es la tasa de rendimiento esperada que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial. Es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero.

Se considera que un proyecto es rentable si la TIR es mayor que la tasa de descuento utilizada. Si es menor, se considera no rentable.

Para calcular la TIR de forma precisa se pueden utilizar softwares financieros como Microsoft Excel.

Balance general: Es un documento del área financiera, que acusa la situación económica y patrimonial de una empresa en una fecha determinada.

El balance general tiene dos lados: en el lado izquierdo están los activos, mientras que en el lado derecho se encuentran los pasivos y el capital contable de los accionistas. (Jaffe, 1988)

Su definición contable es:

Activo = Pasivos + Capital contable

Estado de resultado: Es un instrumento que permite medir el desempeño de una organización por un periodo determinado. Es decir, permite conocer si la empresa tuvo ganancias o pérdidas en el periodo de estudio. Comprende el total de ingresos, costos, gastos, depreciaciones, utilidades, impuestos, etc.

Su definición contable es:

Ingresos - Gastos = Utilidades

5.3.1.10 Conclusiones y recomendaciones

El plan de negocios debe terminar con algunas conclusiones, que deben resumir los hallazgos más importantes tratados en el plan de negocios. Estas deben ser realistas, basadas en datos y análisis sólidos. En esta parte del plan de negocios se busca responder a la pregunta de investigación.

Las conclusiones y recomendaciones deben estar alineadas con el objetivo general y específicos del plan de negocios

Debe responder a las siguientes preguntas: ¿La empresa es viable en términos económicos?, ¿La empresa es viable en términos operativos?, ¿La empresa es viable en términos ambientales? ¿La rentabilidad que muestra el proyecto es atractiva para los inversionistas?, ¿Cuáles son las grandes oportunidades o amenazas que podrían modificar sustancialmente la rentabilidad del proyecto?, ¿Cuáles son los aspectos o las condiciones indispensables para poner en marcha el proyecto?, ¿Cuáles son los factores que permitirán la creación y el desarrollo de una ventaja competitiva?

Otro aspecto que debe quedar muy claro al final del plan de negocios, son las grandes fortalezas de la empresa, qué le permitirán generar esa ventaja competitiva por la que muchas empresas luchan. (Weinberger, 2009)

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

Para realizar el presente estudio, se describe la manera en que se llevará a cabo cada punto de la estructura del plan de negocios previamente definida en el marco teórico de la investigación.

6.1 Diseño de la Investigación

1. Descripción de la empresa

Se define la historia, dimensión y operatividad de la empresa, basándose en los datos proporcionados por su fundador. Para determinar su tamaño, se utiliza como referencia la Ley 20.416.

2. Análisis Estratégico

Se determina cual es la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización.

3. Análisis Externo

En esta sección se define:

-Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, desarrollando cada una de las fuerzas. Luego se debe clasificar cada factor de las 5 fuerzas en la matriz, definiendo si su impacto es bajo, medio o alto.

-Realizar Análisis PESTEL, definiendo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en Confitería Rossi Spa.

-Realizar análisis FODA, definiendo solo la parte externa compuesta de las Oportunidades y Amenazas. Seguido de la conformación de estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO), Debilidades-Oportunidades (DO), Fortalezas-Amenazas (FA) y Debilidades-Amenazas (DA). Esto para realizar la ilustración de la matriz de estrategias FODA de la empresa.

-Por último, realizar el resumen del análisis de factores externos (EFAS).

4. Análisis interno

En esta sección se desarrollará:

-Cadena de valor de Michael Porter, se determinará la cadena de valor de Porter y sus nueve categorías. Primero se definen las actividades primarias: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicio. Para luego determinar las actividades de apoyo: infraestructura de la empresa, administración de RRHH, desarrollo tecnológico y abastecimiento. Para luego resumirlas en la ilustración de la cadena de valor de Michael Porter.

-Definir la ventaja competitiva de la empresa basándose en la cadena de valor previamente establecida.

-Realizar análisis FODA, definiendo solo la parte interna compuesta de las Fortalezas y Debilidades de la empresa.

- Desarrollar la matriz de estrategias y el resumen de factores internos (IFAS)

5. Plan Marketing

Para el desarrollo del plan de marketing se desarrollan las siguientes herramientas

-Definir segmento de mercado de la organización.

-Definir los objetivos de marketing.

-Desarrollo de Marketing Mix, donde se definen las tres P de los servicios.

-Desarrollo encuesta de satisfacción:

La encuesta de satisfacción al cliente se lleva a cabo con el propósito de contribuir al desarrollo de estrategias de marketing de la empresa, siguiendo la metodología propuesta por Kotler. Se realiza con un enfoque cuantitativo y se basa en el análisis de datos recopilados a partir de las respuestas proporcionadas por los encuestados. Estos participantes son personas que voluntariamente accedieron a responder y expresar sus opiniones. El cuestionario se administró en un formato de entrevista "cara a cara" y se difundió a través de redes sociales entre los alumnos de las facultades de Ingeniería, Ciencias e Ingeniería Civil Industrial y Oceánica de la Universidad de Valparaíso.

Muestra

Respecto al tamaño de la muestra, este corresponderá a la cantidad de respuestas válidas recopiladas a través de la encuesta. Para que la muestra sea representativa desde una perspectiva estadística, es decir, que refleje adecuadamente una porción de la población objetivo, se necesitará un número mínimo de respuestas. Este número mínimo debe ser calculado teniendo en cuenta el tamaño total de la población objetivo.

Para determinar el tamaño de muestra necesario, que garantice que sea representativo, es necesario tomar en cuenta tres elementos clave: el tamaño total de la población objetivo, el margen de error (un porcentaje que afecta la precisión de la estimación y se reduce a medida que disminuye) y el nivel de confianza del muestreo (un porcentaje que indica la confiabilidad de que la población elija una respuesta dentro de un cierto intervalo). La fórmula para estimar la muestra objetivo (Obtenida de MartechZone) es la siguiente:

$$S = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Ecuación 1. Fórmula para la obtención de la muestra objetivo. Fuente: MartechZone

Donde:

N = Tamaño total de la población.

e = Margen de error.

z = Porcentaje de confianza, se traduce en la puntuación z

ρ = Desviación estándar

De la fórmula anterior se obtiene como resultado un valor de 346 respuestas mínimas requeridas para que la investigación sea representativa al reemplazar las cifras, con un valor de nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5%, y considerando un tamaño de población de 3.388 personas. A continuación, se especifica la cantidad de personas por facultad de la universidad de Valparaíso:

Facultad de Ingeniería: 1.247 personas

Facultad de Ciencias: 1.482 personas.

Facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica: 659 personas.

Encuesta

La encuesta se efectuará en el mes de noviembre y se compone de un total de ocho preguntas. La formulación de estas interrogantes se basó en un mapa conceptual que engloba las necesidades de la empresa y en la revisión de tesis previas relacionadas con la satisfacción del cliente, siguiendo la recomendación del Profesor guía, Sergio Muñoz.

Las preguntas 1 y 2 se diseñaron con el propósito de filtrar las respuestas, limitando el análisis a aquellos individuos vinculados a la Universidad de Valparaíso y permitiendo estimar la cantidad de respuestas por facultad. En cuanto a las preguntas restantes, estas se plantearon con el objetivo de obtener una visión más amplia de la percepción del cliente con respecto al servicio proporcionado por las máquinas Vending.

Las preguntas que conforman la encuesta son las siguientes:

Preguntas de filtro
<p>P1. ¿Eres estudiante de la Universidad de Valparaíso?</p> <p>P2. ¿A cuál de estas tres facultades perteneces?</p>
Preguntas de Satisfacción al cliente
<p>P1. ¿Con qué frecuencia compras en las máquinas Vending de la universidad?</p> <p>P2. ¿Cómo calificarías la variedad de productos de las máquinas?</p> <p>P3. ¿Cómo calificarías el precio de los productos?</p> <p>P4. ¿Cómo calificarías el funcionamiento general de las máquinas?</p> <p>P.5 Si lo ha necesitado, ¿Qué tan satisfactorio considera el servicio post venta?</p> <p>P6. Finalmente, ¿Recomendarías las máquinas vending de la facultad?</p>

Tabla 1. Preguntas encuesta Satisfacción al cliente. Fuente: elaboración propia.

Evaluación

Los resultados de la encuesta se evaluarán mediante el Customer Satisfaction Score (CSAT). El CSAT es una puntuación media de una empresa que puede conseguirse a través de encuestas a los clientes (HubSpot, 2021). Esta métrica mide la satisfacción del cliente con respecto a un negocio. Las respuestas del cuestionario deben seguir la estructura de una escala de 1-3, 1-5 o 1-10.

La fórmula para obtener el índice de satisfacción al cliente (Obtenida de HubSpot) es la siguiente:

HubSpot

Fórmula CSAT (Promedio)

$$\frac{\text{Suma de las puntuaciones}}{\text{Total de valoraciones obtenidas}} = \text{Índice de satisfacción del cliente}$$

Ecuacion 2. Fórmula Índice de Satisfacción. Fuente: HubSpot.

Se debe multiplicar el índice de satisfacción al cliente por 10 para obtener el porcentaje de satisfacción de los clientes. Según HubSpot, una respuesta negativa iría del 0 al 33%; una respuesta mediana, del 34% al 66% y una positiva del 67% al 100%.

-Luego de la evaluación de resultados se establecen las estrategias de posicionamiento de Philip Kotler necesarias para la empresa.

-Realizar el análisis de las 4P de marketing, definiendo estrategias para el producto, precio, plaza y promoción de la empresa.

6. Plan Operaciones

-Estimar la demanda mediante las tendencias históricas de la organización.

Se utilizará el método de regresión lineal. Por lo tanto, según Gestiondeoperaciones.net, se necesitarán las siguientes formulas:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x$$

$$\beta_0 = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$\beta_1 = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

Ecuacion 3.. Estimación de la demanda. Fuente: Gestiondeoperaciones.net

Donde β_0 y β_1 son los parámetros de intercepto y pendiente.

La evaluación de los datos históricos y los cálculos se realizarán mediante la Microsoft Excel.

- Establecer objetivos Operacionales.
- Establecer el flujo del proceso de venta mediante la Notación de procesos de negocio (modelo BPMN), definiendo actividades, eventos y gateways.
- Definir indicadores de eficacia (tasa de utilización, tasa de disponibilidad de productos y eficiencia en el mantenimiento) e indicadores de eficiencia (ventas por máquina, índice de reposición y tiempo de reposición)

7. Plan de recursos humanos

En esta fase se establecer:

- Establecer el personal requerido para la organización, para esto, es necesario conocer los requerimientos de la empresa.
- Elaborar el manual de funciones de Confitería Rossi SpA, que contenga la descripción del puesto, objetivos del puesto, a que área pertenece, las funciones que se deben desempeñar y por último las responsabilidades o acciones que se esperan del trabajador, rellenando la ficha respectiva.
- Desarrollar el Organigrama de la organización
- Establecer las estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal
- Definir las estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.

8. Plan económico financiero

-En esta sección se identifica en primer lugar la historia económica de la empresa, se analizan los ingresos, costos y gastos, la inversión inicial y Fuente de financiamiento. Se realizará la proyección del flujo de caja para determinar la rentabilidad mediante el índice de rentabilidad VAN (valor actual neto) y TIR (Tasa interna de retorno) mediante la herramienta de Microsoft Excel y las fórmulas financieras.

-La tasa de descuento que se utiliza es la estimada en la Tesis “Plan de negocios para la implementación de máquinas expendedoras de artículos de primera necesidad en condominios de departamentos” del año 2022.

9. Conclusiones y recomendaciones

En esta etapa, se evaluará la viabilidad de la empresa desde perspectivas operativas, económicas, sociales y ambientales. Las conclusiones y recomendaciones serán coherentes con la estructura de la investigación y se alinearán con los objetivos específicos y el objetivo general establecidos al comienzo del estudio.

7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

7.1 Descripción de la organización

En octubre del año 2021, se realizó una asamblea informativa en la facultad de ingeniería civil industrial de la Universidad de Valparaíso, con la finalidad de comunicar el cierre de los casinos de alimentación debido a la pandemia que marcó el retorno a la presencialidad. Es mediante esta situación, que surge una nueva necesidad. ¿Cómo van a comer los alumnos de las diferentes facultades de la universidad con el inminente cierre de los casinos?

Luego de que se evidenciara la problemática al alumnado, el centro de estudiantes expresó su descontento y exigió una solución. En respuesta a lo anterior, la universidad convocó una licitación pública en enero del mismo año, solicitando 11 máquinas expendedoras, pero nadie se presentó. Es por esto, que Joaquín Asdrúbal Torres Pradenas (estudiante de ingeniería civil industrial, cursando cuarto año de la duración formal de la carrera) se reúne con Alexis Tomey (Coordinador administrativo de la Universidad de Valparaíso, Facultad de Ingeniería), para presentar una propuesta en respuesta a la licitación, ya que se percató de que no eran necesarias 11 máquinas si se contaba con una buena logística de reposición.

La propuesta consistía inicialmente en instalar solo una máquina expendedora en la facultad de ingeniería (ex edificio Hucke, ubicada en General Cruz 22, Valparaíso). Que alberga 1847 personas (Entre estudiantes y personal), pero con el paso de los días la propuesta evolucionó y consistía en la instalación de 3 máquinas expendedoras y dos máquinas de café para realizar las posibles instalaciones en 3 facultades diferentes.

El cambio fue bien recibido por parte de Marcela Macuada (encargada de adquisiciones de la universidad de Valparaíso) y Esteban Sefair (decano de la facultad de ingeniería de la universidad de Valparaíso).

Las nuevas postulaciones a la licitación se publicaron el día 22 de abril de 2022 a las 10:19 horas, con cierre estipulado para el día 29 de abril de 2022. Al no existir más postulantes, la adjudicación de la licitación se otorgó a Joaquín Torres Pradenas el día 27 de mayo de 2022, con un plazo de 14 días hábiles para realizar las instalaciones de las máquinas en las tres facultades diferentes.

Las máquinas se instalaron el 6 de junio en las facultades de ingeniería ambiental (ubicada en av. Brasil 2140 Valparaíso), Facultad de ingeniería civil industrial y oceánica (av. Brasil 1786), facultad de ingeniería "Hucke" (ubicada en General Cruz 22).

Luego de la instalación de las máquinas en las tres diferentes facultades. En otras seis diferentes, se solicitaron máquinas adicionales tres meses después (agosto-septiembre). Sin embargo, por falta de capital, la empresa no logró cumplir con la solicitud requerida.

Durante el primer mes de funcionamiento de las máquinas. En la facultad de ingeniería ambiental se presentaron circunstancias negativas para la empresa, como bajas ventas y atentados a la máquina. Es por esto, que junto con la comisión administrativa de los campus se decidió retirar la máquina y ubicarla en la facultad de ciencias (gran bretaña 1091, Valparaíso).

Formación de la empresa “Confitería Rossi spa”

Para participar en la licitación mencionada anteriormente, fue imprescindible hacerlo a través de una entidad legal, en lugar de hacerlo como una persona natural. Es por esto, que se realizó la creación y formulación de la empresa “Confitería Rossi Spa” en febrero del año 2022. La representante legal es Rosa Ester Pradenas Pradenas.

La finalidad de “Confitería Rossi Spa” es proporcionar servicios de distribución automatizada de productos, a través de máquinas expendedoras, para satisfacer las necesidades y deseos de sus consumidores de manera conveniente y eficiente.

El tamaño de la empresa es “micro” según las ventas anuales y el número de trabajadores que posee. Esta clasificación se establece en el Estatuto PYME (Ley N° 20.416).

Tabla 2. Tabla 2. Estratificación por tamaño de empresa en Chile Fuente: Ley 20.416, <https://www.bcn.cl>

Tabla 1: Estratificación por tamaño de empresa en Chile

Tamaño empresa	Clasificación por ventas	Clasificación por empleo
Micro	0 – 2.400UF	0 – 9
Pequeña	2.400,01UF – 25.000UF	10 -25
Mediana	25.000,01UF – 100.000UF	25 – 200
Grande	100.000,01UF y más	200 y más

Fuente: Ley N° 20.416

Funcionamiento

La empresa cuenta con seis maquinas vending de alimentos compradas en Asia Vending, de las cuales cinco máquinas están destinadas a abastecer tres facultades de la universidad de Valparaíso y una es arrendada a la empresa Camanchaca. Todas las máquinas son de marca TCN. Dos de las máquinas de alimentos corresponden al modelo TCN-720-9C y dos al modelo TCN-720 D-10G. Estas máquinas cuentan con seis funciones básicas, dentro de las que se encuentran, la plataforma de elevación inteligente, la placa de división antirrobo, el contenedor de entrega super grande, aislamiento térmico y conservación de frío, el compresor comercial y el sistema iCloud/ gestión inteligente. Además, la empresa cuenta con dos máquinas de café de marca Necta, modelo Kikko. Para el correcto funcionamiento de las máquinas la empresa tuvo que incorporar cuatro billeteros y cuatro monederos para las máquinas TCN. Las máquinas Necta, traen los dispositivos de monedas y billetes incorporados.

La empresa solo cuenta con solo 2 trabajadores. Encargados de la reposición de alimentos y mantenimiento. La reposición de alimentos es sencilla en todas las facultades debido a que en todas las instalaciones en donde hay máquinas, se cuenta con una bodega. Esto, gracias a un acuerdo previo con las entidades administrativas. Las diferentes bodegas se abastecen todos los fines de semana en un vehículo particular de uno de los trabajadores.

En la actualidad, Confiterías Rossi Spa ha establecido un nuevo contrato con la empresa "Camanchaca", la cual se especializa en la venta de jureles enlatados en una variedad de sabores y tamaños. Este contrato implica un compromiso por parte de la empresa para el arriendo y reposición de sus máquinas expendedoras Vending en diversas estaciones de metro de la Quinta Región.

Inicialmente, Camanchaca comenzó el arrendamiento de una máquina que fue ubicada en la estación "Puerto" del metro de Valparaíso. Sin embargo, dado que este método de venta ha demostrado ser beneficioso, actualmente se están llevando a cabo gestiones para adquirir dos máquinas adicionales que serán instaladas en las estaciones "Viña del Mar" y "Villa Alemana".

Al igual que Camanchaca, diversas facultades de la Universidad de Valparaíso han expresado su interés en obtener máquinas adicionales desde mayo de este año. Esta alta demanda ha llevado a la empresa a tomar la decisión de adquirir cuatro máquinas adicionales para satisfacer las necesidades de las facultades de Ciencias Sociales, Arquitectura, Ingeniería Ambiental y la Facultad de Ingeniería.

7.2 Análisis estratégico

El propósito de este análisis es conocer cómo funciona el Vending en el contexto universitario, examinando a fondo los diferentes factores que pueden incidir en el rendimiento y la dirección de la empresa en cuestión. Para llevarlo a cabo, es necesario establecer lo que la organización representa y lo que desea representar a futuro. Es por esto, que a continuación se determina la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa en la actualidad.

Misión

"Nuestra misión es brindar a la comunidad universitaria un acceso conveniente y rápido a una variedad de productos de alta calidad a través de nuestras máquinas expendedoras".

Visión

"Ser reconocidos como líderes en la distribución automatizada de productos en entornos universitarios, siendo la elección preferida de las instituciones académicas y la comunidad estudiantil".

Valores

"Nuestra empresa se fundamenta en valores como el compromiso, la responsabilidad, la transparencia, la ética, la confianza y el respeto hacia nuestros clientes".

Objetivos estratégicos

Ampliar la Oferta de Productos y Servicios

Diversificar la gama de productos disponibles en las máquinas para satisfacer las preferencias y necesidades cambiantes de los estudiantes, profesores y personal de la universidad.

Mejorar la Experiencia del Cliente

Implementar mejoras en la experiencia del cliente, como sistemas de pago más eficientes, atención al cliente de calidad y mantenimiento rápido de las máquinas para garantizar la satisfacción del usuario.

Alianzas Estratégicas

Ver la posibilidad de colaborar con marcas o proveedores para ofrecer promociones especiales que parezcan atractivas a los clientes.

7.3 Análisis externo

La comercialización a través de máquinas vending en diferentes Universidades a lo largo del país, es una estrategia que puede ser muy efectiva para satisfacer las necesidades de todas las personas presentes en un campus. Esta estrategia puede

nacer en respuesta a la ausencia de comercios dedicados al rubro alimenticio cercanos a las instituciones educacionales, políticas que no permitan la existencia de quioscos dentro de la universidad, un alumnado insatisfecho con la oferta alimenticia establecida, etc. Pueden existir diversas variables alrededor de un negocio que influyan de forma favorecedora o perjudicial en su desarrollo. Es por esto, que este análisis se encarga de evaluar todos los factores externos que pueden influir en la instalación y funcionamiento de máquinas Vending en la Universidad de Valparaíso.

7.3.1 5 Fuerzas de Porter

Este análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta útil para evaluar el entorno de Confitería Rossi Spa y entender cómo interactúan diferentes factores que pueden afectar sus operaciones.

Amenaza de nuevos competidores

Dado que la adjudicación del proyecto que implementa las máquinas Vending en las diferentes facultades de la Universidad se otorga mediante una licitación, no puede haber máquinas de otra persona o empresa en la universidad. Esta situación crea una barrera de entrada alta para nuevos competidores en el mercado. Además, la entrada de nuevos competidores en el mercado de máquinas vending puede requerir una inversión inicial significativa en máquinas y suministro.

Poder de negociación de los proveedores

Confitería Rossi Spa trabaja con 8 proveedores distintos, entre ellos se encuentran: Carozzi, Fruna, PepsiCo, Coca cola, Ccu, Packout, Eurovending, Roma limitada, Fabcas, Arcor, Ideal y Nutrabien. La empresa cuenta con gran diversidad de proveedores y esto podría brindarle cierta flexibilidad. Sin embargo, algunos de los proveedores brindan productos exclusivos y esenciales para la empresa, lo que

otorga un mayor poder de negociación. Por ejemplo, Eurovending es el proveedor que brinda a la empresa los insumos necesarios para las dos máquinas de café que se encuentran en las facultades de Ingeniería e Ingeniería Civil Industrial. La empresa enfrentaría una dificultad si este proveedor desapareciera del mercado, debido a que las máquinas operan solo con las marcas que Eurovending les proporciona. Por otro lado, si Fabcas, proveedor de bebidas y pasteles situada en Viña del Mar, desapareciera o quisiera aumentar sus precios, la empresa podría buscar otro proveedor similar en Valparaíso. Ambas situaciones otorgan un poder de negociación moderado a los proveedores de Confeitería Rossi Spa

Poder de negociación de los compradores

Si la empresa es la única que opera máquinas vending en las tres facultades de la Universidad de Valparaíso, los clientes, en este caso, estudiantes y personal, tienen pocas opciones de compra alternativas en el campus. Esto reduce significativamente su poder de negociación. Sin embargo, dado que existen negocios y supermercados cerca de todas las facultades, los clientes pueden buscar alternativas más convenientes fuera de las instalaciones educacionales. Lo anterior les otorga a los compradores un nivel de negociación moderado.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se define como sustituto a aquel producto y/o servicio que puede satisfacer la misma necesidad o deseo para el mismo grupo de compradores. En base a esto, los sustitutos que pueden existir son los snacks y bebidas que se comercializan fuera de las instalaciones educacionales, en supermercados, cafeterías y negocios aledaños. La empresa cuenta con exclusividad en el campus y trabaja con múltiples proveedores, por lo cual, la amenaza de productos sustitutos es baja, ya que los clientes tienen escasas alternativas dentro de la universidad para obtener snacks, bebidas calientes y frías.

Rivalidad entre competidores existentes

Como Confitería Rossi Spa es la única empresa operando en las tres facultades, la rivalidad entre competidores existentes es baja, ya que no hay otros competidores directos en los campus. Sin embargo, se puede considerar como competidores a los alumnos que venden snacks de manera informal en la Universidad, a los vendedores ambulantes y a los negocios aledaños a los Campus que ofrecen Snacks, bebestibles, cafés y almuerzos. Uno de ellos es "PuroCafé", una cafetería que vende bollería y cafés preparados situada cerca de la facultad de ingeniería civil industrial y oceánica. Esta cafetería se considera competidora a pesar de que sus precios son superiores a los de la máquina de café. También cerca de dicha facultad, se encuentra un supermercado Santa Isabel y un supermercado Líder express en la avenida Pedro Montt. Si bien estos supermercados cuentan con gran variedad de productos, igual se encuentran a una distancia considerable de la facultad. La máquina de la Facultad de Ciencias, ubicada en Gran Bretaña 1091, Valparaíso, se enfrenta a varios establecimientos cercanos. Entre ellos se encuentra "Minimarket Santa Teresa", que se encuentra a tan solo tres cuadras de la universidad. Además, en la zona también compite con "Aveniu, Botillería y Almacén", así como un Pronto Copec. Estos dos últimos están ubicados en la Avenida Playa Ancha.

A pesar de la presencia de competidores en las cercanías de las instalaciones donde se ubican las máquinas vending, es importante destacar que estos competidores operan fuera del campus universitario. Para los estudiantes y el personal, desplazarse hasta estos competidores implica una inversión de tiempo significativa, lo cual es especialmente crítico debido a las restricciones temporales impuestas por los intervalos entre clases. Estos lapsos limitados entre una clase y otra pueden ocasionar retrasos y generar experiencias incómodas para los consumidores. Es por esto, que se considera moderada la rivalidad entre competidores existentes.

Matriz 5 Fuerzas De Porter

Como resultado del análisis de 5 fuerzas de Porter, tenemos la siguiente tabla, donde se puede apreciar cada factor y su impacto en el negocio.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Bajo	Medio	Alto
Licitación de las máquinas			X
Requerimientos de capital			X
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Bajo	Medio	Alto
Gran cantidad de proveedores	X		
Proveedores que brindan productos exclusivos			X
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	Bajo	Medio	Alto
Pocas opciones para comprar dentro de la facultad	X		
Alternativas fuera de los campus		X	
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Bajo	Medio	Alto
Disponibilidad de sustitutos cercanos	X		
Nivel diferenciación de productos		X	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Bajo	Medio	Alto
Diversidad de competidores		X	
Distancia geográfica de los competidores	X		

Tabla 3. Matriz 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia

Resumen Matriz 5 Fuerzas de Porter

Aunque en términos generales las amenazas son escasas, resulta imprescindible para la empresa seguir adelante con la licitación que se le ha adjudicado, ya que su ausencia podría alterar de manera negativa el panorama global de la empresa.

	BAJO	MEDIO	ALTO
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Bajo		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		Medio-Alto	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	Bajo-Medio		
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Bajo-Medio		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Bajo medio		

Tabla 4. Resumen Matriz 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Análisis PESTEL

Factores Políticos

- Pacto fiscal

El actual pacto fiscal del país propuesto por el presidente Gabriel Boric incorpora medidas destinadas a favorecer a las pequeñas y microempresas a través de la denominada 'Ruta del Emprendimiento'. En primer lugar, se contempla la creación de un Monotributo, que implica el pago de una suma fija (inicialmente 1 UTM mensual) en lugar de los impuestos sobre la renta,

el IVA y las obligaciones previsionales. Este sistema tiene un límite de dos años para las Pymes con ventas de hasta 1.800 UF.

Posteriormente, en el tercer y cuarto año, las empresas de menor tamaño accederán al régimen tributario Pyme Transparente, que incluye el beneficio del IVA. En este régimen, las empresas con ventas de hasta 2.400 UF podrán recuperar el 100% del IVA que les corresponde pagar durante los primeros doce meses, luego el 50% durante los seis meses subsiguientes y el 25% en los seis meses posteriores.

Las recientes medidas promovidas por el Ministerio de Hacienda, bajo la dirección de Mario Marcel, han allanado el camino para el crecimiento de empresas de menor envergadura, como el caso de Confitería Rossi, clasificada como una microempresa. De esta manera, proyectos como este no solo benefician a empresas de este tipo, sino que también estimulan el desarrollo empresarial en el país.

- Reforma tributaria

La ley de fomento a la inversión privada en Investigación y Desarrollo (I+D) presenta una mejora significativa al incorporar a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) como beneficiarias. Se elimina el requisito de que las empresas tengan una contabilidad completa para acogerse a este mecanismo. Además, la reforma establece un trato preferencial para estas entidades al proporcionarles un crédito reembolsable que operará como un subsidio durante los años en los que no generen utilidades.

Aunque se han observado mejoras en las políticas chilenas que favorecen a las pequeñas y medianas empresas, estas mejoras son una respuesta directa a la pandemia de COVID-19. La crisis sanitaria impulsó la adopción de medidas y reformas legislativas destinadas a mitigar su impacto en el país.

Factores Económicos

- Inflación

De acuerdo con el Informe de Política Monetaria (IPoM) emitido por el Banco Central en marzo de 2023, la inflación en el país sigue siendo notablemente alta, alcanzando un 11,9% hasta febrero de 2023. Este incremento inflacionario se ha reflejado en los precios de los snacks y bebidas que comercializa la empresa. Añadido a esto, el Banco Central ha mantenido una tasa de política monetaria del 11,25% con el propósito de moderar el consumo de la población y, como resultado, controlar la inflación.

- Tasa de desempleo

En el 2020, el PIB se contrajo en un 6%, acompañado por la pérdida de más de un millón de empleos, afectando principalmente a las mujeres y a trabajadores de sectores como el comercio, la agricultura y la hotelería. Esto ha aumentado el déficit fiscal, que alcanzó un 7.5% del PIB, el más alto en tres décadas. Además, la tasa de desempleo durante el trimestre de febrero a abril de este año, se ha situado en un 8,7%, lo que sugiere que, a nivel macroeconómico, es probable que se produzca una disminución en el consumo de la población.

Estos factores tienen un efecto perjudicial en Confitería Rossi, ya que el primero ha conllevado a incrementos en los precios de los productos, lo que a su vez podría traducirse en una reducción de las ventas. Además, el desempleo está dando lugar a una disminución en el consumo de la población, lo que podría afectar la demanda.

Factores Sociales

- Movimientos estudiantiles

Uno de los factores sociales que ejerce un impacto considerable en la empresa son los paros estudiantiles. Durante el año 2023, la Universidad de Valparaíso se vio afectada por una movilización estudiantil que se prolongó aproximadamente durante un mes y medio. Esta movilización se originó debido a demandas estudiantiles y situaciones de acoso que afectaban a los estudiantes. Como resultado directo de este factor, las ventas de las máquinas vending experimentaron una reducción del 87.8% en comparación con su funcionamiento habitual.

- Hábitos alimenticios de los estudiantes universitarios

Un estudio llevado a cabo por académicos de la Universidad de Chile revela que los estudiantes universitarios en Chile tienen un alto consumo de alimentos no saludables, un bajo consumo de frutas y verduras, y tienden a omitir comidas esenciales durante su proceso de formación. Además, se destaca que esta población joven pasa gran parte de su día realizando actividades sedentarias en los campus universitarios.

Lorena Rodríguez, académica de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, sostiene que “los entornos de educación superior suelen ser obesogénicos, dificultando el acceso a alimentos saludables y careciendo de infraestructura y organización institucional que fomente la actividad física”. Este elemento es de suma relevancia para la empresa, ya que la mayoría de sus snacks son productos de escaso valor nutricional. Por tanto, si se promulga una nueva normativa relacionada con los alimentos que se venden en el entorno universitario, la empresa se vería obligada a modificar sus estrategias de productos y sus proveedores. Asimismo, a raíz de este factor, la empresa podría fomentar el consumo de alimentos más saludables mediante la inclusión de productos más nutritivos como medida preventiva.

Factores Tecnológicos

- Cambio en métodos de pago

En la actualidad, la población chilena está experimentando una transición en lo que respecta a los métodos de pago. Según la Encuesta Nacional de Uso y Preferencia de Efectivo publicada por el Banco Central en 2022, antes de la pandemia, la mayoría de los chilenos prefería el efectivo como método de pago (Ver Anexo F). Sin embargo, tras la aparición de la pandemia de COVID-19, la tendencia ha cambiado. La autoridad monetaria también señaló que los segmentos de la población que utilizan con mayor frecuencia las tarjetas de débito son los jóvenes.

Este factor tecnológico tiene un impacto significativo en Confitería Rossi, dado que su público objetivo se encuentra en el entorno universitario, en su mayoría jóvenes de entre 18 y 26 años. Además, las máquinas adquiridas por la empresa cuentan con terminales de pago Redelcom que admiten tarjetas, lo que facilita las transacciones para la comunidad universitaria.

- Nivel de innovación

El enfoque innovador de la universidad al implementar máquinas vending en solo tres de sus facultades más grandes representa un desafío significativo. Esta iniciativa se centró en la automatización de los servicios de venta de alimentos para los estudiantes, un enfoque que, si bien es innovador, no está exento de desafíos.

Uno de los desafíos clave que enfrenta esta iniciativa es garantizar la satisfacción del cliente. La falta de un servicio de atención al cliente en persona podría plantear dificultades en términos de abordar las necesidades y preocupaciones de los estudiantes de manera efectiva. Además, es

relevante destacar que la empresa ha optado por máquinas de marca TCN, conocidas por su avanzada tecnología e innovación.

El factor de innovación es de gran relevancia y plantea desafíos significativos para la empresa. Es esencial que la empresa busque mejoras continuas para garantizar que el proceso de automatización no cause molestias en la comunidad universitaria.

Factores Ecológicos

En general los únicos efectos ambientales que pueden influir son la demanda de energía eléctrica y la refrigeración de las máquinas. Sin embargo, las máquinas con las que cuenta la empresa están equipadas con un sistema de refrigeración con refrigerante R134a que cumplen con los requisitos de ROHS, iluminación LED y la unidad expendedora de bajo consumo.

- Ley N° 21.368 Regulación de plásticos y productos de un solo uso

Esta ley tiene como objetivo la disminución de residuos, limitando la entrega de productos de un solo uso, sólo regula a los establecimientos de expendio de alimentos.

Las máquinas de café de la empresa, proporcionan revolvedores de café de plástico. Este factor no es muy relevante ya que la ley no regula a las máquinas vending como tal, pero la empresa al seguir los lineamientos de sus valores deberá trabajar en mejorar este detalle y proporcionarles a los clientes un producto sustituto que funcione como sustituto.

Factores Legales

En cuanto a los aspectos legales, no se han identificado regulaciones que obstaculicen la instalación de máquinas expendedoras en universidades, ni se han establecido restricciones específicas sobre los tipos de productos que pueden comercializarse en los recintos universitarios.

Es importante destacar que las máquinas solo ofrecen productos envasados, lo que implica que no están sujetas a las normativas sanitarias relacionadas con la manipulación de alimentos, ya que no se lleva a cabo ningún proceso de preparación o manipulación de productos perecibles en ellas.

- Ley de protección del consumidor

Esta ley protege los derechos de los consumidores y establece que la empresa, en su rol de proveedora de servicios, debe cumplir una serie de obligaciones, que incluyen la no discriminación y la entrega de información precisa en cuanto a precios y condiciones de compra, entre otros aspectos.

Hasta la fecha, la empresa ha mantenido un desempeño adecuado y ha proporcionado un servicio al cliente que ha funcionado sin mayores inconvenientes. No obstante, es fundamental que la empresa no descuide este aspecto y busque constantemente mejorarlo para asegurar la satisfacción de los consumidores con el servicio que se les brinda.

7.3.3 Análisis FODA

Oportunidades

Las oportunidades con las que cuenta confitería Rossi SpA son las siguientes:

- La expansión de la empresa a otras facultades o universidades podría aumentar la cantidad de clientes y los ingresos de la empresa.

- La contratación de dos operarios puede mejorar la eficiencia operativa y permitir una mayor cobertura horaria para que las máquinas estén siempre abastecidas a su capacidad máxima.
- La empresa puede expandir su oferta de productos para adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores, incluyendo opciones más saludables, altas en proteínas, veganas, etc.
- Funcionamiento de las máquinas en periodo de vacaciones de verano e invierno por los semestres de verano de la universidad.

Amenazas

Las amenazas con las que cuenta confitería Rossi SpA son las siguientes:

- Las preferencias de los estudiantes pueden cambiar, lo que requiere una adaptación constante de la oferta de productos.
- Cambios en las regulaciones de alimentos y bebidas en las instituciones educativas pueden afectar la operación y la selección de productos con los proveedores actuales.
- No renovación de la licitación adjudicada por la empresa.
- La entrada de competidores en el mismo entorno universitario podría afectar la cuota de mercado y los márgenes de beneficio.

		Fortalezas	Debilidades	
Internas	F1	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación estratégica 	D1	<ul style="list-style-type: none"> Desafíos Logísticos por inventario
	F2	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad por licitación 	D2	<ul style="list-style-type: none"> Fallos tecnológicos de las máquinas
	F3	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de maquinas reducido en costos 	D3	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de normativas de la universidad
	F4	<ul style="list-style-type: none"> Economías de escala 	D4	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia con algunos proveedores
	F5	<ul style="list-style-type: none"> Bodegas en cada facultad 		
		Oportunidades	Amenazas	
Externas	O1	<ul style="list-style-type: none"> Expansión a otras facultades 	A1	<ul style="list-style-type: none"> Preferencias cambiantes de los estudiantes
	O2	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de personal 	A2	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en las regulaciones de alimentos
	O3	<ul style="list-style-type: none"> Expandir oferta de productos 	A3	<ul style="list-style-type: none"> No renovación de la licitación
	O4	<ul style="list-style-type: none"> Funcionamiento extendido 	A4	<ul style="list-style-type: none"> Entrada de nuevos competidores en la universidad

Ilustración 1. Análisis FODA Confitería Rossi SpA. Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo estrategias Matriz Análisis FODA

Estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO)

- F1- O1 Estrategia de expansión
Utilizar la ubicación estratégica de la empresa en los puntos de venta y la capacidad de operar en múltiples facultades para expandir la presencia a otras instituciones educacionales, podría aumentar la cantidad de clientes y los ingresos.
- F4-O3 Estrategia de diversificación

Aprovechar la oportunidad de expandir la oferta de productos para incluir opciones más diversas mediante economías de escala con los diferentes proveedores de la empresa. Esto permitirá adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores y atraer a un público más amplio dentro de la universidad.

Estrategias Debilidades-Oportunidades (DO)

- D1-O2 Estrategia de Contratación de Operarios
Aprovechar la oportunidad de contratar dos operarios para abordar los desafíos logísticos y administrativos relacionados con la administración del inventario en las tres facultades. Esto mejorará la eficiencia operativa y garantizará que las máquinas estén siempre abastecidas.
- D2-O4 Estrategia de monitoreo a las máquinas
Implementar un programa de mantenimiento periódico para asegurar el funcionamiento óptimo de las máquinas a lo largo de todo el año. Aprovechar días festivos o períodos de baja demanda para llevar a cabo las tareas de mantenimiento y reparación, garantizando así que las máquinas estén operativas la mayor cantidad de tiempo posible y minimizando la interrupción de las ventas.

Estrategias Fortalezas-Amenazas (FA)

- F1-A4 Estrategia de Defensa de Mercado
Utilizar las fortalezas de la empresa, como su ubicación estratégica y la capacidad de realizar el mantenimiento interno de las máquinas, para defenderse contra las amenazas, como la entrada de competidores en el entorno universitario. Puede centrarse en mantener y fortalecer su cuota de mercado actual.
- F4-A1 Estrategia de Adaptación Constante

Dado que las preferencias de los estudiantes pueden cambiar, la empresa debe estar preparada para adaptar constantemente su oferta de productos a medida que evolucionan las preferencias del consumidor. Esto podría ocurrir en cada una de las facultades facilitado por las economías de escala de escala y los proveedores.

Estrategias Debilidades-Amenazas (DA)

- D2-A3 Estrategia de Mitigación de Fallos Tecnológicos

Implementar un plan de mantenimiento preventivo para minimizar los fallos tecnológicos en las máquinas expendedoras y garantizar que las operaciones no se vean afectadas significativamente, manteniendo contento al alumnado para que la empresa siga siendo un candidato confiable ante los ojos de la institución.

- D4-A2 Diversificación de Proveedores

Diversificar las fuentes de suministro de productos para reducir la dependencia de proveedores individuales. Esto ayudará a mitigar el riesgo de aumentos de precios o deterioro de la calidad de los productos y contar con nuevos productos para satisfacer a toda la comunidad. Estando preparada ante cambios en las regulaciones de alimentación de la universidad.

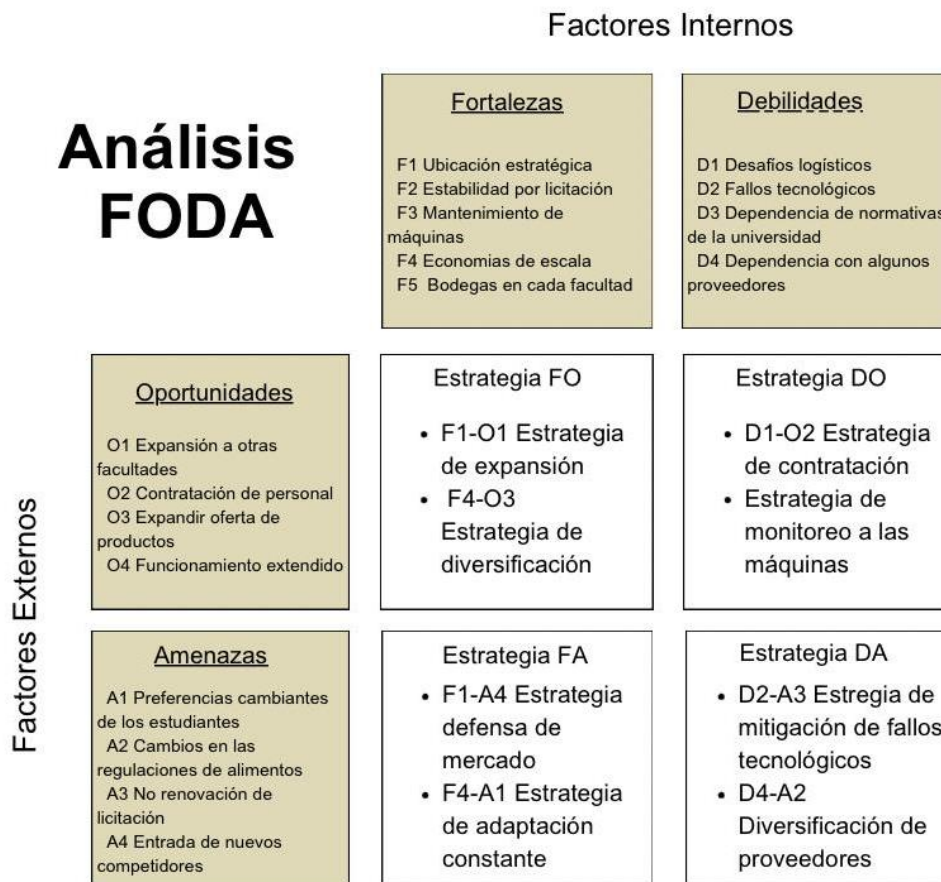


Ilustración 2. Matriz de estrategias FODA Confitería Rossi SpA. Fuente: Elaboración propia.

Resumen del análisis de factores externos (EFAS)

FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIOS
OPORTUNIDADES				
Expansión a otras facultades	0.15	4.5	0.68	Clave para aumentar ingresos
Contratación de personal	0.15	2.0	0.3	Mayor cobertura
Expandir oferta de productos	0.2	5.0	1.0	Mayor flujo de clientes y mayores ingresos
Funcionamiento extendido	0.15	2.5	0.38	Sin estacionalidad
AMENAZAS				
Preferencias cambiantes	0.15	4.0	0.6	Posibilidad de cambio
Cambios en las regulaciones de alimentos	0.05	2.0	0.1	Bien posicionada
No renovación de la licitación	0.1	4.5	0.45	Cuestionable
Entrada de nuevos competidores	0.05	1.8	0.09	Posibilidad escasa
CALIFICACIONES TOTALES	1.00		3.6	

Tabla 5. Tabla 5. Análisis EFAS Confitería Rossi SpA. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al resumen del análisis de factores externos, la suma de los valores asignados a cada factor equivale a 1. En la columna 4 (Calificación ponderada), se obtiene el puntaje ponderado de cada factor multiplicando el valor registrado en la columna 2 por la calificación anotada en la columna 3. Esto genera una calificación ponderada para cada factor, que varía en un rango de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (malo), con un promedio de 3.6, lo que se considera aceptable.

7.4 Análisis interno

El análisis que se llevará a cabo tiene como finalidad comprender el proceso a través del cual Confitería Rossi SpA genera valor para sus clientes y beneficios para

la empresa a través de los recursos, capacidades y competencias distintivas que participan en sus operaciones.

7.4.1 Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna

- **Adquisición de productos para las máquinas mediante proveedores**
Consiste en el proceso de comprar los productos que serán vendidos a través de las máquinas expendedoras de la empresa a proveedores que están ubicados en la región o área geográfica cercana. Esto implica la compra de los productos (como snacks, bebidas, café, etc.) que se ofrecen en las máquinas expendedoras directamente a proveedores locales en lugar de importarlos de otras ubicaciones más distantes que dificultan la adquisición.
- **Almacenamiento y control de inventario**
El almacenamiento y control de inventario involucra el proceso de almacenamiento de productos en las tres bodegas de la empresa. Este proceso se complementa con el uso de la aplicación "Treinta" para mantener un registro detallado del inventario.

Operaciones

- **Instalación y mantenimiento de máquinas expendedoras en las tres facultades.**
Consiste en configurar las máquinas expendedoras para que distribuyan productos de acuerdo con tarifas, precios, y otras configuraciones necesarias.
- **Mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas expendedoras.**
Se supervisa y mantiene las máquinas en funcionamiento. Esto incluye la reposición de productos cuando sea necesario, la solución de problemas si

una máquina se avería, la recolección de dinero de las ventas, y la garantía de que las máquinas estén siempre listas para atender a los clientes.

Logística externa

- Coordinación de rutas de entrega a las facultades para reabastecer las máquinas

Se refiere a la planificación y organización de la logística de entrega de productos desde las bodegas de la empresa hacia las otras facultades de la Universidad, donde se encuentran ubicadas las máquinas expendedoras. Cuando una de las bodegas no dispone de cierto producto que está disponible en otras bodegas, se procede a planificar los horarios y la ruta para la entrega de los productos faltantes.

Marketing y ventas

- Promoción de los productos y máquinas expendedoras en las facultades. Consiste en la colocación de anuncios o carteles promocionales en lugares estratégicos dentro de las facultades, como pasillos, áreas comunes, o cerca de las máquinas expendedoras. Cuando hay ofertas o promociones se pegan folletos en las máquinas.

- Programación y operación de las máquinas para garantizar su funcionamiento.

Para lograr ventas, es fundamental asegurar el óptimo funcionamiento de las máquinas. Y para esto se debe contar con las mantenciones de las máquinas y con revisiones periódicas.

Servicio post venta

- Atención al cliente, resolución de problemas y manejo de quejas. Esto se refiere a las actividades relacionadas con la interacción directa con los clientes, la identificación y solución de cualquier dificultad que puedan enfrentar. La empresa lo hace por medio de correos electrónicos.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

- Gestión de equipos y tecnología

Se refiere a administrar los dispositivos y recursos tecnológicos de la empresa. Como las redes de internet conectadas a las máquinas para poder procesar los pagos con tarjetas de forma segura.

Gestión de recursos humanos

- Selección y contratación de empleados

Es el proceso mediante el cual una empresa busca, evalúa, elige y finalmente emplea a nuevos trabajadores para cubrir posiciones vacantes o para expandir su fuerza laboral.

- Capacitación y desarrollo del personal

Para la contratación de nuevos colaboradores, la empresa emplea inducciones. Dicho proceso se detalla a continuación en el plan de recursos humanos.

Desarrollo tecnológico

- Innovación en productos y servicios

Esta actividad se refiere a la introducción de mejoras, cambios o desarrollos significativos en los productos que se ofrecen a los clientes según sus preferencias. Confitería Rossi SpA, intenta adaptarse a las necesidades de los estudiantes. Proporciona la venta de productos a precios razonables y constantemente amplía la gama de productos ofrecidos, incluyendo opciones más saludables, almuerzos, entre otros.

- Adaptación a avances tecnológicos

Esta actividad consiste en ajustar las operaciones, procesos y sistemas para incorporar nuevas tecnologías o aprovechar las innovaciones tecnológicas que están surgiendo en la industria. En el caso de la empresa, se

incorporaron “tarjeteros” a cada una de las máquinas activas en las facultades de la mano de redelcom, para que los usuarios pudieran pagar los productos usando el método que prefieran.

Abastecimiento

- Selección y gestión de proveedores.

En esta actividad, la empresa realiza la evaluación y selección de proveedores potenciales. Así consiguió los ocho proveedores con los que trabaja en la actualidad. Además, la empresa trabaja en establecer y mantener relaciones sólidas y efectivas con ellos.



Ilustración 3. Cadena de valor de M. Porter. Fuente: Elaboración propia.

7.4.2 Ventaja competitiva

La empresa tiene una ventaja competitiva basada en la exclusividad otorgada a través del contrato de licitación con la Universidad de Valparaíso. Dado que es la

única empresa que puede vender productos en las facultades de ingeniería, ingeniería civil industrial y oceánica y ciencias, tiene un acceso exclusivo a una audiencia de estudiantes y personal universitario. Esto crea una barrera de entrada para competidores, ya que no pueden operar en esas ubicaciones. Además, el contrato de licitación proporciona estabilidad y seguridad a largo plazo en términos de ubicación y clientes.

7.4.3 Análisis FODA

El análisis FODA en la parte de análisis interno solo considera las fortalezas y debilidades de la empresa confitería Rossi SpA.

Fortalezas

Las fortalezas con las que cuenta confitería Rossi SpA son las siguientes:

- La empresa tiene una ubicación estratégica en tres facultades universitarias, lo que garantiza un flujo constante de clientes potenciales.
- Haber ganado un contrato de licitación para operar en la universidad brinda estabilidad en los ingresos de la empresa por cuatro años con posibilidad de continuidad.
- La empresa puede realizar el mantenimiento de las máquinas internamente, reduciendo gastos de subcontratación.
- Al operar en múltiples facultades, la empresa puede lograr economías de escala al comprar productos en mayor cantidad y distribuirlos eficientemente.
- La empresa establece en el contrato con la facultad, contar con bodegas en cada una de ellas. Estas facilitan el almacenamiento y reposición de productos, reduciendo el tiempo de inactividad de las máquinas.

Debilidades

Las debilidades con las que cuenta confitería Rossi SpA son las siguientes:

- La administración del inventario en las tres facultades donde opera la empresa puede plantear desafíos logísticos y administrativos.

- Cualquier fallo tecnológico en las máquinas puede afectar la operación y causar pérdida de ventas.
- La empresa depende en gran medida de su contrato con la universidad, lo que la hace vulnerable a cambios en las políticas de la institución.
- La dependencia de proveedores de productos puede ser una debilidad si los precios suben o la calidad de los productos se deteriora.

Resumen del análisis de factores externos (IFAS)

FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIOS
FORTALEZAS				
Ubicación estratégica	0.2	4.5	0.9	Clave para vender
Estabilidad por licitación	0.05	2.0	0.1	Mantiene calidad
Mantenimiento de máquinas reducido en costos	0.1	5.0	0.5	Buen conocimiento de las máquinas
Economías de escala	0.15	2.5	0.38	Mantener alianza con proveedores
Bodegas en cada facultad	0.15	4.0	0.6	Bodegas estrategicas
DEBILIDADES				
Desafíos logísticos por inventario	0.05	3.0	0.15	Bien posicionada
Fallos tecnológicos de las maquinas	0.15	4.5	0.68	Clave para mantener licitación
Dependencia de normativas de la universidad	0.1	1.0	0.1	Cuestionable
Dependencia con algunos proveedores	0.05	2.5	0.13	Ampliar gama de proveedores
CALIFICACIONES TOTALES	<u>1.00</u>		<u>3.54</u>	

Tabla 6. Análisis IFAS Confitería Rossi SpA. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al resumen del análisis de factores internos, al igual que en el de factores externos, la suma de los valores asignados a cada factor equivale a 1. En la columna 4 (Calificación ponderada), se obtiene el puntaje ponderado de cada factor multiplicando el valor registrado en la columna 2 por la calificación anotada en la columna 3. Esto genera una calificación ponderada para cada factor, que varía en un rango de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (malo), con un promedio de 3.54, lo que se considera aceptable.

7.5 Plan de marketing

Este plan se desarrolla con el propósito de guiar las actividades de marketing de Confitería Rossi.

7.5.1 Segmento de clientes

El segmento de clientes definido son los estudiantes universitarios que pertenecen a las facultades de ingeniería, ingeniería civil industrial y oceánica y ciencias. Este grupo demográfico representa el segmento de mercado principal y central al que la empresa dirige sus esfuerzos y estrategias. Los estudiantes universitarios son la audiencia principal que utiliza las máquinas vending para satisfacer sus necesidades de alimentos y bebidas en el campus. La empresa busca adaptar su oferta de productos y servicios para atender de manera efectiva las preferencias y demandas de este sector, brindando opciones convenientes.

7.5.2 Objetivos

Los principales objetivos para el desarrollo de este plan son consolidar la posición de liderazgo en el mercado de máquinas vending dentro de las tres facultades de la Universidad de Valparaíso, fortaleciendo la presencia y la satisfacción del cliente.

7.5.3 Marketing Mix de servicios

Producto

El "producto" en el contexto de una empresa de máquinas vending como Confitería Rossi se refiere al conjunto de servicios que se ofrecen. Esto incluye la variedad de snacks y bebidas disponibles en las máquinas vending.

Tras un año de operación en la universidad, la empresa ha desarrollado un variado catálogo de productos que se ajusta a las preferencias de los estudiantes. Este catálogo abarca una amplia gama de opciones que incluyen galletas, frituras, frutos secos, lácteos, bebidas, jugos, dulces y almuerzos. La empresa colabora con diversas marcas, y se asegura de que los productos se mantengan en perfecto estado, gracias a la configuración de las máquinas que se adapta a las temperaturas óptimas para cada tipo de producto. La integridad de los productos es una de las prioridades fundamentales de la empresa.

Proceso

El proceso clave para la empresa se centra en la adquisición de productos. Para que los clientes puedan adquirir los productos que desean, deben seguir estos pasos:

Efectivo:

Seleccionar teclado

Seleccionar el número del producto que se desea comprar

Presionar confirmar

Introducir billetes o monedas

Esperar a que baje el producto y abrir la puerta verde

Retirar producto

Tarjeta:

Elegir el tipo de tarjeta a utilizar (crédito, débito, prepago).
Seleccionar el número de producto que se desea comprar
Presionar confirmar
Acercar tarjeta (chip o contacto) e ingresar clave
Esperar confirmación de pago
Esperar a que baje el producto y abrir la puerta verde
Retirar producto

Los procesos de apoyo que garantizan la disponibilidad de las funciones esenciales son la reposición y el mantenimiento. El proceso de reposición implica que la empresa reponga los productos en las máquinas dos veces al día: por la mañana a las 7:30 a. m. y por la tarde a las 13:00 p. m. En primer lugar, se lleva a cabo una inspección de la máquina para identificar los productos agotados, y luego se procede a abrir el compartimiento de almacenamiento de reposición rápida. Este compartimiento se llena en el horario de la tarde, ya que en ese momento hay más tiempo que en la mañana por el menor tráfico en Valparaíso, lo que facilita la distribución a las distintas facultades.

El proceso de mantenimiento se concentra en el área de refrigeración, la limpieza de sensores clave, como los de monedas, billetes y el sensor de caída, además de la limpieza general de las máquinas. Estas actividades de mantenimiento se llevan a cabo dos veces por semana, específicamente los días miércoles y sábado, garantizando así el funcionamiento óptimo de las máquinas.

Personas

Para Confitería Rossi, tanto el encargado del área logística como el responsable de la administración desempeñan roles cruciales para garantizar un servicio eficiente a los estudiantes. El personal de la empresa está capacitado, lo que les permite llevar a cabo las labores de reposición y mantenimiento de las máquinas de manera efectiva.

Además del personal interno de la empresa, otros actores clave incluyen los estudiantes de las facultades de Ingeniería, Ingeniería Civil y Oceánica y Ciencias de la Universidad de Valparaíso, que son los principales usuarios de las máquinas vending. También, los funcionarios de la universidad y los visitantes también forman parte de la audiencia de Confitería Rossi.

7.5.4 Resultados encuesta

Según los resultados de la encuesta realizada, se recopilieron un total de 361 respuestas, superando el umbral de 346 respuestas necesarias para que la muestra fuera representativa. Es destacable que, en relación a la primera pregunta sobre la frecuencia de compra, el 35,5% de los encuestados indicó que utiliza las máquinas de 4 a 5 veces por semana, seguido por un 33,3% que lo hace de 2 a 3 veces por semana. Este dato es significativo, ya que la mayoría de las respuestas provienen de clientes frecuentes.

En cuanto a la segunda pregunta, que evaluaba la variedad de productos, se obtuvo un total de 2.276 puntuaciones sobre las 361 respuestas, representando un índice de satisfacción del 63,05% según el CSAT. Este resultado se considera medio, indicando que los clientes no están completamente satisfechos con la variedad de productos ofrecidos. La tercera pregunta, que evaluaba los precios de los productos, obtuvo un total de 2.617 puntuaciones y un porcentaje de satisfacción del 72,49%, considerado como "positivo" según el CSAT. Esto sugiere que, en general, los precios de los productos son satisfactorios para los clientes.

En relación con la cuarta pregunta sobre el funcionamiento de las máquinas, se registraron 2.599 puntuaciones, con un porcentaje de satisfacción del 71,99%, indicando que las máquinas operan de manera favorable y satisfactoria para los clientes. La quinta pregunta, que abordaba el servicio postventa de la empresa, obtuvo un total de 2.558 puntuaciones, con un porcentaje de satisfacción del

70,86%, calificando el servicio postventa como positivo y satisfactorio para los clientes.

Finalmente, en la sexta pregunta, se destacó que el 52,1% de los encuestados estaría dispuesto a recomendar las máquinas de la empresa, mientras que un 28,3% podría considerarlo y un 19,7% no las recomendaría (Ver anexo G). Estos resultados sugieren que más de la mitad de los entrevistados consideran que las máquinas son recomendables, en comparación con el 19,7% que no las recomendaría.

En resumen, a partir de los resultados obtenidos, se observa que solo una de las seis preguntas aplicadas se considera medianamente aceptable según el índice CSAT. Para mejorar esta situación, se recomienda prestar mayor atención a las necesidades de los consumidores, continuar midiendo sus preferencias y ajustar la oferta de productos para lograr resultados más favorables y satisfacer realmente las expectativas de los clientes.

7.5.5 Estrategias de posicionamiento

Estrategia de precio calidad

Según las estrategias de posicionamiento de Philip Kotler, la estrategia que mejor se adecua a los resultados de la encuesta aplicada es la de precio-calidad. Esta estrategia implica ofrecer un servicio de calidad que abarque la variedad de productos, la calidad del servicio y precios convenientes. En este sentido, es crucial que la empresa realice encuestas de satisfacción de manera constante para evaluar la felicidad de los clientes y asegurarse de mantener o mejorar la calidad del servicio.

Para consolidar la fidelización de los clientes, es fundamental que la empresa se adapte continuamente a las nuevas necesidades del mercado y esté abierta a recibir sugerencias y opiniones de los clientes con respecto a la empresa. La aplicación regular de encuestas de preferencia de productos o la creación de un foro de conversación con los clientes son prácticas esenciales para mantener una conexión efectiva con la audiencia y responder a sus inquietudes de manera proactiva.

Además, para satisfacer las necesidades cambiantes de los estudiantes, la empresa puede implementar estrategias específicas, como lanzar promociones de descuento en bebidas energéticas durante los periodos de exámenes, aprovechando el conocimiento proporcionado por la empresa sobre los hábitos de consumo de los estudiantes en momentos específicos. Este enfoque personalizado no solo mejora la percepción de la relación calidad-precio, sino que también demuestra la adaptabilidad de la empresa a las circunstancias del entorno universitario.

En resumen, la estrategia de precio-calidad de Kotler destaca la importancia de mantener un equilibrio entre la calidad del servicio, la variedad de productos y los precios competitivos. La aplicación de encuestas, la adaptabilidad constante y la atención a las preferencias cambiantes del mercado son elementos clave para fortalecer la posición de la empresa en la mente de los clientes y construir una sólida relación calidad-precio.

Estrategia de diversificación

Los resultados de la encuesta, que reflejan niveles positivos de satisfacción con los precios, el funcionamiento de las máquinas y el servicio postventa de Confitería Rossi, sugieren que la estrategia de diversificación podría ser una oportunidad para expandir su presencia en otras facultades de la universidad.

Siguiendo la visión de Philip Kotler sobre la estrategia de diversificación, Confeitería Rossi podría replicar su modelo en otras facultades, manteniendo sus alianzas con los proveedores actuales y garantizando un estándar de calidad consistente en toda la expansión. La licitación existente, que exige la presencia de una bodega en cada instalación donde operan, facilita este proceso de expansión, ya que está intrínsecamente alineada con la infraestructura necesaria para abastecer eficientemente a nuevas ubicaciones.

Además, para garantizar que la diversificación sea eficaz, sería esencial obtener información detallada sobre los gustos y preferencias de los potenciales nuevos clientes en las diferentes facultades. La realización de encuestas específicas dirigidas a este nuevo segmento ayudaría a personalizar la oferta de productos y servicios de acuerdo con las demandas particulares de cada facultad.

En el marco de la estrategia de diversificación, se destaca la importancia de evaluar la rentabilidad de las nuevas incorporaciones. Esto implica no solo satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, sino también asegurarse de que la expansión sea financieramente viable para la empresa. Un análisis cuidadoso de los costos asociados con la diversificación, así como una proyección de los ingresos potenciales, contribuirá a tomar decisiones informadas y estratégicas.

7.5.6 Análisis 4 P

Estrategia de Producto

El Mix actual de productos (Ver anexo H), resultó ser el porcentaje de satisfacción más bajo según la encuesta realizada igual con un 63,05%. A pesar de este resultado, es relevante señalar que el índice CSAT considera un porcentaje positivo a partir del 67%, por lo que el desempeño actual no es totalmente negativo y se encuentra cercano al umbral de consideración positiva.

No obstante, para mejorar la percepción de los clientes y alinearse con las estrategias previamente aplicadas, es necesario que la empresa realice ajustes en su oferta de productos. En este sentido, se propone implementar una estrategia de productos que consista en llevar a cabo una nueva encuesta focalizada específicamente en evaluar las preferencias de los clientes respecto a los productos ofrecidos. La estrategia implica un enfoque constante en la medición de las preferencias del cliente, asegurándose de que los productos ofertados sean de su completo agrado. Una consideración fundamental sería la incorporación de opciones más saludables y adecuadas para diversos perfiles alimenticios, como aquellos con necesidades específicas como celíacos, diabéticos, vegetarianos, entre otros.

Adicionalmente, se sugiere explorar la posibilidad de una incorporación progresiva de nuevos productos en cada una de las facultades. Esta aproximación permitirá a la empresa adaptar su oferta de manera más precisa a las preferencias particulares de cada segmento de clientes, mejorando así la satisfacción y diversificando la gama de opciones disponibles.

Estrategia de Precio

Los precios actuales (Ver Anexo I), han sido evaluados mediante la encuesta aplicada y se ha determinado que son aceptables para los estudiantes. En vista de este resultado positivo, se ha decidido mantener la estrategia de precios actual. Esta estrategia se caracteriza por ajustarse a los precios ofrecidos por los proveedores, estableciendo así tarifas competitivas que resulten accesibles para la población estudiantil.

Adicionalmente, es importante conservar esta estrategia de precios si la empresa contempla la diversificación. Al expandirse a otras facultades, se deben tener en cuenta precios que se ajusten a los presupuestos de los estudiantes, asegurando así una transición efectiva y un atractivo continuo para la nueva audiencia.

Estrategia de Plaza

En relación a la cantidad de ventas, se estima que las máquinas ubicadas en las facultades de la Universidad de Valparaíso están estratégicamente posicionadas. Por ejemplo, las máquinas en la Facultad de Ingeniería se encuentran en el Hall central, mientras que las de la Facultad de Ciencias están ubicadas dentro del laboratorio. Asimismo, la máquina de la Facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica está situada en el Hall central.

Para la expansión de la empresa, siguiendo la alineación de las estrategias de Kotler, se contempla incrementar el número de máquinas en la Facultad de Ingeniería, ya que la demanda actual supera la capacidad existente (Esto se especifica en el plan operacional). Un lugar estratégico para posicionar esta máquina adicional sería el comedor, dado que concentra un elevado flujo de estudiantes y ofrece una oportunidad significativa para aumentar las ventas. Además, considerando que uno de los productos comercializados son almuerzos, esta ubicación podría maximizar las ventas de este tipo de productos.

En caso de que la empresa decida expandirse, es crucial que identifiquen y seleccionen lugares estratégicos con un alto flujo estudiantil, como los halls principales, para situar las nuevas máquinas. Este enfoque aseguraría una mayor visibilidad y accesibilidad para los estudiantes, optimizando así las oportunidades de venta.

Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción actual carece de una definición clara, lo que representa una oportunidad estratégica para mejorar la visibilidad de las máquinas a través de iniciativas en redes sociales. En la actualidad, la empresa no cuenta con perfiles en redes sociales específicos para las máquinas, lo que sugiere la conveniencia de establecer un perfil de Instagram dedicado a esta oferta. A través de esta plataforma, se pueden implementar diversas estrategias promocionales, siendo una de ellas la destacada promoción de bebidas energéticas durante los períodos de

exámenes, momentos en los que, según los datos de la empresa, se experimenta un notable aumento en la venta de estos productos.

La creación de un perfil de Instagram no solo ampliaría la visibilidad de la empresa, sino que también abriría la puerta a una conexión más directa con los estudiantes. Esta presencia activa en redes sociales permitiría mejorar significativamente la comunicación sobre ofertas especiales, novedades y promociones.

Para optimizar aún más la efectividad de esta estrategia, se puede aprovechar la existencia de perfiles relacionados con la Universidad de Valparaíso en Instagram. Al interactuar con estos perfiles y publicar contenido relevante, se puede aprovechar la visibilidad que ya tienen entre los estudiantes. Asimismo, la promoción de la creación del perfil de Instagram a través de grupos de WhatsApp y Facebook de la universidad.

7.6 Plan de operaciones

7.6.1 Estimación de demanda

Para estimar la demanda a través del método de regresión lineal, se consolidará la demanda de las tres facultades en las que Confitería Rossi opera. Además, se tomarán en cuenta los datos de demanda mensuales desde octubre de 2022 hasta septiembre de 2023. Estos datos se encuentran en la siguiente tabla:

Mes	Cantidad de productos vendidos
Octubre	6.508
Noviembre	6.418
Diciembre	5.898
Enero	3.619
Febrero	2.701
Marzo	6.526
Abril	6.102
Mayo	2.015
Junio	4.123
Julio	6.209
Agosto	6.416
Septiembre	6.597

Tabla 7. Cantidad de productos vendidos. Fuente: Elaboración propia

Basándose en la proyección de demanda con los datos mencionados, se obtuvo la siguiente estimación:

Mes	Demanda proyectada
Octubre	5.333
Noviembre	5.344
Diciembre	5.355
Enero	5.366
Febrero	5.377
Marzo	5.388
Abril	5.399
Mayo	5.410
Junio	5.422
Julio	5.433
Agosto	5.444
Septiembre	2.455

Tabla 8. Proyección de demanda. Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo una ecuación de la forma $y = 11,105x + 5188,8$ con un coeficiente de determinación $R^2 = 0,0006$. Esta proyección de demanda se llevó a cabo para un período de doce periodos, que corresponde a un año.

7.6.3 Objetivos de operaciones

Dentro de los objetivos del plan de operaciones se encuentran:

- Mejorar la disponibilidad y calidad de los productos

Garantizar que las máquinas estén siempre abastecidas al menos al 80% de su capacidad y funcionando correctamente.

- Optimización de la gestión de inventario
Reducir el desperdicio y las pérdidas por productos caducados o no vendidos en un 10%.
- Mejorar los tiempos de reposición
Reducir los tiempos en que las maquinas están siendo abastecidas mediante la logística interna.

7.6.4 Modelo BPMN (Business Process Model and Notation).

Para realizar el modelamiento de procesos de negocio se establecen los elementos principales que lo conforman.

Actividades:

Cliente

1. Indicar el número del producto deseado
2. Seleccionar método de pago
3. Esperar que el producto baje
4. Retirar el producto

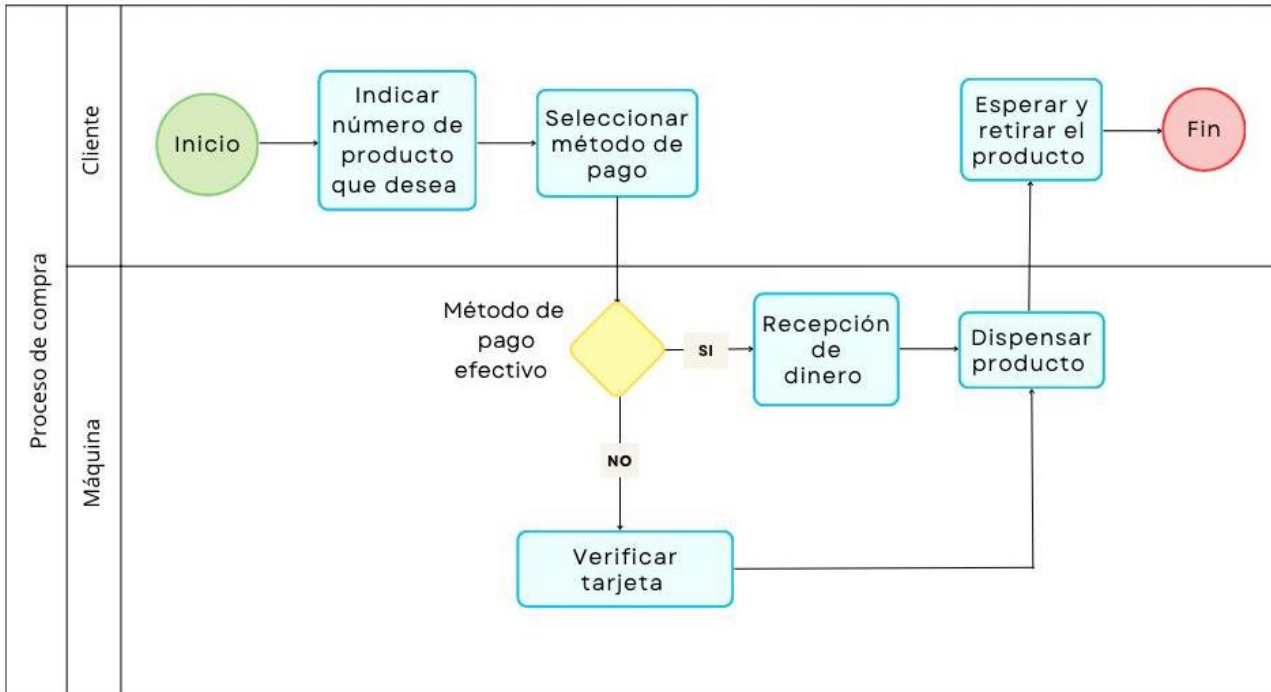
Máquina

1. Verificar tarjeta
2. Recepción de pago
3. Dispensar producto

Eventos: Inicio y Fin.

Gateways: Método de pago

Ilustración 4. Proceso de compra. Fuente: Elaboración propia



Luego de desarrollar el modelamiento, la empresa cuenta con la representación visual del proceso más importante para ellos. La venta de productos a través de sus máquinas. A Continuación, se identifican los indicadores necesarios para el correcto funcionamiento operacional de la empresa.

7.6.5 Indicadores

Para entender mejor los resultados de los indicadores, se proporciona el promedio de ventas diarias por máquina.

Maquinas Facultad de Ingeniería	Maquinas Facultad de ciencias	Facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica
139	71	52
78	38	

Tabla 9. Cantidad de ventas por día. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de eficacia

Para saber si la empresa actúa con eficacia en sus operaciones, se analizarán la tasa de utilización de la máquina, tasa de disponibilidad de productos y la eficiencia en el mantenimiento de las máquinas.

Tasa de Utilización de la Máquina

La tasa de utilización de las máquinas se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de utilización (\%)} = (\text{Tiempo de uso} / \text{Tiempo disponible}) \times 100$$

Donde el tiempo de uso es el tiempo en el cual las máquinas generan ingresos. Será medido en horas. Y el tiempo disponible es el tiempo total durante el cual las máquinas podrían generar ingresos.

Para dos de las tres máquinas de snacks y una de las dos de bebidas calientes se utilizarán los mismos tiempos de uso y disponible. Debido a que las facultades de Ingeniería e Ingeniería Civil Industrial y Oceánica tienen los mismos horarios de apertura y cierre.

La facultad de ciencias tiene horarios diferentes, es por esto, que las máquinas que se ubican en esa facultad tendrán su propia tasa de utilización.

Las máquinas ubicadas en las facultades de Ingeniería e Ingeniería Civil Industrial y Oceánica de la universidad tienen un horario disponible de trece horas. Esto se

debe a que las facultades abren a las 7:00 de la mañana y cierran a las 20:00 horas. El primer bloque de clases comienza a las 8:30 am y el último concluye a las 19:30 pm. El tiempo de uso se calculó de 8:15 hrs a 19:15 hrs, debido a que en promedio las máquinas obtienen sus ventas en ese horario, donde se concentra el flujo de estudiantes. El tiempo de uso efectivo de estas máquinas es de once horas.

La máquina ubicada en la facultad de Ciencias tiene la ventaja de operar las 24 horas del día, ya que se encuentra en el laboratorio, el cual está abierto de manera continua. Esto brinda un tiempo disponible de 24 horas. Sin embargo, el tiempo de uso promedio es de 18 horas. Las ventas se concentran en su mayoría durante el horario de 7:30 am a 20:30, pero también se observan ventas promedio durante la noche, desde las 23:00 hasta las 2:00 am y a las 5:00 am.

De acuerdo a lo anterior las tasas de utilización son las siguientes:

Tasa de Utilización Máquinas Facultad de Ingeniería e Ingeniería Civil Industrial y Oceánica	Tasa de Utilización Máquina Facultad de Ciencias
84,1%	75,0%

Tabla 10. Tasa de utilización. Fuente: Elaboración Propia.

Este indicador demuestra que, en ambas facultades, las máquinas se utilizan de manera eficiente, ya que, en ambas, el tiempo disponible para generar ingresos supera el 50% de su tiempo total disponible.

Tasa de Disponibilidad de Productos

La tasa de disponibilidad de productos de las máquinas se calcula de la siguiente manera:

Tasa de Disponibilidad de Productos (%) = (Número de Productos Disponibles / Número Total de Espacios para Productos) x 100

Donde el número de productos disponibles es el número de productos que están listos para su compra en las máquinas vending en un momento específico. Será medido en unidades. Y el número total de espacios para productos es la capacidad total de cada máquina. La tasa será calculada en función de un día de venta de productos en las tres facultades.

En el caso de las máquinas de Confitería Rossi, estos factores varían para cada una de ellas. La máquina de la facultad de Ingeniería muestra, en promedio, la menor cantidad de productos disponibles al momento de reabastecer en el horario de la tarde, seguida por la facultad de ciencias. Por último, la máquina de la facultad de Ingeniería y Oceánica presenta el mayor número de productos disponibles en ese momento.

En la facultad de Ingeniería, se encuentra una máquina modelo TCN 720D-10G con una capacidad total de 200 productos, especialmente si se llenan la mayoría de los espacios disponibles con latas. Este modelo de máquina utiliza espirales para acomodar los productos según su tamaño. La empresa considera que, dada la variedad de productos que comercializa, la capacidad total o el “número total de espacios disponibles para productos” es de 160. Durante el horario de reabastecimiento de la tarde, se ha observado que el número de productos disponibles desciende a 52.

En cuanto a la máquina de café de la facultad, tiene una capacidad total de 140 cafés, que varía según el tipo de café más solicitado. La empresa identifica que el capuchino y el chocolate caliente son las opciones más populares, lo que requiere un abastecimiento más frecuente de chocolate y vainilla, que se utilizan en la preparación de otros cafés como el mocaccino. Como resultado, la capacidad total disponible para cafés se reduce a aproximadamente 125. Durante el

reabastecimiento de la máquina de café por la tarde, en promedio, la máquina cuenta con 62 cafés disponibles.

En la facultad de ciencias, se encuentra una máquina modelo TCN 720D-10G, al igual que en la facultad de ingeniería. La empresa considera que, dada la variedad de productos que comercializa, la capacidad total o el “número total de espacios disponibles para productos” es de 140, ya que en dicha facultad se venden en mayor cantidad los almuerzos que ocupan más espacio que un snack común. Durante el horario de reabastecimiento de la tarde, se ha observado que el número de productos disponibles desciende a 79.

En el caso de la máquina de café, se estima una capacidad total de 125 cafés. Esta máquina no requiere reabastecimiento diario, pero se ha observado que, durante la tarde, aproximadamente a las 12:30 hrs, la máquina cuenta en promedio con 99 cafés disponibles.

Por último, en la facultad de ciencias se encuentra una maquina modelo TCN 720-9C con una capacidad total de 178 productos. Este modelo de máquina, al igual que el modelo TCN 720-10G utiliza espirales para acomodar los productos según su tamaño. Es por esto que la empresa considera que, dada la variedad de productos que comercializa en dicha facultad, la capacidad total o el “número total de espacios disponibles para productos” es de 153. Durante el horario de reabastecimiento de la tarde, se ha observado que el número de productos disponibles es igual a 112.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente las tasas de disponibilidad de productos son las siguientes:

Tasa de Disponibilidad de Productos Facultad de Ingeniería	Tasa de Disponibilidad de Productos Facultad de ciencias	Tasa de Disponibilidad de Productos Facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica
32,5%	56,4%	73,2%
49,6%	79,2%	

Tabla 11. Tasa de disponibilidad de productos por facultad. Fuente: Elaboración propia.

Este indicador detalla que, durante la misma jornada, algunas máquinas deben ser prioridad en cuanto a la reposición de productos agotados. La máquina de la facultad de Ingeniería, en el momento de la revisión, presentaba un 32.5% de sus espacios ocupados por productos disponibles para la compra, lo que indica que se requieren ambas reposiciones diarias de productos para esta máquina. La máquina de café (representada en color rojo) de esta misma facultad necesita, al menos, una reposición diaria para asegurar un stock disponible durante la tarde, especialmente en temporadas de alta demanda como el invierno.

Por otro lado, la máquina de café de la facultad de Ciencias registra un 79.2% de productos disponibles a las 12:30 hrs. Dado que el horario de mayor demanda es de 7:30 am a 11:30 am, el stock disponible es suficiente para cubrir las ventas de la tarde, lo que elimina la necesidad de reposición de insumos en esa máquina.

Eficiencia en el Mantenimiento

Para saber la eficiencia en el mantenimiento de las máquinas, se utilizará la siguiente fórmula:

Eficiencia en el Mantenimiento (%) = [(Tiempo Total de Funcionamiento - Tiempo de Inactividad debido a Mantenimiento) / Tiempo Total de Funcionamiento] x 100

El tiempo Total de Funcionamiento es el tiempo durante el cual las máquinas de están en funcionamiento y generando ingresos. El tiempo de Inactividad debido a Mantenimiento se entiende como el tiempo en el que las máquinas están fuera de servicio debido a trabajos de mantenimiento preventivo o correctivo.

Para calcular este indicador, se considerará una semana de ventas y se evaluará el tiempo total de funcionamiento de las cinco máquinas ubicadas en las tres facultades de la universidad. Cada semana, las máquinas son sometidas a limpieza y revisión, generalmente realizadas los sábados, ya que en ese día la universidad no experimenta el flujo habitual de estudiantes. En general, las máquinas funcionan de manera continua, y las fallas más comunes se relacionan con problemas de dinero, como billetes atascados o la falta de cambio adecuado.

Esto suele ocurrir cuando los billetes introducidos no están en buenas condiciones y la máquina no los reconoce, lo que impide la dispensación del producto. En el caso de la falta de cambio, esto se produce cuando el usuario introduce una moneda que la máquina no reconoce, como las monedas de \$10. En promedio, la máquina situada en la facultad de Ingeniería presenta dos errores a la semana, y el tiempo de resolución de cada problema promedia unos 30 minutos, lo que suma un total de aproximadamente una hora de tiempo de inactividad semanal debido a problemas no programados. En la facultad de Ciencias e Ingeniería Civil Industrial y Oceánica se presentan en promedio 1 problema a la semana, con un promedio de resolución de 30 minutos.

Además, se estima que se utilizan dos horas a la semana para realizar mantenimiento no programado después de estos fallos en las tres máquinas, lo que se traduce en 40 minutos por cada máquina. En total, al sumar el tiempo de inactividad causado por el mantenimiento programado y no programado en la máquina de la facultad de Ingeniería, se obtiene un total de y una hora cuarenta minutos de inactividad en una semana. Para la facultad de ciencia e Ingeniería Civil

Industrial y Oceánica se obtiene un total de una hora y diez minutos en cada una de las máquinas.

La facultad de Ingeniería e Ingeniería Civil Industrial y Oceánica tienen como tiempo total de funcionamiento trece horas al día, a la semana son 65 hrs. Mientras que la facultad de ciencias cuenta con un total de 24 horas al día, un total de 120 horas.

La máquina de café de la facultad de Ingeniería presenta aproximadamente tres errores, el promedio de solución de cada uno son 25 minutos, lo que se traduce en un total de una hora y quince minutos de tiempo de inactividad. La máquina de café de la facultad de ciencias presenta en promedio un error a la semana, con un promedio de 20 minutos de solución, lo que significa solo veinte minutos de inactividad a la semana.

Con respecto a lo anterior la eficiencia en el mantenimiento es la siguiente:

Eficiencia en el Mantenimiento Facultad de Ingeniería	Eficiencia en el Mantenimiento Facultad de ciencias	Eficiencia en el Mantenimiento Facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica
97,4%	99,1%	98,3%
98,1%	99,7%	

Tabla 12. . Eficiencia en el mantenimiento. Fuente: Elaboración propia.

Este indicador detalla cuánto tiempo las máquinas estuvieron operativas en comparación con el tiempo total, teniendo en cuenta el tiempo de inactividad debido al mantenimiento. Cuanto mayor es el porcentaje, mayor es la eficiencia en el mantenimiento, ya que significa que las máquinas pasan más tiempo generando ingresos y menos tiempo inactivas debido a reparaciones. En general, todas las máquinas de la empresa están activas la mayor parte del tiempo. En la facultad de

ciencias, las máquinas permanecen activas el 99% del tiempo lo que indica que funcionan con alta eficiencia.

Indicadores de eficiencia

Ventas por máquina

En promedio, considerando el período de marzo a septiembre, las ventas mensuales por máquina son las siguientes:

Maquinas Facultad de Ingeniería	Maquinas Facultad de ciencias	Facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica
2780	1424	1057
1567	760	

Tabla 13. Ventas mensuales por máquina. Fuente: Elaboración propia

En la tabla, los valores resaltados en rojo corresponden a las ventas de las máquinas de café. De acuerdo con este indicador, la empresa debe priorizar la atención a la máquina de la facultad de Ingeniería, ya que esta máquina registra ventas casi el doble que la máquina de la facultad de Ciencias y casi el triple que la de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica. Por lo tanto, los esfuerzos de reposición deben centrarse principalmente en esta máquina. Además, la empresa puede considerar la posibilidad de adquirir una máquina de mayor capacidad o instalar otra máquina en la misma facultad para maximizar los ingresos por ventas.

La diferencia en las ventas entre las facultades se atribuye principalmente al tamaño de cada una y a la ubicación de las máquinas. En la facultad de Ingeniería, las máquinas se ubican en el hall central, lo que le proporciona una mayor visibilidad y

acceso. En contraste, en la facultad de Ciencias, las máquinas se encuentran en el laboratorio. La facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica es la más pequeña de las tres, con un total de 659 personas entre estudiantes y funcionarios. Esta disparidad en el tamaño de las facultades explica la diferencia en las ventas.

Índice de reposición

Se entiende como índice de reposición al indicador que mide la frecuencia con la que se reponen productos en las máquinas.

La cantidad de veces al día que se reponen las máquinas se especifica a continuación:

Máquinas Facultad de Ingeniería	Máquinas Facultad de ciencias	Facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica
2 veces al día	2 veces al día	Una vez al día
1 vez al día	Cada 1 día	

Tabla 14. Índice de reposición. Fuente: Elaboración propia.

El índice de reposición de las máquinas de snacks en las facultades de Ingeniería y Ciencias es de 2, mientras que el índice para las máquinas de la facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica es de 1. Este índice indica la necesidad de reponer los productos dos veces al día en el primer caso y una vez al día en el segundo, en función de las ventas diarias y la capacidad de cada máquina.

Los horarios de reposición de las máquinas se establecieron a las 7:00 a.m. y a las 12:30 p.m. Estos horarios fueron seleccionados estratégicamente debido a que a las 7:00 a.m. Hay un bajo flujo de estudiantes, ya que el primer bloque de clases comienza a las 8:30 a.m. Por otro lado, a las 12:30 p.m., los estudiantes se

encuentran en clases y no se observa un flujo significativo de ventas en ese momento.

En el caso de la máquina de la facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica, la reposición se realiza solo una vez al día, generalmente a las 8:45 a.m., cuando la mayoría de los estudiantes están en clases.

La máquina de café de la facultad de Ingeniería, que vende 78 cafés al día, requiere reposición diaria, ya que su capacidad es de aproximadamente 125 cafés. Esto significa que al final del día solo quedarían 47 cafés disponibles, lo que no es suficiente para satisfacer la demanda del día siguiente.

Tiempo de reposición

Para calcular el tiempo de reposición se utilizará la siguiente fórmula:

Tiempo de Reposición = (Tiempo promedio de una reposición) x (Número de reposiciones por día)

El tiempo de reposición será calculado en función de un día de venta de productos en las tres facultades.

En promedio el tiempo de reposición es de 35 minutos en cada una de las máquinas. Y el número de reposiciones por día o “índice de reposición” se especificó en el punto anterior. En base a esto, a continuación, se detalla el tiempo de reposición diario de Confitería Rossi.

Tiempo de reposición máquinas Facultad de Ingeniería	Tiempo de reposición máquinas Facultad de ciencias	Tiempo de reposición Facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica
1 hora con 10 minutos	1 hora con 10 minutos	35 minutos
35 minutos	18 minutos	

Tabla 15. Tiempo de reposición. Fuente: Elaboración propia.

El tiempo dedicado a la reposición diaria de productos en las máquinas de las facultades de Ingeniería y Ciencias tiende a ser mayor en comparación con la facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica, debido a su mayor índice de reposición. Sin embargo, este tiempo no se considera una pérdida de ingresos, ya que las reposiciones se llevan a cabo en horarios en los que no hay flujo de ventas significativo debido a que los estudiantes están en clases o aún no han llegado a la universidad.

En el año 2023, la empresa implementó mejoras significativas en sus tiempos de reposición al hacer un uso más eficiente de los compartimientos de almacenamiento de las máquinas, lo que agilizó el proceso de reposición y redujo el tiempo requerido. En el año 2022, el tiempo promedio para reponer productos era de aproximadamente una hora, ya que se almacenaban productos más pequeños y livianos en los compartimientos de reposición. Sin embargo, se identificó que, al almacenar productos más pesados, como bebidas y aguas, se optimiza el tiempo al reducir la necesidad de regresar a la bodega por productos más pequeños y livianos. Esto permitió cargar una mayor cantidad de productos y realizar menos viajes a la bodega.

Este año, la empresa se enfocó en utilizar todos los espacios y recursos disponibles para optimizar y hacer más eficiente el proceso de reposición, asegurando que las máquinas no perdieran ventas.

7.7 Plan de recursos humanos

7.7.1 Personal requerido para la organización

En sus inicios, la empresa operaba con tan solo dos empleados. Uno de ellos era Joaquín Torres, quien logró ganar la licitación de las máquinas en la Universidad. El segundo empleado era su hermano, Julián Torres, quien se encuentra cursando estudios en ingeniería civil industrial en la misma universidad.

Inicialmente, la empresa disponía de tres máquinas de snacks y dos máquinas de café, distribuidas en las tres facultades donde opera. La tarea de reponer y mantener estas máquinas era exigente, sobre todo en el caso de la máquina ubicada en la facultad de Ingeniería, que era la más grande y requería reabastecimiento dos veces al día. De acuerdo a la demanda, la empresa tomó la decisión de contratar a dos personas adicionales para colaborar en las tareas de reposición, mantenimiento y atención al cliente.

Para cubrir las 5 máquinas que funcionan en la actualidad es necesario contar con un gerente, una persona dedicada al área logística (puestos que ya ocupan Joaquín y Julián) y dos operarios. Cabe destacar que en primera instancia solo se contratará un operario y el segundo se contratará cuando la empresa requiera mas mano de obra a medida en que se incrementa la cantidad de máquinas que posee.

sus labores se mencionan a continuación:

- **Gerente General:** Es el líder encargado de la gestión integral de la organización. Sus responsabilidades abarcan la planificación de las labores de todo el equipo para garantizar el funcionamiento óptimo de las cinco máquinas. Además, desempeña un papel fundamental en las tareas

contables de la empresa, encargándose de recibir facturas, procesar pagos y mantener un registro financiero general actualizado.

- **Responsable del Área Logística:** Desempeña un rol fundamental en la organización. Su principal responsabilidad es la gestión del inventario de la empresa. Esto incluye mantener relaciones directas con los proveedores, garantizar el orden y la organización de las bodegas, y supervisar la reposición de productos que se encuentren agotados. Además de las labores mencionadas, el responsable del área logística debe encargarse del servicio al cliente.
- **Operarios:** Son un componente esencial en el equipo, ya que tienen la responsabilidad de reponer los productos en cada una de las máquinas. Esto implica no solo la tarea de transporte, especialmente de productos que no son suministrados por los proveedores y que deben ser trasladados desde las bodegas, sino también la labor de mantener organizado el inventario en las bodegas. Los Operarios son los encargados de desplazarse y asegurarse de que cada máquina esté debidamente abastecida y funcione de manera eficiente.

7.7.2 Manual de funciones

Para elaborar el manual de funciones de Confeitería Rossi SpA, es necesario definir los objetivos de la empresa en lo que respecta a la gestión de recursos humanos. Estos objetivos se detallan a continuación:

Desarrollo personal

Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades y el crecimiento del personal.

Clima Laboral

Mantener un ambiente de trabajo saludable y positivo para garantizar la comodidad de los colaboradores en la empresa.

7.7.3 Estructura organizacional de la empresa.

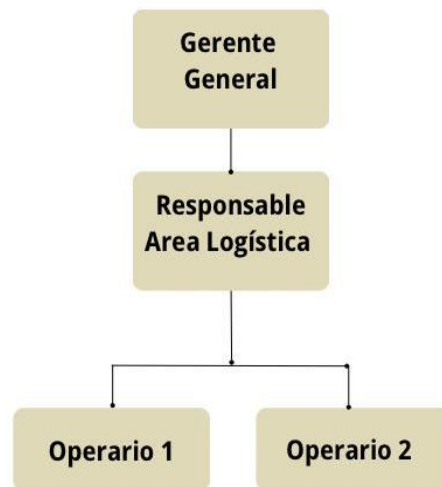


Ilustración 5. Estructura organizacional de cargos. Fuente: Elaboración propia

En base a esta estructura organizacional se basan las siguientes fichas que comprenden el manual de funciones de Confitería Rossi SpA.

7.7.4 Fichas del manual de funciones

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO		CATEGORIA LIBERAL
Gerente General		Gerente
DEPARTAMENTO	N ° TITULARES	JORNADA LABORAL
Gerencia	1	Mañana y tarde

2. FINALIDAD

- **Objetivo del cargo:**

Supervisar y liderar todas las actividades de la organización, desarrollando y ejecutando estrategias que promueven el orden, crecimiento, y éxito. Garantizando la eficacia en la gestión y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- **Descripción de actividades y responsabilidades**

1. El gerente general de Confitería Rossi SpA, es el encargado de las áreas administrativas y financieras de la empresa.
2. Planea Dirige y controla las actividades de la empresa.
3. Lidera los procesos de planeación estratégica de la organización, estableciendo objetivos y metas.
4. Es el encargado de los pagos a proveedores y de tratar con el responsable del área logística.
5. Es quien se encarga de que la empresa cumpla con las regulaciones legales y laborales.

3. ÁREAS DE EFICACIA / RESULTADO

- **Competencias personales y laborales**

- Liderazgo
- Pensamiento Analítico
- Habilidades Financieras
- Etica y responsabilidad
- Gestion de personal
- Capacidad de comunicación
- Capacidad para entender y escuchar los requerimientos de los trabajadores
- Motivación
- Habilidades de negociación
- Adaptabilidad
- Resolución de problemas

Ilustración 6. Ficha Gerente general manual de funciones. Fuente: Elaboración propia

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO		CATEGORIA LIBERAL
Responsable de Área Logística		Logística
DEPARTAMENTO	N ° TITULARES	JORNADA LABORAL
Operaciones	1	Mañana y tarde

2. FINALIDAD

- **Objetivo del cargo:**

Garantizar la eficiencia de la cadena de suministro y la distribución de productos en las máquinas vending, optimizando las relaciones con los proveedores y el nivel de inventario para asegurar la disponibilidad de productos y la satisfacción del cliente

- **Descripción de actividades y responsabilidades**

1. El responsable del área logística es el encargado de la gestión del inventario.
2. Es quien trata hace las ordenes de compra a los proveedores.
3. Supervisar a los operarios de las maquinas .
4. Garantizar el orden y organización de las bodegas.
5. Gestionar el servicio al cliente.
6. Identificar áreas de mejora en la gestión logístic, proponer y ejecutar soluciones para aumentar la eficiencia y la rentabilida.

3. ÁREAS DE EFICACIA / RESULTADO

- **Competencias personales y laborales**

- Habilidades de planificación
- Habilidades de organización
- Buen manejo en establecer y mantener relaciones comunicacionales
- Responsabilidad
- Habilidad identificar y abordar desafíos
- Control de calidad
- Gestión de personal
- Conocimiento en las aplicaciones “Treinta” y “Easy Vending”
- Habilidad de coordinación de equipo
- Adaptabilidad
- Honestidad y motivación

Ilustración 7. Ficha Responsable del área logística manual de funciones. Fuente: Elaboración propia.

1.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO		CATEGORIA LIBERAL
Operario		Logística
DEPARTAMENTO	N ° TITULARES	JORNADA LABORAL
Operaciones	2	Mañana y tarde

2.FINALIDAD

- **Objetivo del cargo:**

Asegurar el abastecimiento eficiente y oportuno de productos en las máquinas, garantizando su disponibilidad para los clientes y contribuyendo al funcionamiento óptimo de las operaciones.

- **Descripción de actividades y responsabilidades**

1. Reabastecer las máquinas con productos, siguiendo un programa de reposición regular.
2. Transportar productos desde las bodegas de las facultades, asegurando que se mantenga el inventario adecuado.
3. Realizar inspecciones a las máquinas para asegurarse que funcionan de manera eficiente.
4. Ordenar y organizar las bodegas.
5. Mantener comunicación con el equipo de logística (responsable del área y el otro operario).
6. Controlar el stock de las bodegas.

3. ÁREAS DE EFICACIA / RESULTADO

- **Competencias personales y laborales**

- Habilidades de comunicación
- Honestidad y responsabilidad
- Organización
- Destreza física
- Habilidad para solucionar problemas
- Facilidad para aprender los procesos del área
- Cumplimiento de normativas
- Contar con licencia de conducir clase B
- Saber trabajar en equipo
- Manejar bien el tiempo para cumplir con los plazos de reposición

Ilustración 8. . Ficha Operario manual de funciones. Fuente: Elaboración propia.

7.7.5 Organigrama de la organización

Dado que la empresa se encuentra clasificada en la categoría micro, su organigrama se caracteriza por ser de naturaleza micro administrativa, lo que implica una estructura de dimensiones más reducidas. El diseño del organigrama sigue una jerarquía vertical en la que el primer nivel lo encabeza el Gerente General, seguido por el responsable del Área Logística y, en último lugar, los Operarios.

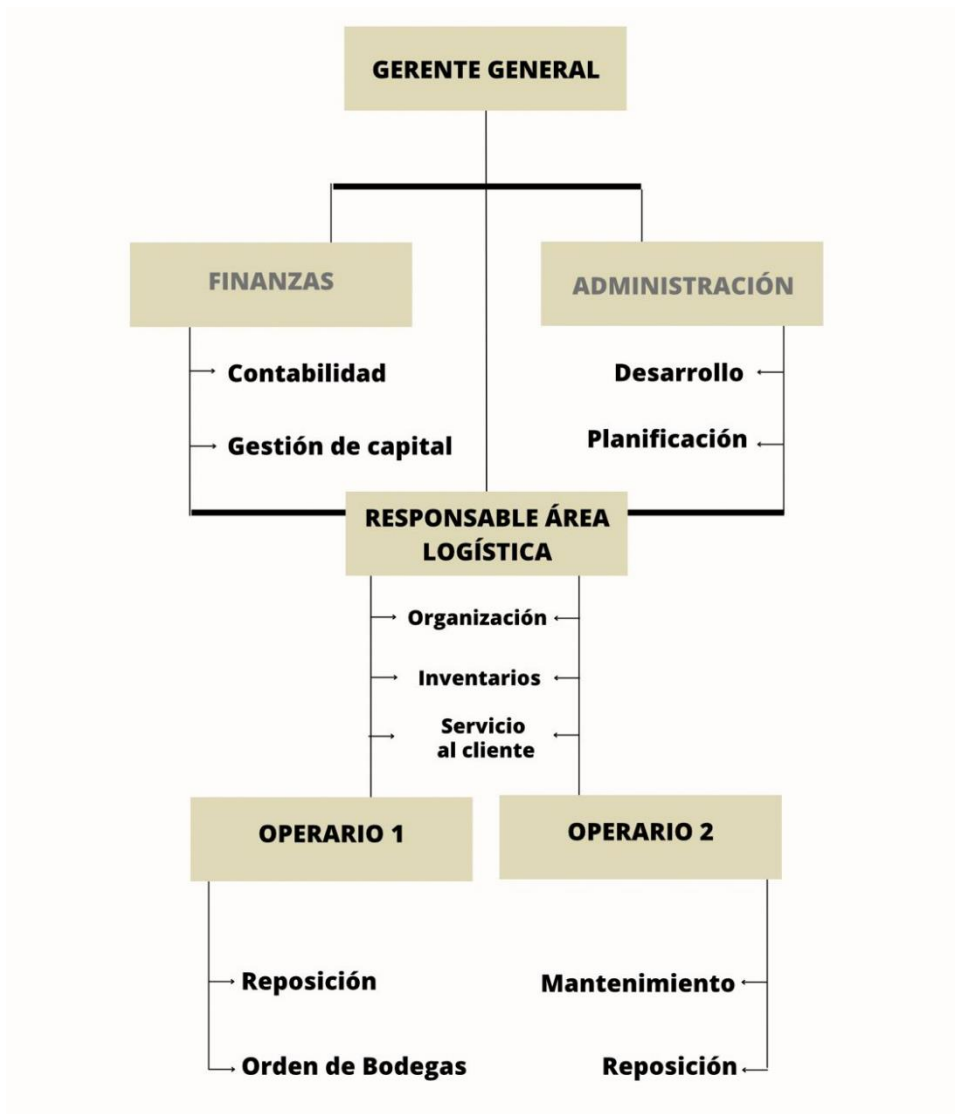


Ilustración 9. Organigrama Confitería Rossi SpA. Fuente: Elaboración propia

7.7.6 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

La estrategia de reclutamiento son las siguientes:

- Publicación de empleo en línea

Los dos puestos de Operario serán anunciados en portales de empleo, que son sitios web que agrupan ofertas y demandas de empleo específicas para una región geográfica determinada. Esto se llevará a cabo con el propósito de alcanzar a un

amplio número de candidatos. Según un artículo de Eva Porto⁴, los diez portales de búsqueda de empleo más destacados en Chile en 2023 son:

1. Chiletrabajos
2. Computrabajos
3. Laborum
4. Buscador de ofertas de Google
5. LinkedIn
6. Indeed
7. Trabajando.com
8. Bolsa nacional de empleo
9. Buscojobs
10. Jobatus

Un factor fundamental que influyó en la selección de los portales más idóneos para la búsqueda de candidatos que se ajusten a los requisitos deseados, según Eva Porto, es la siguiente clasificación:

⁴ Psicóloga especializada en Recursos Humanos con experiencia en el área de selección. Autora del libro “¿Qué hago con mi vida?: Revoluciona tu búsqueda de empleo”.

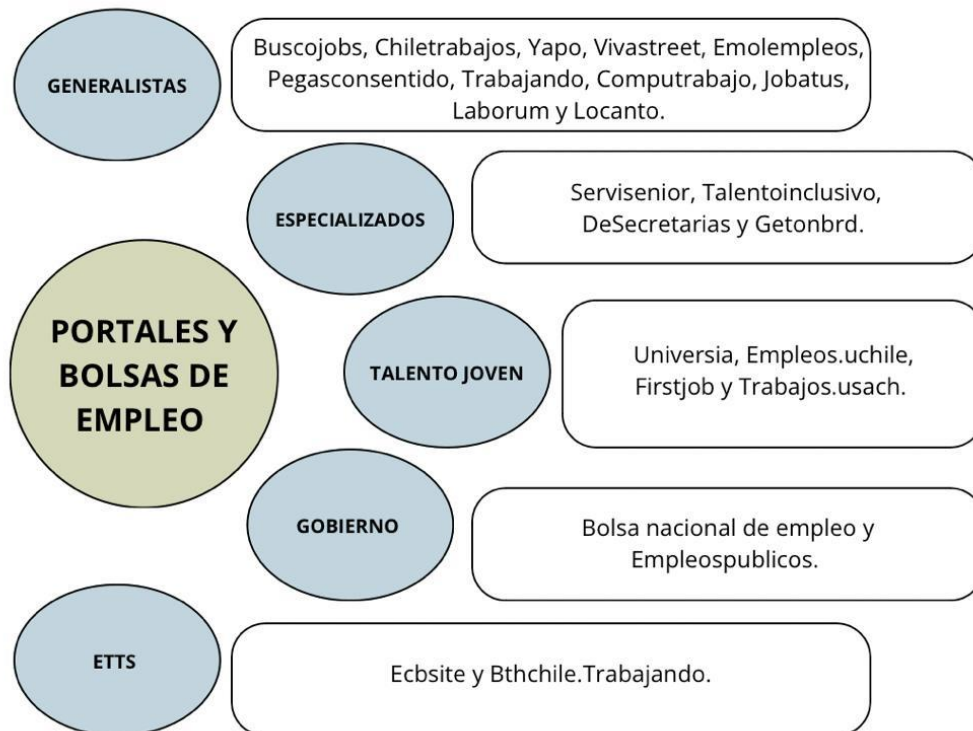


Ilustración 10. Clasificación de los portales de empleo en Chile. Fuente: Elaboración propia

Debido a esta categorización, los portales más adecuados para publicar ofertas de trabajo son los portales generalistas, ya que, para los puestos de operario, no es necesario que los candidatos tengan estudios relacionados previos. Se considera que "Chiletrabajos", "Computrabajos" y "Laborum" son los más apropiados."

- Entrevista de selección

El proceso de entrevistas estará a cargo de Joaquín Torres, quien será responsable de revisar los portales de empleo para determinar la cantidad de candidatos interesados en los dos puestos de trabajo. Posteriormente, será él quien se comunique con los candidatos y los entreviste. Su tarea principal será evaluar

cuáles de los candidatos son los más idóneos para los puestos de operarios en función de su experiencia en mantenimiento y reposición de las máquinas.

La entrevista que se llevará a cabo se clasifica como una entrevista de trabajo, lo que implica que debe ser de naturaleza estructurada, lo que a su vez requiere la planificación previa de las preguntas. Estas preguntas son de tipo cerradas.

El modelo que guía la planificación de esta entrevista se basa en la metodología de investigación educativa de Rafael Bisquerra⁵.

Según el autor, la planificación se divide en tres partes fundamentales: la primera es el momento de preparación, seguido por el momento de desarrollo y, finalmente, el momento de valoración.

1. Momento de preparación:

Objetivos de la entrevista

Evaluar si el candidato es el adecuado para el puesto y la empresa, lo que implica evaluar sus habilidades, competencias, experiencia y compatibilidad cultural.

Identificar las personas que van a ser entrevistada

Las personas que serán entrevistadas son candidatos para el puesto de operario en la empresa. Por lo tanto, se buscan perfiles que cuenten con cierta experiencia en logística y reposición.⁶

Formular las preguntas y secuenciarlas

⁵Rafael Bisquerra es presidente de la RIEEB (Red Internacional de Educación Emocional y Bienestar), catedrático emérito de la Universidad de Barcelona. Doctor Honoris Causa por el CELEI de Chile, Doctor en Ciencias de la educación, Licenciado en Pedagogía y en Psicología.

Las preguntas que se aplicarán son con respecto a la experiencia laboral, habilidades técnicas, competencias y adaptabilidad del candidato. Siguiendo esa misma secuencia.

Para la entrevista, se solicitará a los candidatos que lleguen con un conocimiento previo sobre el funcionamiento de las máquinas. Para facilitar esto, se les proporcionará el enlace a "Asia Vending", donde encontrarán información técnica detallada de cada modelo de máquina con la que cuenta la empresa.

Preguntas de experiencia laboral:

1. ¿Cuéntame sobre tu experiencia laboral previa y cómo se relaciona con este puesto?
2. ¿Puedes proporcionar ejemplos de proyectos o logros destacados en trabajos anteriores?

Preguntas de habilidades técnicas:

1. ¿Ha realizado algún tipo de capacitación o cursos relacionados con la industria de máquinas vending o máquinas de funcionamiento similar?
2. ¿Puede describir, según su criterio, los pasos básicos para cargar productos en una máquina vending?
3. En el mantenimiento de máquinas vending, es importante identificar y resolver problemas comunes. ¿Puede mencionar algunos problemas típicos que pueden surgir en una máquina vending y cómo los abordaría?

Preguntas de Competencias y adaptabilidad del candidato:

1. ¿Cómo maneja la comunicación en situaciones de conflicto?
2. ¿Puede describir una experiencia en la que haya colaborado exitosamente en un equipo para alcanzar un objetivo común?
3. ¿Cómo aporta al trabajo en equipo y cómo resuelve desacuerdos o conflictos dentro del equipo?
4. ¿Cuál es su enfoque para la identificación y resolución de problemas en el día a día de su trabajo?

5. ¿Cómo prioriza y organiza sus tareas para cumplir con los plazos y metas en su trabajo?
6. ¿Cómo reacciona y se adapta a situaciones de cambio repentino en el trabajo?
7. ¿Cómo maneja la presión y el estrés en situaciones de alta incertidumbre o cambios inesperados?

Localizar y preparar el lugar donde va a realizarse la entrevista.

Las entrevistas con los candidatos se llevarán a cabo de manera virtual utilizando la plataforma "Microsoft Teams" en el horario acordado con los candidatos. Todas las entrevistas serán grabadas para su posterior evaluación y comparación.

Para coordinar la entrevista, se contactará a los candidatos con una semana de anticipación mediante un correo electrónico que incluirá el enlace de la reunión y la hora programada. Esto se hace con el fin de permitir que los candidatos confirmen su disponibilidad.

El proceso de reclutamiento se espera que dure al menos un mes, lo que les dará el tiempo necesario para entrevistar a la mayoría de los candidatos.

2. Momento de desarrollo

En esta etapa de la entrevista, es fundamental considerar los objetivos preestablecidos. La finalidad de esta dinámica es recopilar información sobre el candidato con el fin de formar una opinión sobre los solicitantes basada en las respuestas que brindan.

- **Crear un clima de familiaridad y confianza**

Dado que las entrevistas se llevarán a cabo en línea, es esencial establecer un entorno que resulte cómodo y acogedor para el entrevistado. Esto implica asegurar una buena iluminación, minimizar posibles fuentes de ruido que puedan interferir en

la conversación y verificar la conexión a Internet para evitar interrupciones, garantizando así que las entrevistas se desarrollen de manera fluida y efectiva.

- **Mantener una actitud abierta y positiva que favorezca y facilite la comunicación**

Es importante emplear un lenguaje familiar en las entrevistas y no descuidar la cortesía. La entrevista debe llevarse a cabo de manera amigable y sin prisa, otorgando el tiempo necesario y manteniendo una actitud de interés constante a lo largo de todo el proceso.

- **Facilitar la comunicación, adoptando una serie de formalismos**

Joaquín debe seguir rigurosamente el formato, prestando atención a la estructura. En primer lugar, es esencial que se presente y establezca la duración formal de la entrevista. Además, deberá comunicar que cualquier pregunta o inquietud de los candidatos podrá ser abordada al finalizar la entrevista.

- **Registrar la información de la entrevista**

La información proporcionada por cada entrevistado se registrará a través del dispositivo utilizado para llevar a cabo la reunión en Microsoft Teams. Estos registros son fundamentales para evaluar a los candidatos.

3. Momento de valoración

- **Momento de valoración previo a la entrevista**

En este punto, resulta fundamental revisar los dos pasos anteriores y cerciorarse de que los objetivos y la formulación de las preguntas sea la adecuada. Es esencial cuestionarse si la información que se recopilará a partir de las respuestas de los candidatos realmente contribuye a la posterior evaluación de su compatibilidad para la empresa.

- **Momento de valoración posterior a la entrevista**

Para la evaluación posterior, es esencial analizar el ambiente y el tono de la entrevista, así como plantear preguntas clave cómo: ¿Se establecieron claramente los roles? ¿Se siguió el guión de la entrevista? ¿Hubo empatía por parte del entrevistador? Esto para evaluar si la entrevista se realizó de manera óptima.

- **Evaluación de los candidatos**

En esta fase, se recopilarán los datos de todos los candidatos y se analizarán sus respuestas en busca del perfil más adecuado. Con base en la información obtenida, se realizará una clasificación de los candidatos que mejor se ajusten a los requisitos de la empresa, lo que permitirá la selección del candidato más idóneo.

7.7.7 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

Después de la contratación de personal, se emplea una estrategia de inducción. Cada nuevo empleado pasa por un proceso de inducción diseñado con el propósito de familiarizarlos con las instalaciones de la empresa y proporcionarles una comprensión completa de cómo opera la organización.

El objetivo general de la inducción a los dos trabajadores nuevos es proporcionarles una introducción integral a la organización. Esto se hace con el propósito de facilitar una transición exitosa al entorno laboral y garantizar que el nuevo empleado esté preparado para desempeñar sus responsabilidades de manera efectiva.

Proceso de inducción

La inducción que se diseñó consta de cuatro etapas que se detalla a continuación:

ETAPA I

Recepción y presentación

En esta fase, Joaquín Torres se encarga de dar la bienvenida a los dos nuevos empleados en la Facultad de Ingeniería. Durante esta bienvenida, les explica cuáles serán sus roles en la empresa y cómo funcionaba la organización antes de su incorporación. Además, proporciona una visión general del proceso de inducción.

Presentación de su jefe “responsable del área logística”

Después de explicar el proceso de inducción, Joaquín debe presentar a los nuevos integrantes a Julián Torres, su hermano, quien ocupa el cargo de responsable del área logística de la empresa. Julián será el encargado de supervisar a los dos operarios de las máquinas con los que comenzarán a trabajar.

ETAPA II

Recorrido por instalaciones

Durante esta etapa, Julián se encargará de mostrarles las instalaciones donde se encuentran las máquinas y sus bodegas respectivas. Comenzará con un recorrido por la Facultad de Ingeniería, seguido de la Facultad de Ingeniería Civil Industrial y Oceánica, y finalizará con la Facultad de Ciencias de la Universidad.

ETAPA III

Inducción específica

La parte específica de la inducción es responsabilidad del jefe del área logística y se considera una de las etapas más importantes de este proceso. Esta fase se centra en instruir a los nuevos empleados sobre cómo abrir y operar las máquinas, así como en el proceso de reposición. Además, se les brindará información sobre el mantenimiento de las máquinas, que inicialmente se llevará a cabo en colaboración con el responsable del área logística, para que los empleados en proceso de inducción se familiaricen con todos los aspectos del proceso.

ETAPA IV

Evaluación

La evaluación final implica asignar una calificación a cada una de las etapas del proceso, con el propósito de identificar su eficacia. Si se detecta la posibilidad de mejorar alguna etapa, es esencial llevar a cabo una evaluación detallada para realizar modificaciones que beneficien las futuras inducciones de nuevos colaboradores.

7.7.8 Flujograma de la inducción

Para el flujograma de inducción se establece la simbología básica a utilizar:




SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Inicio / Fin de un proceso
	Procesos
	Línea de flujo

Tabla 16. Simbología Flujograma Inducción. Fuente: Elaboración propia

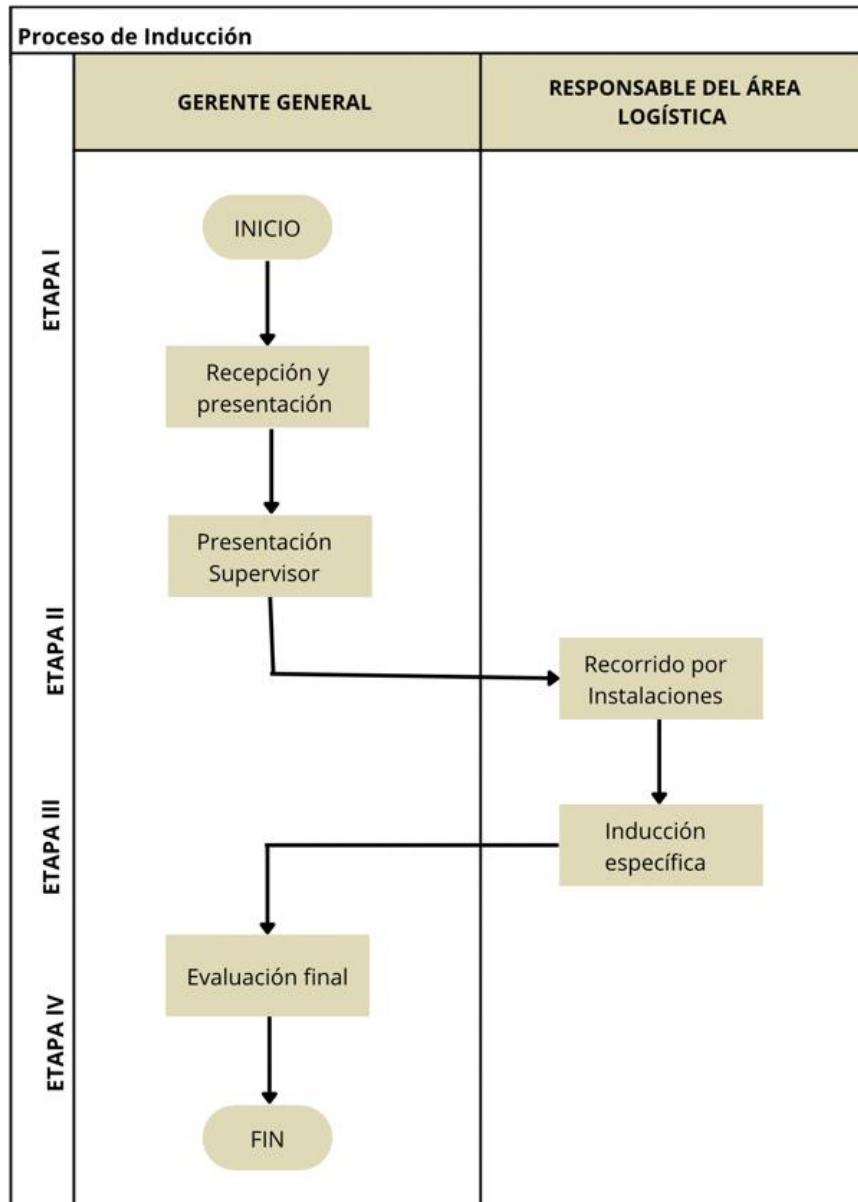


Ilustración 11. *Flujograma Proceso de Inducción Confitería Rossi SpA. Fuente: Elaboración propia.*

7.8 Plan Financiero

En este segmento, se llevará a cabo la evaluación del flujo de efectivo proyectado para Confitería Rossi SpA, con el propósito de alinearse con los objetivos establecidos para este plan de negocios.

Este plan posibilitará la identificación de los requerimientos de financiamiento a corto y mediano plazo para la empresa y proporcionará los indicadores esenciales para evaluar su viabilidad.

Este plan contempla la adquisición de una máquina adicional por año durante un período de 5 años. De esta manera, la empresa podrá suministrar una máquina adicional a la Facultad de Ingeniería y brindar servicios a otras cuatro facultades que han expresado su interés o sustituir. Esta capacidad adicional se ha asegurado a través de una licitación que la empresa ha ganado. Asimismo, se asume que los periodos cuatro y cinco forman parte de una nueva licitación que la empresa ha obtenido en el año 2026.

7.8.1 Consideraciones

- La proyección del flujo de caja comprende 5 periodos.
- Según TCN vending machine, la vida útil de las maquinas es de 17 años.
- La empresa solo cuenta con el vehículo del dueño.
- La compra de las primeras dos máquinas extra se financiarán en un 100% con un préstamo de \$8.000.000 en el banco Santander, a cinco años con un interés de 2,0%.
- Se considera una inflación anual del 3,1%, según el informe de política monetaria del año 2023 del Banco Central.
- Para considerar ingresos se utilizan los datos proporcionados por la empresa desde octubre de 2022 a septiembre de 2023.
- Por arrendar una máquina la empresa cobra actualmente 18,5 UF.
- Se considero la UF= \$36.490.

- El segundo operario se contratará en el periodo 3 del flujo y su salario se ajustará al salario mínimo.
- Se asume como gasto financiero la comisión de Redelcom (4,2%).

7.8.2 Ingresos

La proyección de ingresos se basa en la información suministrada por la empresa, que incluye detalles sobre las ventas, los ingresos generados por las ventas y el arrendamiento de equipos. Los datos mencionados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 17. Ingresos Confitería Rossi. Fuente: Elaboración Propia.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Demanda	6.508	6.418	5.898	3.619	2.701	6.526	6.102	2.015	4.123	6.209	6.416	6.597
Ingresos Por Venta	\$ 3.878.468	\$ 3.657.092	\$ 3.288.561	\$ 1.957.852	\$ 1.125.342	\$ 3.936.092	\$ 3.361.408	\$ 1.003.559	\$ 2.327.658	\$ 3.489.766	\$ 3.631.127	\$ 3.991.984
Ingresos Por Arrendamiento	\$ 675.065	\$ 675.065	\$ 675.065	\$ 675.065	\$ 675.065	\$ 675.065	\$ 675.065	\$ 675.065	\$ 675.065	\$ 675.065	\$ 675.065	\$ 675.065
Ingreso Total Mensual	\$ 4.553.533	\$ 4.332.157	\$ 3.963.626	\$ 2.632.917	\$ 1.800.407	\$ 4.611.157	\$ 4.036.473	\$ 1.678.624	\$ 3.002.723	\$ 4.164.831	\$ 4.306.192	\$ 4.667.049
Demanda Total Anual	63.132											
Ingreso Total Anual	\$ 43.749.687											

Por otra parte, a continuación, se presenta la proyección anual de los ingresos de manera detallada, que se calculó mediante la demanda total anual y los ingresos totales anuales de la tabla anterior. Donde se considera la demanda proyectada mencionada en segmentos anteriores y los ingresos totales anuales proyectados, para los cinco periodos que comprenderá el flujo de caja. Además, se consideran los ingresos estimados por la incorporación de una maquina extra en cada uno de los periodos.

Tabla 18. Ingresos proyectados Confitería Rossi. Fuente: Elaboración Propia.

	Año				
	1	2	3	4	5
Demanda Anual Proyectada	64.731	66.330	67.929	69.528	71.127
Ingresos Por Venta	\$ 36.756.932	\$ 37.622.078	\$ 38.973.272	\$ 40.081.442	\$ 41.189.612
Ingresos por Arrendamiento	\$ 8.100.780	\$ 8.343.803	\$ 8.586.827	\$ 8.829.850	\$ 9.072.874
Total	\$ 44.857.712	\$ 45.965.882	\$ 47.560.099	\$ 48.911.292	\$ 50.262.486
Cantidad De Máquinas Extra	2	3	4	5	6
Ingreso Anual Por Máquina Extra	\$ 14.259.563	\$ 21.389.344	\$ 28.519.126	\$ 35.648.907	\$ 42.778.688
Ingreso Total Proyectado	\$ 51.987.493	\$ 67.355.226	\$ 76.079.224	\$ 84.560.199	\$ 93.041.174

7.8.3 Costos

Para realizar la estimación, se consideran los siguientes costos:

Costo de los productos: Estos costos comprenden todos los pagos a los diferentes proveedores de la empresa por los productos solicitados.

Costo de mano de obra: Los salarios de los empleados se estructuran de la siguiente manera, el sueldo del operario se ajusta al salario mínimo, mientras que el salario del encargado del área logística se establece en \$600.000 y el del gerente general es de \$800.000. Todos los empleados cumplen con una carga horaria de 30 horas semanales.

Costo de maquinaria extra: Este gasto comprende la compra de máquinas adicionales destinadas a atender las diversas facultades de la universidad. La adquisición se llevará a cabo a través de Asia Vending, eligiendo el modelo TCN 720D-10C, con un valor de \$3.590.000.

Costos operativos: Costos varios como la gasolina e implementos de limpieza para la mantención de las máquinas. Semanalmente se utilizan aproximadamente \$8.000 en gasolina, mientras que en artículos de limpieza se utilizan \$2.000.

Costos fijos: Estos costos comprenden el pago del modem de internet para el correcto funcionamiento del tarjetero de cada una de las máquinas. Recientemente la empresa adquirió un pack de internet con la empresa de telefonía WOM, con un valor de \$4.990 por modem. Actualmente la empresa utiliza tres módems.

De acuerdo a estos costos se construyó la siguiente tabla

	Año				
	1	2	3	4	5
Total Ingresos	\$ 51.987.493	\$ 60.225.445	\$ 68.463.396	\$ 76.701.348	\$ 84.939.299
Costo De Productos	\$ -21.611.556	\$ -23.253.701	\$ -25.186.093	\$ -28.872.762	\$ -29.961.986
Costo Productos Maquinaria Extra	\$ -3.100.536	\$ -6.358.524	\$ -9.670.236	\$ -11.877.184	\$ -13.574.740
Costo Maquinaria Extra		\$ -3.590.000	\$ -3.590.000	\$ -3.590.000	\$ -3.590.000
Costo De Mano De Obra	\$ -22.320.000	\$ -22.485.600	\$ -28.502.400	\$ -28.833.600	\$ -29.164.800
Costos Operativos	\$ -427.047	\$ -572.876	\$ -683.451	\$ -792.632	\$ -931.734
Costos Fijos	\$ -255.840	\$ -319.800	\$ -383.760	\$ -447.720	\$ -511.680
Costos Totales Anuales	\$ -47.714.979	\$ -56.580.501	\$ -68.015.940	\$ -74.413.898	\$ -77.734.940

Tabla 19. Costos proyectados Confitería Rossi. Fuente: Elaboración Propia.

7.8.4 Flujos de caja

De acuerdo a los ingresos y egresos mencionados, se desarrolló el siguiente flujo de caja:

	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas	\$ 36.756.932	\$ 37.622.078	\$ 38.973.272	\$ 40.081.442	\$ 41.189.612	
Arrendamiento	\$ 8.100.780	\$ 8.343.803	\$ 8.586.827	\$ 8.829.850	\$ 9.072.874	
Ingreso Anual Por Máquina Extra	\$ 14.259.563	\$ 21.389.344	\$ 28.519.126	\$ 35.648.907	\$ 42.778.688	
Ingreso Total Proyectado	\$ 59.117.274	\$ 67.355.226	\$ 76.079.224	\$ 84.560.199	\$ 93.041.174	
Egresos						
Costo De Productos	\$ -21.611.556	\$ -23.253.701	\$ -25.186.093	\$ -28.872.762	\$ -29.961.986	
Costo Productos Maquinaria Extra	\$ -3.100.536	\$ -6.358.524	\$ -9.670.236	\$ -11.877.184	\$ -13.574.740	
Costo Maquinaria Extra		\$ -3.590.000	\$ -3.590.000	\$ -3.590.000	\$ -3.590.000	
Costo De Mano De Obra	\$ -22.320.000	\$ -22.485.600	\$ -28.502.400	\$ -28.833.600	\$ -29.164.800	
Costos Operativos	\$ -427.047	\$ -572.876	\$ -683.451	\$ -792.632	\$ -931.734	
Costos Fijos	\$ -255.840	\$ -319.800	\$ -383.760	\$ -447.720	\$ -511.680	
Depreciación	\$ -1.103.529	\$ -1.314.705	\$ -1.525.881	\$ -1.737.057	\$ -1.948.233	
Egreso Total	\$ -48.818.508	\$ -57.895.206	\$ -69.541.821	\$ -76.150.955	\$ -79.683.173	
Utilidad Operativa	\$ 10.298.766	\$ 9.460.020	\$ 6.537.403	\$ 8.409.244	\$ 13.358.001	
% Utilidad Operativa	17,4%	14,0%	8,6%	9,9%	14,4%	
Gastos Financieros	\$ -1.543.791	\$ -1.580.127	\$ -1.636.877	\$ -1.683.421	\$ -1.729.964	
Ingresos No Operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidad Antes De Impuesto	\$ 8.754.975	\$ 7.879.892	\$ 4.900.526	\$ 6.725.823	\$ 11.628.037	
% Utilidad Antes De Impuesto	14,8%	11,7%	6,4%	8,0%	12,5%	
% Impuestos	10%	10%	12,5%	25%	25%	
Impuestos	\$ -875.497	\$ -787.989	\$ -612.566	\$ -1.681.456	\$ -2.907.009	
Utilidad Despues De Impuestos	\$ 7.879.477	\$ 7.091.903	\$ 4.287.960	\$ 5.044.368	\$ 8.721.028	
Depreciación	\$ 1.103.529	\$ 1.314.705	\$ 1.525.881	\$ 1.737.057	\$ 1.948.233	
Flujo De Caja Operacional	\$ 8.983.007	\$ 8.406.608	\$ 5.813.841	\$ 6.781.425	\$ 10.669.261	
Financiamiento						
Prestamo	\$ -8.000.000					
Amortización	\$ -940.774	\$ -1.193.129	\$ -1.513.176	\$ -1.919.073	\$ -2.433.848	
Interes	\$ -1.820.951	\$ -1.568.596	\$ -1.248.549	\$ -842.652	\$ -327.876	
Flujo De Caja Financiero	\$ -8.000.000	\$ 6.221.282	\$ 5.644.884	\$ 3.052.117	\$ 4.019.700	\$ 7.907.537

Tabla 20. Flujo de caja Confitería Rossi. Fuente: Elaboración Propia.

7.8.5 Tasa de descuento

Para ver la que tan viable resulta Confitería Rossi, se estima una tasa de descuento del 29.23% mediante el método CAPM.

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Ecuacion 4. Método CAPM. Fuente: www.finacoteca.com

Donde:

Ke: Rentabilidad requerida del proyecto

Rf: Rentabilidad libre de riesgo = 5.2% (Bono Banco Central a 10 años)

Rm: Rentabilidad del mercado = 11.4% (promedio IPSA, últimos 10 años)

β : Beta del proyecto = tasa de riesgo es 0.65
(<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>)

Ajuste de tasa = 20%.

Estos datos fueron recopilados en el año 2022 como parte de una investigación llevada a cabo por Cristian Domingo Flores Duarte en su tesis titulada "Plan De Negocios Para La Implementación De Máquinas Expendedoras De Artículos De Primera Necesidad En Condominios De Departamentos".

7.8.6 Evaluación financiera

Para evaluar financieramente el proyecto se cuentan con los siguientes flujos:

Financiamiento						
Prestamo	\$ -8.000.000					
Amortización		\$ -940.774	\$ -1.193.129	\$ -1.513.176	\$ -1.919.073	\$ -2.433.848
Interes		\$ -1.820.951	\$ -1.568.596	\$ -1.248.549	\$ -842.652	\$ -327.876
Flujo De Caja Financiero	\$ -8.000.000	\$ 6.221.282	\$ 5.644.884	\$ 3.052.117	\$ 4.019.700	\$ 7.907.537
Flujo de Caja Acumulado		\$ 6.221.282	\$ 11.866.166	\$ 14.918.282	\$ 18.937.983	\$ 26.845.519
Flujo De Caja Valor Presente	\$ -8.000.000	\$ 4.814.116	\$ 3.380.090	\$ 1.414.201	\$ 1.441.253	\$ 2.193.939

Tabla 21. Flujo de caja Confitería Rossi. Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a estos flujos se obtuvieron los siguientes indicadores:

VAN	\$5.243.599,14
TIR	62,01%
Payback	1,32

Tabla 22. Indicadores Financieros Confitería Rossi. Fuente: Elaboración Propia

8. RESULTADOS

El Valor Actual Neto (VAN) calculado asciende a \$5,243,599.14, superando claramente el punto de equilibrio (0), confirmando así la rentabilidad del proyecto y la recuperación de la inversión en tan solo 1.32 años. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa por encima de la tasa de descuento (29.23%), fortaleciendo la conclusión de que el proyecto es altamente rentable.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo de esta tesis, se identificó una clara oportunidad de expansión para Confitería Rossi, tanto hacia otras facultades de la Universidad de Valparaíso como hacia otras instituciones educativas. La percepción positiva de los clientes hacia la empresa respalda la replicabilidad del modelo de negocios propuesto. A pesar de la fluctuación estacional, la demanda promedio actual, incluso en los meses de verano y durante movimientos estudiantiles, ha permitido que la empresa experimente utilidades positivas.

Confitería Rossi emerge como una solución efectiva para la comunidad estudiantil al brindar la posibilidad de adquirir alimentos durante los períodos de descanso sin tener que abandonar las instalaciones educativas. La encuesta de satisfacción realizada reflejó resultados positivos, sugiriendo una preferencia establecida por parte de los estudiantes.

El análisis financiero proyectado a 5 años revela un Valor Actual Neto (VAN) de \$5.243.599, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 62,01%, y un periodo de recuperación (Payback) de 1,32 años, confirmando la viabilidad y rentabilidad del proyecto de inversión.

Como recomendación, se sugiere a Confitería Rossi mantener su compromiso con la calidad y buscar continuamente la retroalimentación de los clientes. La interacción efectiva a través de redes sociales y encuestas permitirá adaptarse a las preferencias cambiantes de los clientes. Además, se aconseja estar alerta ante los movimientos estudiantiles y mantener un cuidado riguroso de las máquinas. La evaluación rigurosa de la rentabilidad de futuras acciones o proyectos se destaca

como crucial, ya que garantizar la satisfacción del cliente debe ir de la mano con la salud financiera de la empresa.

10. BIBLIOGRAFÍA y WEBGRAFÍA

- Balanko, G. (2008). *Como preparar un plan de negocios exitoso* . Mc Graw Hill .
- David, F. R. (2003). Administración estratégica. En F. R. David, *Administración estratégica*. Pearson.
- Delikia Fresh. (17 de Enero de 2023). Obtenido de <https://delikia.es/blog/tendencias-del-vending-en-el-2023/>
- Diario Financiero . (20 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.df.cl/tendencias/tendencia/por-que-las-maquinas-expendedoras-son-un-fenomeno-en-chile-y-afuera-sus>
- Jaffe, R. W. (1988). *Finanzas Corporativas*. Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2016). Direccion de marketing. En P. Kotler, *Direccion de marketing* (pág. 49). Pearson.
- Kotler, P. (2016). *Direccion de Marketing*.
- Tamayo, A. y. (1996). Escala de valores organizacionales. . *Revista de Administración*, 31, 62-72.
- Valuate Reports. (Mayo de 2019). Obtenido de <https://reports.valuates.com/market-reports/QYRE-Auto-27Y49/global-vending-machine>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*.
- Weinberger, K. (2009). Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. En K. Weinberger, *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio* (pág. 46).
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio* .
- Westreicher, G. (01 de 07 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/vending.html>

11. ANEXOS

Anexo A

ANÁLISIS PORTER NUMÉRICO

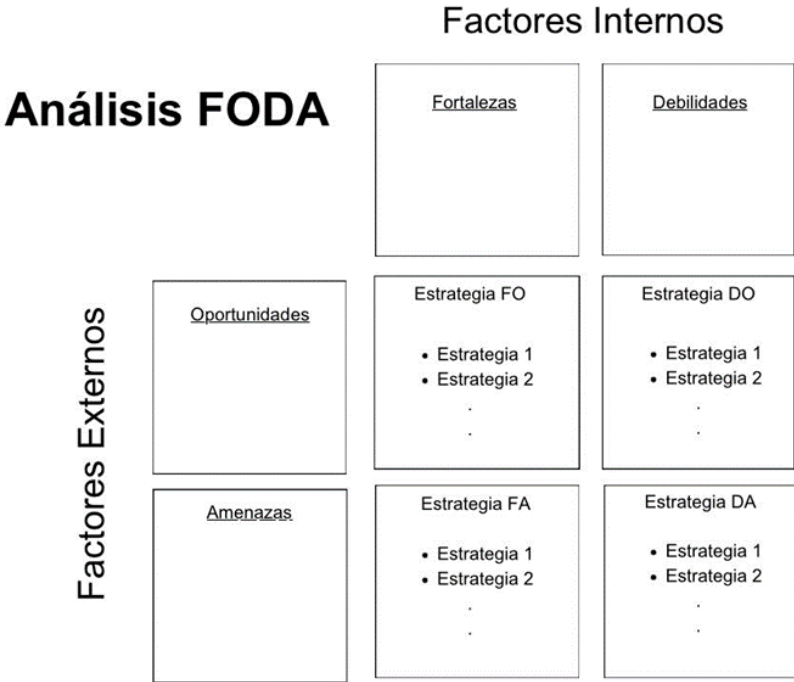
AMENAZA DE POSIBLES ENTRANTES	BAJO	MEDIO	ALTO
Pregunta			
Pregunta 2			
:			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES			
Pregunta			
Pregunta 2			
:			
AMENAZA DE POSIBLES SUSTITUTOS			
Pregunta			
Pregunta 2			
:			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
Pregunta			
Pregunta 2			
:			
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES			
Pregunta			
Pregunta 2			

Anexo B

**ANÁLISIS PORTER
NUMÉRICO**

	BAJO	MEDIO	ALTO
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES			
AMENAZA DE POSIBLES SUSTITUTOS			
AMENAZA DE POSIBLES ENTRANTES			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES			

Anexo C



Anexo D

RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (EFAS)

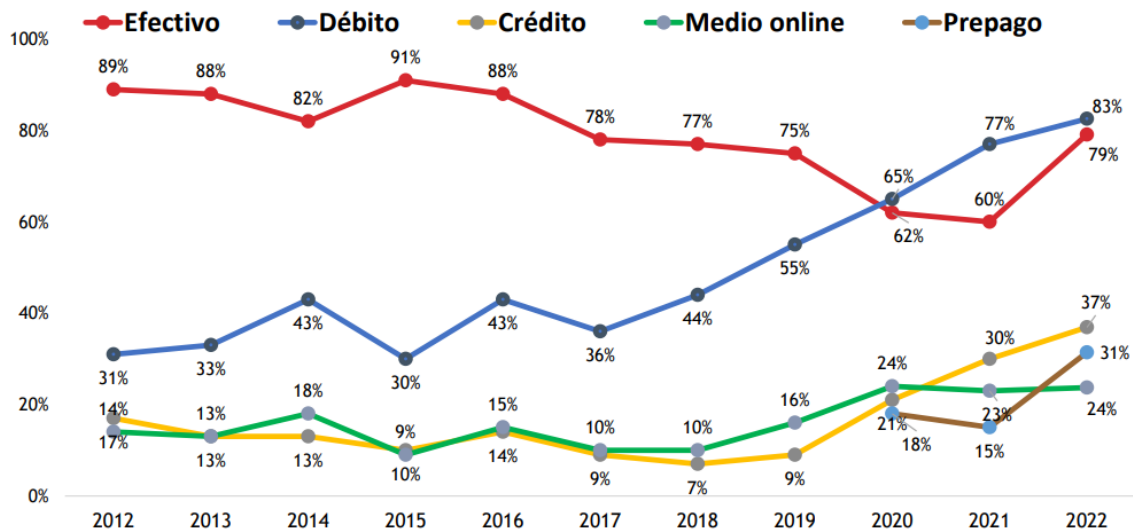
FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIOS
OPORTUNIDADES				
ESTRATEGIA 1 ESTRATEGIA 2 .				COMENTARIO 1 COMENTARIO 2 .
AMENAZAS				
ESTRATEGIA 1 ESTRATEGIA 2 .				COMENTARIO 1 COMENTARIO 2 .
CALIFICACIONES TOTALES				

Anexo E

RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (IFAS)

FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIOS
FORTALEZAS				
ESTRATEGIA 1 ESTRATEGIA 2 .				COMENTARIO 1 COMENTARIO 2 .
DEBILIDADES				
ESTRATEGIA 1 ESTRATEGIA 2 .				COMENTARIO 1 COMENTARIO 2 .
CALIFICACIONES TOTALES				

Anexo F

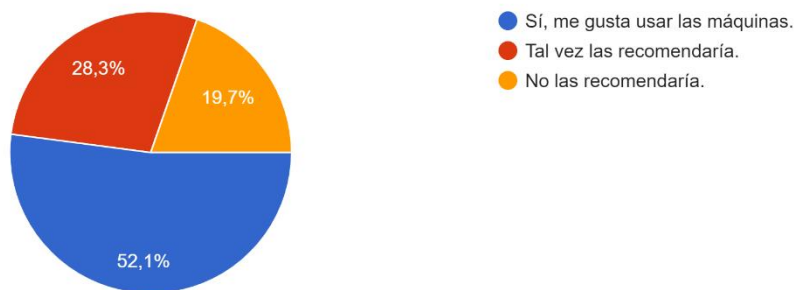


Encuesta Nacional de Uso y Preferencias del Efectivo (ENUPE) Año 2022. Fuente: Banco Central de Chile

Anexo G

6. Finalmente, ¿Recomendarías las máquinas vending de la facultad?

361 respuestas



Anexo H

Productos	
De todito	Barra Protein
Doritos	Alfajor Bon o bon blanco
Cheetos	Barra de cereal Quaker
Ramitas	Alfajor Panchito
Galleta champañita	Jugo en caja
Galleta Serranita	Leche en caja colun
Galleta DinDon	Bebida coca-cola
Galleta Tuareg	Agua mineral
Galletón Quaker	Energetica Monster variedades
Galleta Craker	Lata de Bebida
Mini torta	Almuerzo listo PF
Galleta Selz	Pizza PF
Alfajor Bon o bon	
Cubanito	
Tableton	
Chocma	

Anexo I

Producto	Precio
De todito	\$800
Doritos	\$800
Cheetos	\$800
Ramitas	\$800
Galleta champañita	\$1.200
Galleta Serranita	\$400
Galleta DinDon	\$800
Galleta Tuareg	\$800
Galletón Quaker	\$600
Galleta Craker	\$500
Mini torta	\$500
Galleta Selz	\$400
Alfajor Bon o bon	\$700
Cubanito	\$500
Tableton	\$400
Chocma	\$400

Barra Protein	\$1.500
Alfajor Bon o bon blanco	\$700
Barra de cereal Quaker	\$400
Alfajor Panchito	\$400
Jugo en caja	\$500
Leche en caja colun	\$650
Bebida coca-cola	\$1200
Agua mineral	\$700
Energetica Monster variedades	\$1800
Lata de Bebida	\$1000
Almuerzo listo PF	\$2800
Pizza PF	\$2.300