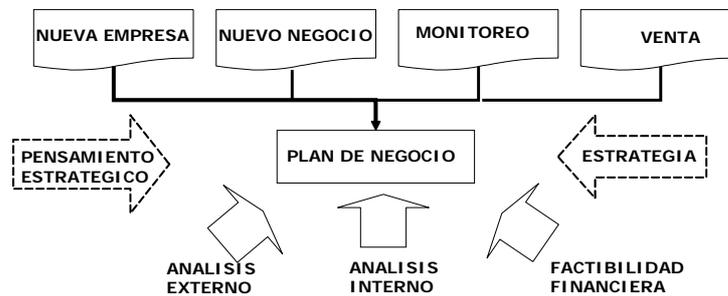


Capítulo 6 EL PLAN DE NEGOCIO.

El presente capítulo desarrolla el Plan de Negocio como instrumento para establecer y sistematizar la factibilidad de la estrategia de negocio de una organización. Para ello y sobre la base del pensamiento estratégico de sus ejecutores, planifica el negocio, integrando 3 elementos fundamentales: lo externo al negocio, lo interno de la organización y la factibilidad financiera para llevarlo a cabo.



Los objetivos del capítulo son.

1. Presentar el Plan de Negocio como instrumento para el análisis de la factibilidad de mercado, de producción y financiera de un negocio.
2. Demostrar la utilidad del Plan de Negocio para constatar la factibilidad tanto de un negocio ya establecido como un negocio nuevo.
3. Describir los componentes, tipos de información y análisis que se deben incluir en el Plan de Negocio.

6.1. La necesidad de planificar los negocios.

En los tiempos actuales la mejor fórmula para que las organizaciones se mantengan competitivamente en el mercado es desarrollando negocios que respondan a una demanda determinada; de forma tal que el empleo de la dotación de recursos y habilidades que posee, ocurra aportando valor para el cliente y también para la organización. Por ello, es necesario el monitoreo permanentemente de la situación de sus negocios, de la sinergia que entre ellos logre, así como aquellos nuevos proyectos en que se involucra.

La organización posee diferentes negocios y en el marco de su proyección estratégica puede detectar la necesidad de introducirse en un negocio nuevo para la organización o diversificarse –como se explica en el Capítulo 4- ya sea por desarrollo propio o mediante adquisición o fusión, lo que se materializa en un producto o servicio nuevo.

Por otra parte, los negocios también analizan sus alternativas de crecimiento, ya sea en productos o servicios existentes o nuevos, como se explicó en el capítulo precedente.

De este modo, adicionar un nuevo producto a la organización puede provenir de un análisis corporativo (visto por lo general por los beneficios financieros de dominio sobre el mercado) o a nivel de negocio. Como regla, los negocios proponen al nivel corporativo posibilidades de desarrollo de nuevos productos o de modificación de los existentes, quizás con la necesidad de adquirir o comprar empresas, mediante lo cual se complementen sus competencias.

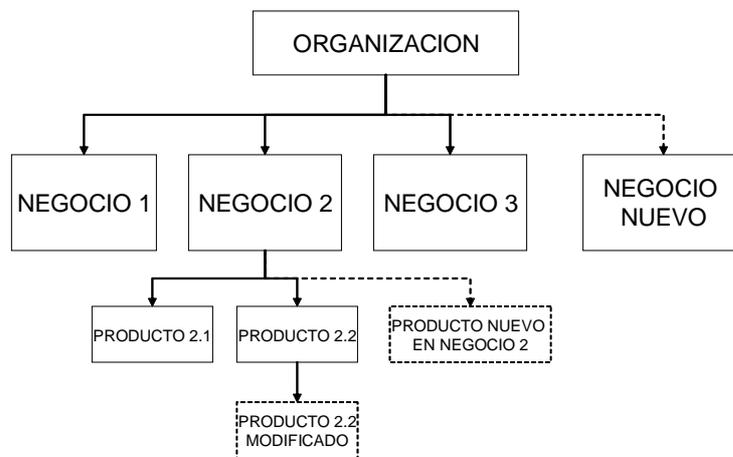
En la Figura 6.1 se presentan las diferentes alternativas de desarrollo de negocios en una organización, los que pasan por el surgimiento de un nuevo negocio a nivel corporativo, del desarrollo de un nuevo producto o servicio dentro de un negocio ya existente – el que podrá permanecer dentro del negocio en cuestión o podrá también adquirir vida propia- y una tercera alternativa, aquella que ofrece el mejoramiento de un producto o servicio ya existente.

Sin embargo no se debe olvidar que el enfoque de “racimos tecnológicos” de Hamel y Prahalad, otorga a la organización la capacidad de visionar la combinación de competencias de todos sus negocios.

Conocidos estos elementos, los negocios de la organización se someten permanentemente a un proceso de adaptación a las condicionantes del entorno, satisfaciendo necesidades, deseos, expectativas y demandas, determinando el modo de enfrentarse a competidores, complementando sus actividades con las de otros agentes presentes en dicho entorno, prevaleciendo en este proceso

la orientación al cliente planteada en el primer capítulo de este libro, que es el elemento que en última instancia garantiza la permanencia exitosa de la organización, basada en los presupuestos que caracterizan la actuación de la organización moderna y que partiendo de la satisfacción señalada de necesidades y demandas de un público determinado, culmina en la garantía de la rentabilidad de sus operaciones

Figura 6.1. Alternativas de desarrollo de nuevos negocios en una organización



Para ello, los negocios requieren una visión estratégica o de largo plazo, mediante la cual se anticipen a los cambios que puedan avecinarse. Por ello, y ha sido demostrado en capítulos anteriores, la organización debe desarrollar ejercicios estratégicos que le permitan establecer las direcciones principales de su desarrollo, a tenor con las condicionantes que le impone el entorno circundante, de manera que se plantee una estrategia corporativa que marque la pauta en sus diferentes negocios y que persiga la sinergia de los mismos, plasmada en las estrategias particulares de cada negocio.

Planteado el cambio como premisa para el desempeño exitoso de la empresa y sus negocios en una proyección estratégica, este requiere de un espíritu empresarial innovador. Muchos autores refieren que la innovación no se da exclusivamente por productos o servicios radicalmente distintos de los que la empresa posee, sino que ésta también incluye la mejora y modificación de productos y servicios tradicionales. Por ejemplo, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de distribución o cualquier otra mejora en el diseño, envase o venta de un producto o servicio puede considerarse como

negocio nuevo. Todo está en que los productos o servicios contenidos en dicho negocio sean capaces de captar las especificidades planteadas por el mercado objetivo, de manera que las mejoras que se establezcan den respuestas concretas a esos cambios.

En realidad, la tasa de éxito de productos o servicios completamente nuevos es muy baja, de ahí que las oportunidades de innovación consistan en agregar valor para el consumidor mediante ideas que mejoren y modifiquen lo que ya se comercializa en el mercado. Al respecto Kotler plantea que "*...estudios realizados señalan que el porcentaje de error en el lanzamiento de nuevos productos es del 40% en bienes de consumo, del 20% en bienes industriales y del 18% en servicios, lo que indica que son especialmente elevados.*"¹.

Y entre varias causas que el mencionado autor señala como factores impulsores del fracaso de la innovación, dos resultan de particular interés: la escasez de buenas ideas y la de capitales. La primera causa puede ser el efecto de las condiciones reales y rutinarias en que se mueven las organizaciones; mientras que la segunda puede tener su origen en el hecho de que en muchas ocasiones, las buenas ideas surgen en lugares donde la falta de recursos constituye la misma razón de su fracaso.

Por ello la organización no puede centrarse solamente en el desarrollo de nuevos negocios, productos o servicios, sino en la valoración de si sus negocios actuales continúan dando respuesta a los requerimientos de ésta y los de su público objetivo.

Una buena idea sobre un negocio puede facilitar su correcta ejecución en el mercado. Y por el contrario, una idea errónea puede llevar a la erogación de recursos que a la larga se constituirán en fracaso. Pero la idea por sí misma no generará dividendos, sólo adquirirá valor económico cuando se haya insertado exitosamente en el mercado.

Para dar solución a esta situación, la respuesta más adecuada consiste en favorecer la innovación a través de la provisión de recursos a aquellas ideas merecedoras de desarrollo. El empresario y su equipo de trabajo deben ser capaces de visualizar ideas que se conviertan en oportunidades de negocio; estas oportunidades de negocio son aquellos productos/servicios que generan valor para el consumidor y que ameritan ser desarrollados.

Pero no basta con detectar con facilidad oportunidades de negocio, se debe ir más allá: se debe prever la forma de convertir dichas oportunidades en un negocio real. Pero la organización no siempre

¹ Kotler, P. Dirección de Marketing. /s.1/: /s.n/ , /s.a p339

puede por sí sola llevar a vías de hecho la idea que responde a la oportunidad de negocio detectada; en muchas ocasiones, porque no cuenta con los recursos financieros necesarios para su realización. En este caso el desarrollo del negocio requiere el apoyo de entidades financieras o la participación de otros empresarios con suficiente capital para poner a punto el proyecto.

Para ello se precisa una correcta proyección del negocio, que puede ser una valiosa fuente para lograr el éxito; no obstante, también se puede fracasar si no se tienen en cuenta los riesgos que entraña el llevar a cabo un determinado tipo de empresa, unido a la realidad del fracaso en el lanzamiento de nuevos productos del estudio de Kotler referido anteriormente. Por tal razón esta evaluación es elemento clave a la hora de presentar el proyecto y atraer a posibles socios, o convencer a accionistas y dueños.

Este razonamiento habla por sí solo de la necesidad de un medio de enlace coherente y convincente entre la proyección estratégica y la posibilidad de acceder a los recursos financieros, con el mínimo de riesgo posible. Y este medio de enlace lo constituye el Plan de Negocio.

El Plan de Negocio concreta la estrategia de negocio adoptada por la organización, constituyéndose en elemento primordial para garantizar su correcta implementación.

El Plan de Negocio brinda la facilidad de, una vez analizadas las posibilidades que el entorno le proporciona a la organización, que se prevean las ventas a realizar, los niveles de ingreso que dichas ventas generarán, los niveles de producción o actividad que la organización desarrollará para lograrlos, así como los recursos materiales y financieros necesarios, las inversiones requeridas, los costos de operación y los recursos humanos que se involucrarán, entre otros elementos. Todo esto es posible porque el mismo toma los elementos emanados de los ejercicios estratégicos que la organización desarrolla, tanto a nivel corporativo como de negocio, constituyéndose en un instrumento integrador de las estrategias planteadas, que busca en última instancia, constatar la coherencia de los propósitos planteados.

A partir de estas consideraciones, se debe destacar la importancia de someter a la organización y sus negocios a procesos de planificación. La planificación es la función que permite encauzar de una manera racional las acciones a seguir para lograr los objetivos, metas y propósitos de una actividad. Y a la hora de diseñar un negocio la planificación se convierte en la herramienta principal para tratar las cuestiones fundamentales de forma rigurosa, para que en el desarrollo posterior de la idea, surja la menor cantidad posible de

inconvenientes. En síntesis, se trata de prever el comportamiento en el futuro, pues todo proyecto valioso requiere planificación.

La planificación tiene como ventajas que: a) plantea objetivos a competir por los involucrados en alcanzarlos, b) mediante un riguroso análisis de la información disponible, permite anticipar las tendencias de los principales indicadores, c) reduce la incertidumbre, pues establece el curso de acción principal así como los de contingencia, y d) constituye un sistema para controlar el desarrollo de las decisiones estratégicas de la organización.

6.2. El Plan de Negocio.

El Plan de Negocio es un documento escrito donde se definen los objetivos de un negocio y se describen los métodos a emplear para alcanzarlos. Sirve de guía a la organización para llevar a vías de hecho un negocio.

En la bibliografía disponible el lector puede percatarse de que existen diversos puntos de vista acerca de qué es un Plan de Negocio. Para algunos es el equivalente al Plan de la Empresa. Ejemplo de ello es cuando Paul Barrow en su libro "Como Preparar y Poner en Marcha Planes de Negocio" señala *"Por qué tantos hombres de negocios se resisten a producir algún tipo de plan para el suyo? Supongo que, simplemente por objetividad, tengo que recurrir a los argumentos comunes. «Nadie me ha prestado dinero, por tanto no necesito planificar mi negocio» (...) Está olvidando la principal razón por la que se prepara una planificación empresarial"*²

Las definiciones de Plan de Negocio, de las que se presenta un conjunto en el Recuadro Ilustrativo 6.1, son las que están especialmente referidas al instrumento que se emplea para demostrar la factibilidad de mercado, organizacional y económico financiera de un emprendimiento determinado, ya sea con el surgimiento de una nueva organización, por el desarrollo en una ya existente de un nuevo negocio, entre otras variantes, pero siempre dirigidas a la justificación de dicha factibilidad.

De las definiciones expuestas en el Recuadro Ilustrativo 6.1 se puede concluir que el Plan de Negocios, en primera instancia, es un instrumento para planificar la materialización de un negocio, pero además, sirve como herramienta para la toma de decisiones y la obtención de financiamiento ya sea por parte de los mismos accionistas o de una entidad financiera.

² Barrow, Paul. Como Preparar y Poner en Marcha Planes de Negocio. Gestión 2000.com, Barcelona 2002, pág. 24

Recuadro Ilustrativo 6.1. Algunas definiciones de Plan de Negocio

El plan de negocios es un documento amplio que ayuda a analizar y planear la estrategia de un negocio³.

El plan de negocio puede definirse como: "...un mecanismo lógico de interpretación del entorno en el que se desarrolla una determinada actividad organizacional y de cómo ésta puede influir en su entorno."⁴

Plan de Negocios (debe ser visto) como un proceso de utilización de la información para proponer los mecanismos necesarios para hacer llegar al cliente el producto o servicio⁵.

"El plan de negocio es un tablero esquemático de comando, donde están todos los aspectos del problema en cuestión, para que todos los subsistemas que conforman la organización puedan conocer de antemano las posibles reacciones del sistema organización-entorno, se defina como se defina este último. El enfoque sistémico implica pensar en términos de procesos en lugar de fotografías"⁶.

Por otra parte, existe un abundante número de páginas web donde podrá encontrarse información acerca de cómo preparar planes de negocio; sin embargo, no todas suministran la información requerida para construirlos ni abordan con profundidad sus diferentes aspectos. Por lo tanto el lector, si necesita elaborar un Plan de Negocio, deberá ser cuidadoso en la selección del material que tomará como base para su estudio.

En síntesis el Plan de Negocio debe contener: la definición del negocio, el mercado, la competencia, los aspectos de dirección, como se va a organizar y operar la actividad de que se trate, las inversiones de recursos a realizar y los elementos financieros.

En muchos textos se destacan los beneficios de la elaboración de planes de negocio, entre las más importantes pueden relacionarse los siguientes:

- Ordena todas las ideas existentes sobre un negocio determinado.

³ http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/mujernegocios_031801.html

⁴ www.google/sears/planes de negocios/como elaborar un plan de negocios/Oscar Bravo Pelaéz.http

⁵ Sánchez Lozano, Alfonso. El Plan de Negocios del Emprendedor. Editorial McGraw-Hill México, 1993

⁶ Saporosi, G. Clínica Empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un "Plan de Negocios". Ediciones Machi, Buenos Aires, 1997. p38

- Ofrece una visión sobre todas las facetas del negocio.
- Posibilita que las experiencias sean probadas, evitando gastos y riesgos por el inicio de negocios no comprobados.
- Es una guía para la ejecución de tareas de acuerdo a la estrategia competitiva establecida por la organización.
- Es un importante instrumento para el reclutamiento de empleados, a partir de conocer la perspectiva del negocio, conociéndose las competencias requeridas en el personal que lo llevará a cabo.

La experiencia indica que la mayoría de los negocios falla porque las variables principales no se piensan en forma sistémica e integral. Para ello, el proceso de conformación de este instrumento debe ejecutarse con la suficiente flexibilidad para permitir cambios en el mismo, en la medida que surjan nuevos problemas y oportunidades y se garantice así su cohesión e integralidad.

El Plan de Negocio no convierte malas ideas en buenos negocios, pero permite que los directivos se percaten a tiempo de los problemas que puedan traer aparejados y evitar contratiempos mayores. *“Las buenas ideas convertidas en buenos planes de negocio, generarán mejores negocios y serán la base para iniciar un replanteamiento estratégico más ambicioso cuando las circunstancias lo ameriten”.*⁷

Durante mucho tiempo el plan de negocio fue considerado como un análisis numérico de las potencialidades financieras de un negocio, pero este es mucho más, pues considera en sistema las potencialidades de mercado, de producción y de conducción de un negocio, hasta lograr una propuesta coherente y multifactorial del negocio.

No obstante la reiteración del término negocio, es importante destacar que este plan es una herramienta válida tanto para el análisis de negocios empresariales como de proyectos sin fines de lucro. Se trata de demostrar que estas proyecciones sean capaces de garantizar la satisfacción de las necesidades para las que se crean, que los medios solicitados para el mismo se emplearán eficientemente y que la organización posee los elementos organizacionales suficientes para su uso adecuado.

Otra arista a contemplar en este análisis es aquella que convoca a un enorme ejercicio de “planillificación” de la propuesta de un

⁷ Derezega, Víctor. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm. 15/10/05.

negocio, siendo sometidos sus ejecutores a la elaboración de modelos y planillas. Al respecto la bibliografía existente aconseja sencillez en el discurso, claridad de las ideas expuestas, evitar las afirmaciones ambiguas, no emplear jerga técnica que haga incomprensible a los no especialistas lo que se expone y sobre todas las cosas, basar las proyecciones de ventas en base a lo que marca el mercado y no la capacidad de producción de que se disponga, de manera que el estudio de necesidades y demandas marque la pauta del plan de negocio, consumándose así la orientación al cliente que debe preconizar cualquier decisión organizacional.

Hablar de la importancia del Plan de Negocio es plantear que este aumenta considerablemente las oportunidades de éxito de un negocio ya que mediante dicho instrumento se reúnen todas sus facetas y, ese conjunto de elementos puede ser pensado y analizado desde diversos puntos de vista, a fin de posibilitar la toma de decisiones en relación al negocio. La experiencia humana demuestra que, con excepción de algunos genios y grandes maestros de ajedrez, los demás seres humanos tienen limitaciones para analizar situaciones multifacéticas, y por eso, se acaba privilegiando algunas de esas facetas en detrimento de las otras. Es justamente esta visión parcial del negocio, responsable de tantos fracasos, que la elaboración de un plan de negocio debe evitar.

Generalmente un Plan de Negocio se elabora para que en la organización se tome la decisión acertada sobre la base de los presupuestos que en él se exponen o pueda captar recursos de inversionistas potenciales. A los inversionistas hay que demostrarles las bondades del negocio que se está tratando de desarrollar, si este es nuevo, o de aquellos que posee la organización y que pueden enriquecerse con la inyección de recursos ya sean estos de orden material-financiero o de know how.

En nuestro contexto, debido a la carencia de muchas alternativas que poseen otros países, tales como acceso a fuentes financieras internacionales, posibilidad de penetrar con fuerza determinados mercados así como las restricciones que impone el bloqueo económico norteamericano a la economía cubana, se necesita con frecuencia buscar socios que ayuden a colocar nuestros productos o servicios en mercados internacionales. En este sentido se trata de demostrar las potencialidades de los negocios que ya se poseen a fin de captar colaboradores que los ayuden a enrutarse por mercados internacionales. Ese es el caso de la famosa marca cubana de ron Havana Club, que ha logrado incrementar extraordinariamente su cuota de participación en los mercados internacionales a partir de su colaboración con la compañía francesa Pernod Ricard, lo que ha sucedido en nuestro caso con muchas otras marcas, no solo en el sector alimentario, sino en la industria extractiva y de otros tipos.

El Plan de Negocio es un elemento fundamental dentro del conjunto de documentos que exigen los inversionistas para analizar las potencialidades del negocio y tomar la decisión de participar o no. En general, los posibles inversionistas son frecuentemente invitados a participar en negocios, y su decisión se basa, casi exclusivamente, en la credibilidad del futuro emprendimiento, teniendo en cuenta la claridad y la calidad del plan de negocio presentado. Entiéndase en este contexto que dicho inversionista puede ser la propia dirección de la organización, el organismo superior, etc., a quien habrá que demostrarle la factibilidad del negocio en cuestión.

Los inversionistas basan su decisión de participación en el negocio en una breve síntesis de lo que es el negocio, síntesis que debe despertar su interés para que se adentre en toda la documentación alrededor del negocio.

Según la experiencia de Ronald Degen⁸ el 90% de los negocios son rechazados por los inversionistas potenciales después de la presentación inicial. Esto se debe a que no consiguen despertar el interés o que el plan de negocio está mal elaborado y mal presentado.

Generalmente esa evaluación inicial se enfoca en los siguientes aspectos:

- ❖ Concepto del negocio: necesidades de los clientes y grupo de clientes a atender.
- ❖ Características del nuevo negocio y del sector, particularmente potencial de beneficio y crecimiento.
- ❖ Originalidad del emprendimiento, diferenciación y estrategia competitiva en relación a los competidores.
- ❖ Necesidades financieras, flujo de caja, ROI.
- ❖ Credibilidad y calidad del equipo gerencial, reflejadas en la experiencia y calidad del plan de negocio presentado.

Después de despertar su interés, los inversionistas potenciales se interesarán en discutir todos los aspectos del negocio, sobre todo, centrándose en el análisis de los riesgos posibles. Convencidos de la viabilidad del negocio se adentrarán en el análisis de los aspectos financieros del negocio, sobre todo en lo referente al flujo de caja. Por tanto, el plan deberá ser redactado con claridad y sencillez, evitando afirmaciones ambiguas, y deberá ser riguroso en los aspectos técnicos del negocio así como reflejar los posibles riesgos a

⁸ Autor del libro "O Emprendedor". Fundamentos da Iniciativa Empresarial", Sao Pablo, McGraw-Hill, 1989.

que se enfrentarán en el negocio en cuestión. Como características⁹ del mismo se señalan las siguientes:

- **EFICAZ:** Debe contener, ni mas ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer
- **ESTRUCTURADO:** Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguida fácilmente
- **COMPRENSIBLE:** Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.
- **ATRACTIVO:** Las cifras y cuadros deben ser fáciles de entender.

6.3. Tipos de Planes de negocio.

El plan de negocio puede tener diferentes alcance y propósitos, en dependencia de los objetivos que se plantee la organización con el mismo y la estrategia a desarrollar. Lo anterior se expresa en la Tabla 6.1 sobre la base de los objetivos que se persiguen con su elaboración, aspectos que deben estar estrechamente relacionados con la estrategia planteada por la empresa para sus negocios.

Tabla 6.1. Tipos de Plan de Negocio y objetivo que persigue.

Tipo del plan	Objetivo	Variante clave
Plan de negocio para un nuevo producto o servicio	Penetración de mercado	Cuota de mercado
Plan de negocio para la creación de una nueva organización	Atraer a partners	ROI de la organización
Plan de negocio de monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad	Cuota de mercado. Productividad
Plan de negocio de presentación para la venta del negocio e incluso de toda la empresa	Valuar la organización	Valor actual neto y valor de la marca

Fuente: Adaptación de "Clínica Empresaria. Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios" de Gerardo Saporosi, página 43.

En el plan de negocio cuyo objetivo es el lanzamiento de un nuevo producto o servicio se confrontan los resultados esperados con la inversión inicial, para conocer en qué medida los resultados

⁹ Pereyra, Ricardo, et. al. CRECER-CRECER Herramientas para el Desarrollo Gerencial – Plan de Negocios, Edit. EDOBOL

esperados valdrán la pena en relación a la movilización de recursos de la organización y sus socios. Este plan se desarrolla dentro de una organización ya existente y está encaminado a complementar con algo nuevo, la cartera de negocios de la organización.

Este es el tipo de plan de negocio más frecuente, su aporte es la proyección de su actuación a tenor con las condiciones de la organización y a partir de las oportunidades que ofrece el entorno.

Por su parte, el que se elabora para monitorear la marcha de un negocio, valora la situación de la organización, si se encuentra en un período recesivo, si está perdiendo su posición en el sector a que pertenece el negocio, si está pasando por un buen período, donde los resultados a esperar son altos y beneficiosos para su desarrollo, etc. Sus propuestas no se confrontan contra una inversión inicial, pues no la hay o es muy pequeña –pues ya se ha realizado anteriormente–, lo importante en el mismo es conocer las potencialidades con que se cuenta en los diferentes negocios que lleva a cabo la organización.

En esencia las organizaciones poseen determinados negocios con diferentes grados de consolidación. La organización debe conocer el terreno que está transitando el negocio, como le afectan los cambios del entorno, su correspondencia con los cambios tecnológicos fuera y dentro de la propia organización, como le afecta el surgimiento de negocios que superan sus expectativas, etc.

Por tanto, el plan de monitoreo es una tarea sistemática de la organización, y que no será objeto de estudio en este material, dirigiéndose la atención hacia aquellos que se dedican al análisis de nuevos negocios o de preparación para la venta, fusión o adquisición de una empresa o negocio, que sí constituyen la implementación de una alternativa estratégica para la organización.

En el caso de un plan elaborado para una nueva empresa, al igual que el de un nuevo producto o servicio, busca establecer la relación entre los recursos invertidos y los beneficios que traerá el negocio en cuestión.

El plan de negocio de presentación para la venta se realiza por aquellas organizaciones interesadas en vender un negocio, en este caso la relación inversión-resultado tampoco es de interés, pues generalmente la inversión, si la hubiera, es pequeña. De lo que se trata es de medir el grado de congruencia del negocio con el de otra organización, a fin de demostrar lo atractiva que puede resultar esta actividad de la organización para un posible comprador, y en este caso lo que interesa demostrar es el valor actual neto del negocio o de la marca que se posee.

6.4. La Confección del Plan de Negocio.

A pesar de que los conceptos que se consideran en un plan de esta naturaleza son de muy variada índole, se hace imprescindible que este documento conserve una coherencia en sus propuestas desde el mismo resumen ejecutivo hasta su última página. Como instrumento de planificación, el plan de negocio debe tener una estructura lógica en la consecución de las actividades que contiene.

Su elaboración está precedida de un profundo análisis de los aspectos que en el mismo aparecerán, partiendo de la idea y el concepto que se transformarán en la oferta que la organización presentará a los destinatarios del plan, según el tipo que sea. Es obvio, por tanto que los especialistas que se ocupen de elaborarlo habrán realizado previamente un enorme trabajo de conciliación de todos los factores que en el mismo aparecerán, teniendo en cuenta que el mismo es el instrumento que fundamenta los elementos presentes en la estrategia de negocio elaborada con anterioridad.

En otras palabras, no es en el Plan de Negocio donde se realiza el diagnóstico estratégico del negocio ni su definición estratégica. Estos aspectos son base de partida para su elaboración, aunque es obvio que aparecerán en sus páginas como fundamentación del resto de los elementos contenidos en dicho plan y no se excluye el proceso de iteraciones sucesivas para realizar los ajustes necesarios a cualquiera de los aspectos estratégicos establecidos a tenor con los resultados en los ámbitos comercial, técnico y económico financiero.

Cuando se revisa la bibliografía existente sobre el Plan de Negocio, se puede apreciar una gran variedad de estructuras para su confección. Esta diversidad responde primariamente a la especificidad de cada negocio, producto o servicio para el cual se elabore. También puede estar influenciada por el criterio personal de cada autor. Sin embargo, es claramente visible una regularidad en el diseño de su estructura.

Para la elaboración de este capítulo se ha evaluado un conjunto de estructuras de plan de negocio, algunas de ellas aparecen en el Apéndice 6.1 y sus características se señalan en el Recuadro de Ilustrativo 6.2.

Las 4 estructuras expuestas en el Apéndice 6.1 reflejan el diferente grado de desarrollo de muchas de las estructuras que aparecen diferentes textos y páginas web¹⁰, etc. Algunas bien detalladas, como es el caso de la No.1 y muchas otras, que se reducen a reflejar superficialmente los elementos de un Plan de Negocio. Por supuesto

¹⁰ Puede consultarse un sinnúmero de páginas web donde aparecen propuestas de estructuras de Plan de Negocio.

que una estructura como la No.1 tiene mayores ventajas, pues en ella se presenta cada aspecto con todas sus especificidades.

Recuadro ilustrativo 6.2. Resumen de las estructuras de plan de negocio

PLAN DE NEGOCIO 1

Características:

- Tiene una estructura descriptiva con todos los aspectos fundamentales de un Plan de Negocio
- Tiene una secuencia lógica
- Todos los aspectos concernientes al Plan de Negocio se encuentran enunciados (Producto – mercado - Análisis de la empresa – Estudio Administrativo Estudio Financiero – Estudio Técnico - Estudio de Factibilidad – Cronograma de Actividades – Conclusiones) y cada uno con subtítulos que integran al tema que se está explicando.
- Con esta estructura, ningún punto queda fuera de lo que concierne a un plan de Negocio.
- Con esta estructura se especifica y se menciona cada título de manera más amplia, a diferencia de los otros que se plantean globalmente.

PLAN DE NEGOCIO 2

Características:

- Tiene una estructura descriptiva con los aspectos fundamentales de un Plan de Negocio
- Tiene una secuencia lógica
- Con esta estructura de Plan de Negocio se puede correr el riesgo de no colocar algún punto de relevancia en el Plan de Negocio o algún elemento que integre algún punto de la estructura.

PLAN DE NEGOCIO 3

Características:

- Es una estructura de Plan de Negocio muy sintetizada
- No enuncia los aspectos legales dentro de la estructura
- Tiene un orden lógico de los aspectos fundamentales para estructurar un Plan de Negocio.

PLAN DE NEGOCIO 4

Características:

- Es una estructura de Plan de Negocio muy amplia
- Tiene un orden lógico de los aspectos fundamentales para estructurar un Plan de Negocio.
- Al igual que la anterior estructura no enuncia el aspecto legal.

Aún así, en la misma no aparecen elementos primordiales para un Plan de Negocio. Tal es el caso del Resumen Ejecutivo, el que deberá estar presente en cualquier instrumento de este tipo¹¹, así como el

¹¹ Más adelante se explicará la importancia de este aspecto.

poco tratamiento que se da a los factores internos de la organización. Por tanto, el especialista debe buscar aquella estructura que se adecue a las condiciones de la organización y que contribuya, con su detalle a esclarecer todo el entramado del negocio en estudio.

En la mayoría de las estructuras estudiadas que tienen el nivel de desarrollo de la No.1 se pueden apreciar las siguientes regularidades:

- La mayoría de los planes de negocios comienzan con la presentación de un resumen ejecutivo.
- Se presenta la idea sobre el negocio, producto o servicio que se desea crear.
- Todos incluyen tanto un análisis del mercado y de la competencia.
- Todos incluyen un análisis de las funciones principales de una organización para respaldar la nueva organización, las cuales son: administración, operaciones, tecnología, marketing, recursos humanos, operaciones y finanzas.
- Se calculan las necesidades de capital, tanto para inversión como de trabajo.
- Se elaboran los principales indicadores financieros: flujo de caja, balance financiero, etc. Además del cálculo de los ratios.
- Se realiza el análisis de riesgos, a fin de establecer las posibles salidas del negocio ante la presencia de determinadas circunstancias.

Una vez desarrollado todo el proceso de análisis de un posible negocio, los aspectos que a juicio de la autora que deberán aparecer en el plan son los siguientes:

- Introducción. Contiene la denominación del nuevo negocio, los objetivos que se persiguen con su elaboración, así como los aspectos estratégicos generales de la organización donde el mismo se desarrolla.
- Resumen Ejecutivo: ofrece una impresión general del proyecto, contiene los datos claves y los resalta, en pocas páginas debe aportarle al lector todos los elementos relevantes del negocio.
- Índice¹²

¹² Este aspecto no se desarrollará en la descripción de como elaborar el Plan de Negocio, pero el lector debe tener en cuenta que la buena organización del índice es importante,

- Concepción del negocio: el plan de negocio debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir, a partir de la idea y concepto de negocio que se quiere desarrollar, así como la solución tecnológica que la organización ofrecerá (producto/servicio) para solucionar el problema del consumidor. Dicho producto/servicio deberá ser sometido a análisis de todas las aristas posibles del mismo, determinando la medida en que responde a los requerimientos de los consumidores que constituyen el público objetivo. En este acápite puede presentarse la contribución del negocio a la cartera de productos/servicios de la organización.
- Análisis del sector: realizar el análisis de los competidores desde todo punto de vista, teniendo en cuenta el modelo de las fuerzas competitivas del sector de Michael Porter.
- Análisis del mercado: donde se identifica el mercado, posibilidades de crecimiento, se establece el(los) segmento(s) a los cuales dirigirse, se realiza el cálculo de la demanda, las características principales del consumidor, etc.
- Análisis interno: consiste en una auditoría de recursos, así como el análisis de la cartera de negocios y como contribuye el negocio propuesto a su eficacia. Siendo los recursos humanos un factor de gran importancia para el éxito de cualquier negocio, se realiza un estudio de los mismos, definiendo las competencias requeridas para emprender con éxito el negocio de que se trate.
- Diagnóstico estratégico: Enfrentar los aspectos externos con los internos, a fin de establecer, atendiendo a los objetivos que se persiguen con el negocio objeto de planificación, las posibles estrategias para su desarrollo y éxito.
- Diseño de la oferta: definir las estrategias sobre la oferta de marketing a realizar, atendiendo a las necesidades y demandas del público objetivo.
- Organización del proceso y necesidades de recursos: Se trata de describir el proceso de producción o prestación de servicios, así como todos los elementos organizativos y administrativos que se requieren. Se establecen las necesidades de equipamiento con que deberá contarse para dar respuesta a los volúmenes de productos/servicios que contiene el proyecto que se presenta. Por otra parte, se establece la cantidad de recursos que se deberán

porque si está confuso puede predisponer al lector contra su contenido. Por tanto, un buen índice es la cara de marketing del propio plan de negocio y el mismo debe ordenar todos los contenidos del Plan de Negocio, indicando la página donde pueden ser encontrados.

destinar al pago de salarios, sueldos, dietas, gastos de representación para viajes, etc. También en este punto se presenta el equipo directivo, teniendo en cuenta que los inversionistas deben ser convencidos de que lo que se propone podrá tener buen final, a partir de conocer quienes dirigirán el negocio. Se deberá reflejar el nombre de quien es el responsable de llevar a vías de hechos el negocio, así como fecha de elaboración del proyecto.

- Financiamiento: en este punto debe concretarse el presupuesto requerido para llevar a vías de hecho el negocio. Recoge un análisis detallado de la situación financiera del negocio, incluye necesidades de financiamiento, resultados esperados, los estados financieros, el flujo de caja, la determinación del VAN, el TIR, el valor residual del negocio, etc., así como los principales ratios financieros. Puede incluso contener posibles alternativas de salida del negocio en caso de que este fracase.
- Cronograma: muestra una planificación realista de la ejecución del proyecto sobre la base de definir sus puntos críticos.
- Análisis de Riesgos: se presentan los posibles riesgos de todo tipo a los que se enfrentará el negocio.
- Conclusiones: Se enfatiza en los factores clave del negocio en proyección.

Por supuesto que esta lista es una aproximación al contenido del plan, y en dependencia del caso de que se trate, puede tener la apertura requerida, pues la estructura dependerá del tipo de plan que se vaya a desarrollar. En este capítulo se desarrollará el plan con la mayor cantidad de ítems posible, y se hará énfasis en el plan a elaborar para la entrada a un nuevo negocio.

La lógica de la estructura seleccionada es la siguiente: es necesario comenzar con un buen resumen ejecutivo que permita "enganchar" al destinatario del plan de negocio para la evaluación de la idea.

A partir de ahí se presenta la idea del negocio, se trabaja sobre su concepto, que devendrá en el diseño del producto/servicio, seguido por un análisis del sector en que se mueve la organización, con énfasis en la competencia de toda índole a que se enfrenta la organización, posteriormente se realiza el análisis del mercado.

Se analiza la forma en que la organización va a desempeñar sus funciones, las cuales constituyen el soporte de la oferta a brindar, se repasan todas las aristas internas de la organización y el proyecto,

para, mediante un análisis estratégico, enfrentar los aspectos externos con los internos de la organización, base para ratificar la viabilidad de la estrategia, punto de partida del plan de negocio.

Posteriormente se determina el equipamiento requerido y si se necesita obtener capital para ello, así como la índole y cantidad de recursos humanos necesarios.

Finalmente se realiza un análisis financiero, donde también se muestra el riesgo para los proveedores de financiamiento, reflejando también una estrategia de salida que permita recuperar en la mayor medida la inversión, dado el caso que el negocio fracase.

A pesar de que los conceptos que engloba un plan de negocio son de muy variada índole, se hace imprescindible que este documento conserve una coherencia en sus propuestas desde el mismo resumen ejecutivo hasta su última página.

Por supuesto que cuando ya se va a presentar el plan de negocio se comienza por la Introducción; en este punto aparecerán los aspectos que identifican el plan en cuestión, pero, al igual que el elemento que le sigue –Resumen Ejecutivo– será confeccionado cuando ya se haya elaborado el resto de los ítems que lo conforman. No obstante los componentes del plan serán planteados en este capítulo en el orden en que se presentan.

6.5. Los elementos del Plan de Negocio.

Introducción.

En la descripción se explica como nace la idea de crear la organización –cuando de este caso se trate– o de desarrollar el nuevo negocio en la organización. Estos detalles deben redactarse de forma clara y concisa, también se explican las ventajas para el cliente, a qué mercado se dirigirá y como va a generar ingresos. Destacándose los aspectos innovadores del mismo y sus ventajas en relación a otros productos existentes en el mercado. Un poco de historia acerca de la organización, si ésta ya existe, no estará de más, teniendo en cuenta que esta información contribuye a situar al lector en la situación de partida.

Recuadro Ilustrativo 6.3 Introducción del Plan de Negocio Pollitos Bebé¹³.

La posibilidad de generar nuevos puestos de trabajo en épocas de crisis económica en mercados emergentes como Bolivia, tiene gran importancia social, especialmente, cuando se trata de empresas con capacidad de emplear gran cantidad de trabajadores, como es el caso de la Empresa Avícola Pollitos Bebé.

La Empresa Avícola Pollitos Bebé se fundó en 1967 en la ciudad de Cochabamba como empresa productora de alimento balanceado para aves y ganado. En 1980 incrementó su cartera de productos, añadiendo el negocio de producción avícola, iniciando la producción de pollos comerciales y pollitos bebé. El crecimiento de la empresa en el ámbito nacional la impulsó a expandir su mercado al exterior y a otros departamentos de Bolivia.

Después de 35 años en el mercado occidental de Bolivia, la empresa está posicionada como líder y su posición de marca está basada en su capacidad de distribución, producción y otros atributos del producto. En el año 2001 la empresa decidió expandir sus actividades comerciales al oriente boliviano y penetrar el mercado de Santa Cruz de la Sierra. Para lograr el éxito en este empeño, la empresa decidió diseñar un Plan de Negocio que le sirva como guía en el proceso de posicionamiento en el mercado cruceño.

La capacidad de la alta gerencia de diseñar e implementar un ambicioso plan de acción, adecuado a la época y al encargo social y dando soluciones al problema del desempleo, genera la relevancia social de este proyecto, además de que garantiza la obtención de un nivel de rentabilidad aceptable en el nuevo mercado, teniendo en cuenta la demanda existente en el Departamento de Santa Cruz de alimento balanceado para aves y de pollitos bebé para su crecimiento hasta el tamaño comercial, a partir del crecimiento sostenido que se viene operando en la producción avícola en este departamento.

En la introducción se destacan también los elementos claves de la organización, tales como su misión, visión y objetivos estratégicos, detallándose además, los objetivos que en particular se desean alcanzar con el negocio.

En el ejemplo presentado en el Recuadro Ilustrativo 6.3 se ha destacado el interés de la empresa por desplegar sus actividades hacia un nuevo mercado, y destaca las bondades de la misma a partir de sus años de experiencia y permanencia como líder en sus mercados tradicionales y valora también su tributo social, al generar nuevos empleos en una economía deprimida.

¹³ Adaptación de la Introducción del trabajo presentado para la evaluación del curso Plan de Negocio en la Maestría en Dirección impartida por el CETED en la Universidad Técnica Privada de Santa Cruz, Bolivia. Autores: Patricia Ayala, Amón Shelly y Jaime Montero.

Resumen Ejecutivo.

Este apartado tiene como objetivo sintetizar de forma breve todos aquellos aspectos claves del Plan de Negocio, a fin de captar el interés del directivo o del inversionista potencial. Esto se hace necesario debido a la gran cantidad de trabajo a la que se enfrenta un directivo de cualquier organización de hoy en día, y al cúmulo de información que requiere procesar para una adecuada gestión.

El resumen ejecutivo capta y presenta en una o dos páginas, de forma sucinta la esencia del documento. El objetivo del resumen ejecutivo es exponer los factores esenciales sobre el nuevo negocio y atraer al lector, de manera que se interese en la lectura del resto del documento. Esta parte del documento debe estar realizada en términos que posibiliten su uso independiente.

Constituye la parte decisiva para lograr o no que el lector acepte leer el documento total, es la carta de presentación de la idea ante la organización que proveerá el financiamiento, es decir, es lo primero que hay que vender.

Debe contener de manera resumida los aspectos más relevantes del Plan de Negocio, entre estos se encuentran los siguientes:

- La idea del negocio, destacando la medida en que la misma se diferencia de lo existente en el mercado.
- El público objetivo, describiendo sintéticamente sus principales características y la medida en que el producto/servicio se corresponde con sus necesidades y demandas.
- El valor que espera recibir el público objetivo del producto/servicio que le ofrecerá la organización.
- El tamaño de mercado, su crecimiento esperado, a fin de ofrecer una idea de si es un mercado interesante para la organización.
- La existencia de competidores y las posibilidades de la organización para enfrentarles.
- La fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar.
- La inversión que se necesita para llevar a vías de hecho el negocio objeto del plan.
- Los resultados esperados en los años siguientes.

Un ejemplo de resumen ejecutivo, elaborado este para la fabricación en Cuba de helados hechos a base de frutas tropicales y con

elementos nutritivos bajos en colesterol e ingredientes saludables aparece en el Apéndice 6.2.

Concepción del Negocio.

Como se ha dicho anteriormente, en este capítulo se va a desarrollar el Plan de Negocio para la creación de un nuevo negocio, por tanto, comenzaremos el proceso por la generación de ideas sobre negocios.

Al describir el negocio debe comenzarse por la oportunidad detectada y los resultados esperados. En páginas anteriores se ha señalado que el punto de partida para el desarrollo de un negocio es el surgimiento de una idea, la misma no surge por sí sola, es necesario observar y analizar muchos fenómenos de la vida cotidiana para llegar a ella, pues muchos son los factores que pueden conducir a desarrollar un negocio concreto, teniendo en cuenta las oportunidades presentes en el entorno organizacional. Por tanto, se debe estar predispuesto a buscar esas oportunidades de negocio, a considerar que los productos/servicios envejecen y que la posibilidad de permanencia exitosa de la organización en el mercado es sobre la base del desarrollo de nuevos productos/servicios¹⁴, los que deberán ser analizados a partir de todo lo concerniente a un plan de negocio.

El razonamiento anterior deja claro que aunque el capítulo se centrará en el Plan de Negocio para un nuevo negocio en una organización ya existente o para la creación de una nueva organización, los planes de negocio también se elaboran para valorar como insertar a la entidad y sus negocios en términos competitivos en el entorno en el que se encuentra.

Las ideas deben ser validadas así como los conceptos que de ellas se derivan, teniendo en cuenta el contexto de la organización, pues aunque se encuentren en el mismo negocio, cada organización es una entidad diferente de otras, y tener en cuenta que lo que funciona para una no tiene por qué funcionar para otra. En resumen, para el desarrollo de negocios no se puede ser un copiator a ultranza, se trata de aplicar a la organización los mejores resultados que se detectan en el entorno, a tenor con las potencialidades de la organización.¹⁵

¹⁴ Téngase en cuenta el concepto que el marketing ofrece de nuevo producto o servicio, que considera como tal a los productos totalmente innovadores, pero también a las modificaciones, modernizaciones, adecuaciones, aquellos que son totalmente nuevos para el mercado hacia el cual los dirigirá la organización e incluso que sean totalmente nuevos dentro de la cartera de productos de la organización.

¹⁵ En este sentido puede profundizarse en lo que actualmente se denomina **benchmarking**, cuya esencia es la búsqueda continua de las mejores experiencias en el entorno para valorar su posible incorporación al proceso de mejoramiento continuo de la práctica organizacional.

Todos los días se inician miles de negocios en el mundo. Pocos tienen posibilidades de éxito. La diferencia entre los negocios exitosos y los mediocres o fracasados está justamente en la creatividad del directivo y su equipo de trabajo, que le posibilite detectar la oportunidad de mercado y establecer la solución precisa para dicha necesidad, en correspondencia con la proyección estratégica que marque el camino de la organización.

Se trata de diferenciar la propuesta de la organización de las ya presentes en el mercado, ofrecer una mejor solución a las necesidades del público objetivo, pero para ello es necesario evaluar si la diferencia que se ofrece aporta valor para el cliente y si lo que el mismo está dispuesto a pagar por esa diferencia, permitirá a la organización recuperar lo invertido en ello. En las páginas iniciales de este capítulo se ha hecho referencia a la baja tasa de éxito de los nuevos productos o servicios, por tanto es necesario trabajar por la diferenciación de la propuesta de la organización, pero sobre bases seguras, partiendo de un profundo análisis de las necesidades y demandas de los consumidores considerados como público objetivo. Esto es parte del proceso de formulación de la estrategia de negocio que resulta insumo para la elaboración de este plan.

En nuestro contexto se es testigo de muchos negocios que surgen sin el debido análisis de factibilidad y que a la larga resultan no exitosos, pues no ofrecen un valor interesante para el público objetivo. Un ejemplo reciente de nuevo negocio en nuestra gastronomía: el taco mexicano relleno de proteína vegetal. Evidentemente este negocio amplía la oferta gastronómica del país, pero ¿acaso se estudiaron las necesidades y demandas, los gustos y preferencias de los consumidores cubanos?, ¿existía hábito en la población cubana de consumir los denominados tacos mejicanos?, ¿se tuvo en cuenta que la proteína vegetal, a pesar de los esfuerzos realizados para ello, no gozaba de popularidad entre los consumidores? ¿estaba la población preparada para asimilar este nuevo tipo de producto?, ¿se hicieron estudios de demanda que denotaran la existencia de una masa crítica de consumidores lo suficientemente grande para la oferta que ya se estaba instalando?.

El resultado fue la no aceptación a la larga de este producto por parte de los consumidores. Entonces, vale preguntarse si el país está en condiciones de erogar, de sus escasos recursos, montos dirigidos a emprendimientos que no tendrán la posibilidad de recuperarse.

Se conocen las estrecheces de recursos que se tienen en el contexto cubano, por tanto, resulta imprescindible que siempre que se vaya a emprender un negocio, se realice un minucioso análisis de sus posibilidades de éxito, valorándose siempre en qué medida la oferta

que se presenta es una solución real a una necesidad y demanda no cubiertas.

En el proceso de búsqueda de oportunidades de negocio se puede hacer uso de diferentes caminos, a saber:

Identificar necesidades insatisfechas, para lo cual, la fórmula más directa es detectar necesidades que no están siendo satisfechas y desarrollar productos o servicios para satisfacerlas, a un costo que los consumidores estén dispuestos a pagar. Las quejas de los consumidores son una de las mejores vías para el desarrollo y perfeccionamiento de los negocios, por tanto, un dispositivo para la captación, análisis y tratamiento de las quejas puede constituirse en un importante instrumento para el mejoramiento de la oferta y por ende, de desarrollo de negocios.

Determinación de deficiencias internas: Todo negocio puede ser perfeccionado, puede ofrecerse más al mismo precio, lo mismo por menos, etc., lo que representa un buen camino para la organización por más que su mercado esté saturado de concurrentes. La economía de muchos países está siendo cada vez más tercerizada, el tejido organizacional se hace más complejo y se eleva el papel de los servicios en el sistema de valor de los productos, pudiendo mejorarse permanentemente, garantizando la elevación del valor agregado para los consumidores.

Por supuesto que también deberá valorarse si los competidores pueden copiar rápidamente la mejora introducida, de manera que los esfuerzos realizados no puedan traducirse en una ventaja competitiva estable en el tiempo.

Observación de tendencias: El mundo cambia constantemente, siendo común que se superpongan diversas tendencias. Los directivos deben conocer los ciclos de los negocios del sector en que se encuentran, se deben seguir atentamente sus tendencias, para aprovechar al máximo su potencial y evitar sorpresas. El ciclo incide sobre la tasa de recuperación que la organización deberá proponerse en dicho negocio, a partir de cuán lenta o rápida sea la asimilación del negocio por el mercado y a qué velocidad vendrá su declive. Los cambios acaban generando nuevas tendencias, que pueden traer nuevas oportunidades. Y claro está, esas nuevas oportunidades convierten en obsoletos negocios ya existentes.

Búsqueda de aplicaciones: Un mismo producto puede tener diversas aplicaciones diferentes de aquella para la que fue creado. Esta es también una vía de desarrollo de un negocio: estudiar si el mismo puede ser aplicado en la solución de otras necesidades y por tanto, desarrollar el mercado correspondiente. Dicha solución puede ser tanto tecnológica, de marketing, industrial, entre otras. En otras

palabras, aprovechar todas las potencialidades que una solución posee, a partir de desarrollos secundarios, que de hecho valorizará más el negocio en cuestión.

Moda: Las ideas originales pueden constituirse en oportunidades de negocio basadas en la moda, con gran éxito inicial y rápido declive de su popularidad. Por ese motivo, para evitar sorpresas, se planifica, a fin de evitar que el éxito se transforme en fracaso.

Esa originalidad hace que el nivel de riesgo a que se enfrenta la organización sea alto, no existe información acerca de grado de aceptación del mismo por el público objetivo y su lanzamiento deberá medir la reacción de los consumidores ante el mismo; por tanto, habrá de acompañarse de un riguroso estudio acerca de cómo se percibe por los consumidores el negocio y si estos presentarán un nivel de demanda interesante.

Imitación del éxito de otros: Si lanzar una moda es un negocio de alto riesgo, debido a la originalidad y la ausencia de referencia, imitar el éxito ajeno es una fórmula menos arriesgada para un negocio. Muchas son las organizaciones cuya estrategia de competencia es la de seguidor del líder, aprovechan la innovación del líder y ocupan un espacio en el mercado que no ha sido ocupado por el líder ni su retador, sin pretender enfrentárseles y obteniendo dividendos que le permiten su desarrollo. Es prácticamente imposible que una organización pueda satisfacer a todo el mercado, además de que en muchos países, para evitar el monopolio, se emiten leyes que estimulan la competencia al mercado de más de una organización. Por eso es la fórmula más adoptada.

Todo gran éxito de una organización representa oportunidades de negocio para otras, pues el éxito representa un gran crecimiento de la demanda y la organización pionera, en la mayoría de los casos, no está preparada para cubrirla totalmente. De ahí que surjan oportunidades para que otras organizaciones copien el negocio para cubrir la demanda insatisfecha. El lanzamiento de un producto o servicio nuevo no provoca de inmediato la lealtad de los consumidores¹⁶, por eso los competidores pueden ser atraídos. La motivación del comprador es conseguir satisfacer sus necesidades y como generalmente la organización pionera no consigue abastecer en tiempo toda la demanda, ésta es cubierta por otro suministrador.

No es raro que una organización que empezó copiando un negocio, termine dominando el mercado, sobretodo si la organización pionera no estaba preparada para un rápido crecimiento de la demanda. La organización seguidora tiene entonces la ventaja de entrar a un negocio nuevo con un menor nivel de riesgo y por eso, puede

¹⁶ Téngase en cuenta el ciclo de adopción de nuevos productos.

arriesgar una inversión mayor, y tener así la ventaja de poder dimensionar mejor el mercado. Por tanto, imitar un éxito ajeno puede ser también un excelente negocio.

Ahora bien, si ya se posee la idea, se debe buscar información para corroborar la pertinencia de la misma. Entre los factores a ser observados durante la recogida de información aparecen los siguientes: estacionalidad, efectos de la situación económica, control gubernamental, disponibilidad de recursos, ciclo de vida del sector, rentabilidad, efectos de la evolución tecnológica., grado de resistencia ante la competencia, etc.; aspectos estos que fueron analizados en el Capítulo precedente.

Una vez se cuente con la idea que se quiere desarrollar y con la información necesaria sobre el sector, el mercado y los consumidores, ésta deberá ser transformada en concepto, lo que permitirá que la misma se haga tangible. El concepto desarrollado debe describir claramente la necesidad que se pretende servir y el valor que los consumidores reconocerían en dicho producto o servicio¹⁷.

Supongamos que ha surgido la idea de fabricar y vender muebles plegables para viviendas pequeñas¹⁸. Pueden ser múltiples los desarrollos conceptuales que se deriven de esta idea, así que se evaluará cuál o cuáles serán los convenientes para el negocio de la organización, por ejemplo en la página web www.ideasdenegocio.com.ar se ofrecen 9 conceptos con ese propósito, lo que se presenta en el Recuadro ilustrativo 6.4.

Nótese cuántas variantes pueden surgir; la empresa debe analizar sus condiciones para realizarlas, lo que no significa intentar realizar todos los conceptos que se planteen, es probable que la organización posea condiciones para uno o varios de ellos; entonces deben diseñarse, comprobar si existen las condiciones para realizarlos y llevarlos hasta el éxito comercial, a tenor con las necesidades de los consumidores y, por otra parte, analizar si los esfuerzos que llevará a cabo la organización traerán consigo los resultados financieros que la misma necesita para su buen desarrollo y permanencia en el mercado.

A grandes rasgos son estos los elementos a analizar durante el proceso de creación o mejoramiento de un negocio, y en las páginas subsiguientes se profundizará en este análisis. Ahora en este epígrafe se continúa con el análisis de este proceso de generación de ideas,

¹⁷ Véase el capítulo 11 del libro "Dirección de Marketing. Edición del Milenio" de Kotler, Ph. y et. al., Ed. Pearson Educación, S.A., Madrid, 2000.

¹⁸ www.ideasdenegocio.com.ar

desarrollo del concepto y en resumen, aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno. En el Capítulo 3 se ha explicado el proceso de macrosegmentación, donde se analizan las tres magnitudes involucradas en el concepto de negocio

Recuadro ilustrativo 6.4. Idea: Fabricación y venta de muebles plegables para viviendas pequeñas.

-

Para departamentos de un ambiente por ejemplo, sería muy útil la mesa del comedor adosada por un lado a la pared y por el otro a una pata plegable. Cuando no se usa se pliega y deja el lugar disponible. A la hora de comer o estudiar se abre, se apoya la pata sobre el piso y queda lista para usar.

- Un sofá o sillón que puede transformarse en una cómoda cama para dormir por la noche.

- Un placard o estante con puertas que, al abrirse una de ellas, se transforma en un escritorio.

- Un estante con puertas con una computadora en su interior, al abrir una puerta en forma horizontal sirve esta como porta teclado y todo se transforma en un escritorio plegable.

- Oficina plegable: En muchas casas pequeñas y no tan pequeñas hace falta una oficina para contener la computadora, máquina de escribir, fax, papeles etc. Existen muebles que al abrirse dejan a la vista estas máquinas, se transforman en escritorios, y permiten contener la silla especial para oficina.

- Centro de planchado: Un pequeño y angosto mueble, al abrirse se transforma en una tabla de planchar, posee estantes para alojar la plancha, todos sus accesorios, productos para planchado, ropa por planchar y ropa planchada.

- Muebles que al abrirse nos permiten acceder al televisor o al equipo de audio.

- Torres porta CD´s.

- El espacio que queda sobre los lavarropas automáticos puede aprovecharse a través de un mueble que oculte a este y disponga de estantes superiores para guardar ropa sucia, ropa lavada, jabón en polvo, accesorios, y con creatividad podría incorporarse la tabla de planchado y todos sus accesorios.

Fuente: www.ideasdenegocios.com.ar

La importancia de desarrollar el concepto del negocio radica en que en este momento se le da forma a la idea original, y se tangibiliza, a bajos costos, lo que sería el futuro negocio, teniendo en cuenta sobre todo el mercado al que se dirigirá el mismo, el comportamiento de los consumidores y sus hábitos de compra y consumo, no perdiendo de vista los beneficios que los productos o servicios pueden proveer a los consumidores. Si un producto o servicio no genera los beneficios que su público objetivo espera, la organización no logrará la satisfacción de las necesidades de estos y

por tanto sus expectativas estarán por encima de los valores percibidos, lo que comprometerá el éxito del mismo y por tanto no deberá llevarse a cabo.

Por otra parte, es necesario analizar si existe coherencia organización-negocio, pues si se detecta que no existen las condiciones para llevar a cabo el proyecto en estudio, evitar que la organización pierda un gran volumen de recursos en algo que jamás, o por el momento no se realizará.

En el plano interno, aunque la idea sea genial, si el saber hacer de la organización no se corresponde con la misma, será difícil su integración satisfactoria a la cartera de productos y servicios de la entidad; es preciso que los recursos humanos disponibles estén en capacidad de asimilar la tecnología que conlleva la realización de la misma, que la tecnología se acople a la actividad de la organización, que organizativamente estén dadas las condiciones para emprenderlo y finalmente, considerar los recursos financieros requeridos y las posibles fuentes de su obtención.

De hecho, es este un momento crucial en este proceso; la organización debe verse a sí misma como solucionadora de los problemas que confronta el consumidor y que han sido, como oportunidad detectada, base de partida para el trabajo con las ideas generadas, los conceptos y finalmente la concreción de estos en productos y servicios.

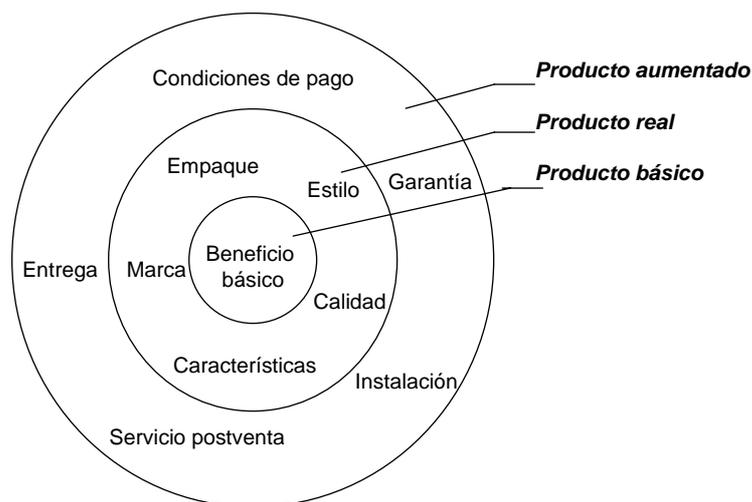
En tales circunstancias la organización debe dirigir toda su atención hacia el consumidor potencial de sus productos y servicios. El estudio del comportamiento del consumidor¹⁹ es imprescindible en esta etapa, a fin de conocer las motivaciones que lo llevan a adquirir un bien u otro. Muchas organizaciones fracasan con sus productos porque obvian este análisis. Parten de sus consideraciones internas acerca de las bondades de sus productos sin percatarse de las necesidades y circunstancias específicas en que los consumidores quieren satisfacer sus necesidades y expectativas. Por tanto, no basta con poseer el mejor de los productos desde el punto de vista de la organización, es imprescindible que este sea el mejor a los ojos del consumidor, y por tanto, desde las primeras etapas de formulación y diseño de un producto o servicio, debe conocerse si este es deseado por los consumidores, a fin de que la organización evite el fracaso de generar algo que no se realizará comercialmente.

¹⁹ Se entiende por comportamiento del consumidor el proceso mental de decisión y actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes y servicios. Para profundizar en los aspectos relativos a este concepto puede verse el libro "Comportamiento del Consumidor: Conceptos y aplicaciones" de Loudon y De la Bitta, 4ta. Edición, México, McGraw-Hill, 1995.

En esta etapa de diseño del producto o servicio hay que establecer qué es el producto o servicio que se va a introducir, lo que significa adentrarse en su por qué, en para qué se va a producir desde el punto de vista del consumidor, o sea, establecer claramente el beneficio esperado en un bien de esa naturaleza, así como el valor que le representará al consumidor su adquisición.

Un instrumento que ayuda al directivo a modelar el producto o servicio, atendiendo a su contenido en valor, es el denominado dimensionamiento del producto o servicio²⁰, instrumento que parte de establecer los elementos que conforman el corazón del producto o servicio -los elementos más esenciales-, y llega hasta los más externos, pero no por ello, menos importantes.

Figura 6.2 Dimensionamiento del producto

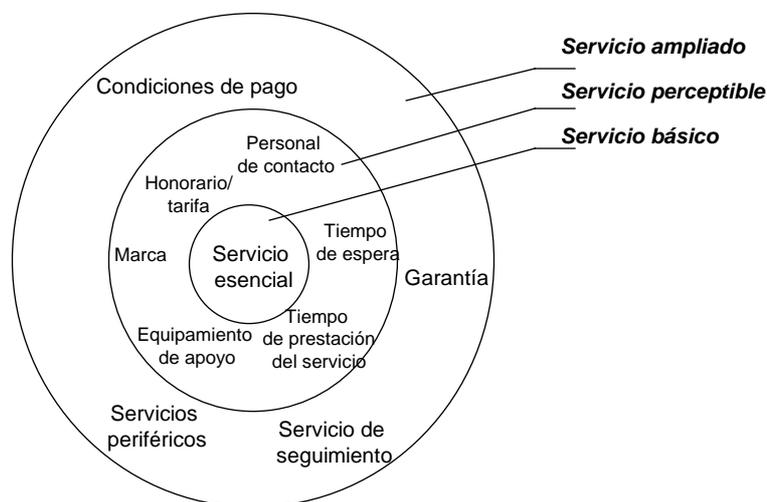


Tanto un bien tangible como un servicio son dimensionables con este instrumento. En el caso del servicio, dadas sus características que lo diferencian del producto tangible, tiene un modelo de dimensionamiento particular. En las figuras 6.2 y 6.3 se pueden apreciar los modelos de dimensionamiento de 3 niveles²¹ a aplicar para ambos casos, respectivamente.

²⁰ Hernández, Alma. Dimensionamiento para el éxito. En Folletos Gerenciales Nº 2, 2004. Ministerio de Educación Superior.

²¹ En la literatura de Marketing pueden encontrarse modelos de 4 y hasta 5 dimensiones.

Figura 6.3 Dimensionamiento del servicio



El producto o servicio debe someterse además a otro análisis: la etapa del ciclo de vida en que se encuentra, porque este elemento aporta información a la organización a partir de la cual puede proyectar las estrategias correspondientes para afianzar y posicionar satisfactoriamente al producto o servicio en el mercado.

Es evidente que cuando se desarrolla el concepto del negocio es necesaria la búsqueda de información acerca de experiencias similares anteriores, tanto en el país como en otras naciones, para comprobar las posibilidades de que el producto o servicio sea exitoso y resulte beneficioso para el consumidor y la organización.

Una vez delineado el producto o servicio, y establecida la etapa del ciclo de vida en que se encuentra, se analiza su contribución a la rentabilidad y completamiento de la cartera de productos o servicios con que cuenta la organización. Todo esto se pone a prueba realizando un test de concepto, que permitirá conocer si existe correspondencia entre lo que se detectó necesita el consumidor y lo que la empresa le ofrece, aspecto crucial para la formulación definitiva del mismo y que será el elemento inicial del diseño de la oferta que la organización presentará al mercado objetivo y que será visto más adelante en este capítulo.

Análisis del Sector.

Todos los aspectos hasta aquí analizados pueden considerarse como la modelación preliminar del negocio, a fin de constatar que posee las cualidades requeridas para el éxito. Se ha partido de la detección de una oportunidad y de establecer la posible respuesta de la organización a la misma. Pero la organización se desenvuelve en un contexto determinado y este no puede ser excluido del análisis del negocio.

En otras palabras, la organización debe realizar un estudio del entorno en que desenvuelve sus actividades. El análisis de las cinco fuerzas competitivas que modelan a un sector industrial es fundamental a la hora de tomar la decisión de ingresar a un negocio cuya concepción se estudió en el Capítulo 5. Para que el ingreso tenga posibilidades de éxito, el sector industrial debe mostrar algún signo de desequilibrio. O sea, que alguna de las cinco fuerzas no está actuando a la perfección y entonces quien ingresa puede obtener un beneficio de esa circunstancia y hacer que su emprendimiento logre un desenvolvimiento superior al resto de los presentes.

La estrategia de ingreso al sector debe contemplar dos consideraciones básicas, a saber: cuáles son las barreras estructurales determinadas por las cinco fuerzas competitivas y cuál es la reacción esperada de los competidores existentes, es decir, cuáles serán las represalias que ejercerán los actores del mercado (por ejemplo: precios más bajos).

Análisis del mercado

La valoración del potencial del beneficio que generará el negocio es relevante para la decisión de cómo seguir adelante con el mismo. Para conocerlo se analiza la dinámica del posible negocio, valorando las características del mercado objetivo. El producto o servicio no existe hasta que no haya quien lo compre. El mercado está en el entorno circundante de la organización y es necesario "visualizarlo" correctamente.

En el análisis del mercado se identifica el grupo objetivo hacia el cual se van a dirigir los esfuerzos y oferta de la organización. El tamaño del mismo y las posibilidades de crecimiento en los próximos años es factor importante en este análisis, pues dará la medida de si existirán posibilidades de éxito para la organización en el período planificado.

En lo referente al tamaño del mercado, en la Tabla 6.2 se presenta un ejemplo de su cálculo para productos de control de peso. Su determinación se realiza mediante la fórmula $Q = n \times q \times P$, donde Q es el tamaño del mercado, n es la población demandante, q es la

norma de utilización y **P** es el precio del producto. Nótese en el ejemplo empleado que el mercado puede estar constituido por personas (naturales o jurídicas) que no tienen una necesidad homogénea, de ahí las diferentes normas de consumo. Para casos como este se emplea el método de construcción de mercado, que parte de calcular para cada tipo de consumidor el nivel e demanda existente, sumándolos finalmente.

Conocido el nivel posible de la demanda del mercado, ésta debe contrastarse con la oferta, que refleja el nivel de concurrencia al mercado de productos o servicios que compiten con los de la organización. Se necesita conocer el volumen de esta oferta, a fin de conocer el tipo de mercado, la cantidad de concurrentes, la tecnología imperante, etc.

Tabla 6.2. Determinación del tamaño del mercado²²

Tipo de cliente	Población demandante (n)	Norma de utilización (por mes) (q)	Precio del producto (P)	Peso específico del tipo de cliente (%)	Demanda del mercado (Q)
Personas con sobrepeso	201,600	1 unidad	100	72%	20 100,000
Personas con falta de peso	16,800	1 unidad	100	6%	1 680000
Personas enfermas	33,600	2 unidades	200	12%	6 720000
Modelos y celebridades	11 200	1 unidad	100	4%	1 120000
Deportistas	16 800	3 unidades	300	6%	5 040000
Total	280 000	8 unidades	800	100%	34 660000

Fuente: Adaptado por la autora de la Tesis Maestría en Dirección titulada Bases para una Estrategia de Marketing para la Empresa Herbavida en el mercado de Santa Cruz de la Sierra, elaborada por Amón Shelly. UH-UTEPSA, 2005.

El enfrentamiento entre demanda y oferta sirve para conocer como la organización y sus competidores se ubican en el mercado y qué hacen para satisfacer la demanda, con ello puede evitarse la erogación de recursos cuando no existan posibilidades de insertar exitosamente los productos y servicios de la organización en el mercado, por exceso de oferta o por no existencia de demanda suficiente. La utilidad de estas acciones es alta en el caso cubano, pues existen muchos ejemplos en nuestra economía de negocios que

²² En este caso se ha realizado la determinación del tamaño del mercado mediante el método de construcción de mercado, teniendo en cuenta la heterogeneidad de las normas de consumo del público objetivo. Naturalmente existen otros métodos de cálculo de la demanda., información sobre ellos puede consultarse en el Capítulo 9 del libro Marketing Management: Análisis, Plannigng and Control. EUA, Prentice Hall, 1994.de Phillip Kotler.

no han estado precedidos de estudios en este sentido, demostrándose a posteriori del proceso inversionista, que no existía un nivel de demanda interesante para el negocio en cuestión, dando como resultado que el país haya hecho erogaciones de sus escasos recursos en negocios que no permitieron recuperarlos (tacos mexicanos, restaurantes vegetarianos, etc.).

Otros aspectos importantes a determinar en cuanto al mercado es su evolución a partir de su tasa de crecimiento; con ello se conoce el ciclo de vida del producto/servicio, que incidirá sobre las estrategias de la organización para la inserción de sus productos y servicios en el mercado, a tenor con el grado de desarrollo de este.

El análisis se enriquece al incorporarle otros indicadores, entre los que se encuentran el valor esperado por el cliente²³, el grado de diferenciación de la oferta de la organización en relación a la de la competencia y si ésta es fácilmente imitable o no, el lugar del negocio en el sistema de valor²⁴ de determinados bienes y servicios, la participación en el mercado²⁵, etc.

El estudio de estos aspectos permitirá a la organización proyectar las posibles ventas que puede lograr en el mercado que está analizando, atendiendo a los volúmenes de productos o servicios que colocará a un precio determinado y por tanto, el nivel de ingresos que obtendrá con estas acciones.

El cálculo de la cuota de mercado es un indicador vital para la proyección de las posibles ventas de la organización. La misma debe proyectarse atendiendo al nivel de demanda total del mercado y los esfuerzos de marketing que realizará la organización para captar un volumen interesante de esa demanda, que le permita transitar exitosamente por el mercado en cuestión.

De acuerdo al nivel de demanda proyectado por la organización sobre la base de los estudios que desarrolla, se realiza una proyección de las ventas posibles; dicha proyección de ventas es posible a partir del estudio de la información disponible sobre el mercado, su volumen, el posible surgimiento de otros productos que compitan con los de la organización, tener en cuenta el factor imitación, o sea, valorar si el producto o servicio que se pretende desarrollar tendrá atributos fácilmente imitables por la competencia o no, etc.

²³ Aspecto que se aborda en el Capítulo 1 de este libro.

²⁴ Véase en el Capítulo 5 el análisis de la Cadena de Valor.

²⁵ El estudio de la participación en el mercado o cuota de mercado puede profundizarse en el Apéndice del Capítulo 9, dedicado a este aspecto en el libro Marketing Management: Análisis, Planning and Control. EUA, Prentice Hall, 1994. de Phillip Kotler.

Para ello se emplea la previsión de ventas, que consiste en el cálculo de un valor futuro de las ventas basado en la hipótesis de que los factores externos –se consideran, entre otros factores, el mercado, los consumidores y la competencia- se seguirán comportando como hasta el momento de realizarse la previsión. Claro está que si se producen cambios –cosa lógica en un contexto turbulento y cambiante- estos deberán incorporarse a la previsión realizada, a fin de ajustar los valores estimados.

Existen diversos métodos para realizar la previsión de las ventas – por ejemplo, la previsión de ventas estables a partir de medias móviles o alisado exponencial, la previsión de ventas crecientes en el tiempo, etc.²⁶ -, lo importante es conocer el efecto que produce una buena previsión de ventas en la gestión de la empresa, pues posibilita que se establezcan objetivos viables y reales para la organización en materia de realización de sus productos o servicios.

El potencial de ventas previsto es la base para proyectar los posibles ingresos a obtener por la organización en el período para el cual se está elaborando el Plan de Negocio. De esta forma se puede presentar un estimado lo más cercano posible al real comportamiento del futuro de los ingresos del negocio. Luego, cuando se contraste el potencial de ventas con los niveles de costos posibles, se podrán proyectar los beneficios o utilidades del negocio en cuestión.

En la Tabla 6.3 se muestra el Modelo de Ingresos de la empresa Génesis, una organización nueva, diseñada para desarrollo de software de Control de Gestión y aplicaciones especiales para sistemas administrativos locales en ambiente Windows, elaborados a medida de los requerimientos del cliente.

Tabla 6.3 Modelo de Ingresos para un negocio de Software

Descripcion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS	156.000	169.200	264.000	264.000	264.000
Ventas sistemas	144.000	168.000	252.000	252.000	252.000
Cantidad	288	336	504	504	504
Precio	500	500	500	500	500
Asistencia y asesoramiento técnico	12.000	1.200	12.000	12.000	12.000

Fuente: Adaptación de Trabajo de Curso de la Maestría en Dirección impartida en UTEPSA.

²⁶ El lector puede obtener información sobre técnicas de previsión de ventas en el libro "El Plan de Marketing en la PYME", de los autores Ignacio Cruz Roche y Mario Martínez Tercero.

Análisis interno

En epígrafes anteriores de este capítulo se ha hecho referencia a que el Plan de Negocio es el instrumento que posibilita a los directivos y especialistas constatar la factibilidad del negocio que se está proyectando. Ningún análisis de este tipo puede excluir del estudio los aquellos aspectos internos de la organización, que pondrán de manifiesto las posibilidades reales de creación y desarrollo del negocio en cuestión.

En el Capítulo 5 se ha desarrollado este análisis, buscando las fortalezas y debilidades de la organización para el desarrollo del negocio, análisis que se hace, al igual que el del sector y del mercado, fuera del Plan de Negocio, considerándose al elaborarlo, como insumos vitales para su construcción.

Se necesita auditar los recursos con que cuenta la organización para desarrollar el proyecto, analizar la contribución del negocio en desarrollo de la cartera de negocios de la organización y sobre todo conocer si se cuenta con los recursos humanos necesarios y con las competencias requeridas para llevar a cabo el negocio. Elementos que posibilitan el desarrollo de una ventaja competitiva (Ver Capítulo 5) de la organización para el negocio y que resulta elemento vital para su inserción exitosa en el mercado.

En relación a la ventaja competitiva debe recordarse que es precisamente el elemento que marca la diferencia de la actividad de la organización en relación a sus competidores, y que la misma será sostenible en el tiempo en la misma medida en que contribuya al reforzamiento del valor percibido por el cliente hacia quien van dirigidos los esfuerzos de la organización en el negocio que está desarrollando.

Diagnóstico estratégico

El resultado de este instrumento es también un insumo estratégico importante para el Plan de Negocio. Se trata de plasmar en el mismo el enfrentamiento entre los factores externos e internos del negocio, teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen con el negocio proyectado. Se analizan las Fortalezas y Debilidades de la organización para el negocio objeto de planificación así como las Oportunidades que le ofrece el entorno y las Amenazas del mismo a que deberá enfrentarse la organización para insertar exitosamente el negocio en el mercado. Uno de los instrumentos más empleados para este propósito es la Matriz DAFO, el que se presenta en el Capítulo 4. A partir del análisis realizado mediante esta matriz, el equipo de trabajo que está conformando el Plan de Negocio establece las posibles estrategias competitivas a acometer por la organización. La

estrategia seleccionada para el negocio objeto de planificación se materializará en la oferta de marketing que la empresa diseñe.

Diseño de la oferta

Al inicio de este epígrafe fue abordado el concepto del negocio, surgido a partir del desarrollo de una idea. Al llevar a cabo este proceso, se contrastan la necesidad detectada en el público objetivo con las condiciones internas de la organización, para saber cuál es la mejor forma de dar respuesta a dicha necesidad a tenor con las circunstancias organizacionales.

Este proceso llega hasta preparar prototipos del producto o servicio²⁷, para hacer test de consumo para conocer si lo que se está proyectando tiene posibilidades de realización al producirlo a gran escala. En este proceso, y fue señalado en el epígrafe de referencia, se aplica el instrumento denominado Dimensionamiento del Producto o Servicio, que pretende que el diseño transite desde la función básica y de respuesta a todas las aristas de dichas necesidades, expectativas y demandas, incorporándole aquellos elementos que le dan forma para tangibilizarlo y aquellos de orden "soft" dirigidos a complementarlo -tales como servicios postventa, instalación, garantía, etc.

Con el producto o servicio ya diseñado y habiendo analizado el entorno al que se va a enfrentar, se deben añadir las otras variables que conforman la oferta que la empresa va a presentar a su público objetivo. En otras palabras, hay que añadir los precios, la forma en que se va a distribuir y como se va a comunicar al público objetivo la existencia e importancia del producto o servicio para la satisfacción de sus necesidades, expectativas y demandas²⁸.

En las diferentes variantes de precios a establecer deben atenderse los tres factores que inciden en su determinación: la demanda, la competencia y los costos de la empresa. La demanda se considera el "techo" del precio, toda vez que si se fija un precio superior al valor que reconoce el mercado a un bien o servicios determinado, difícilmente este logre su realización, pues estará siendo sobrevalorado; por su parte, el costo viene a ser el "piso" por debajo del cual no debe establecerse un precio, pues entonces la organización no podrá resarcir los gastos en que ha incurrido para producir el bien o servicio en cuestión y finalmente la competencia,

²⁷ En el caso del servicio será una reproducción a pequeña escala del negocio, toda vez que los servicios son intangibles y por tanto diseño va precedido de producción-consumo, sin posibilidad de almacenamiento.

²⁸ La oferta o mezcla de marketing se diferencia si se aplica a un producto o a un servicio. En el presente capítulo se ha simplificado el análisis reflejando solo las 4 variables tradicionales. Para más información puede consultarse cualquier libro especializado de marketing.

que se encuentra entre los dos niveles anteriores y alrededor de la cual, y teniendo en cuenta las condiciones de ésta y de la propia empresa, se fijará el precio del producto.

La fijación de los precios es un elemento primordial y difícil de la oferta de la empresa, el mismo determina la rentabilidad que se obtendrá al desarrollar el negocio que se está proyectando. Si en el párrafo anterior se estableció al costo como "piso" del precio, existen ocasiones en que el precio se establece por debajo del nivel del costo de bien o servicio. Claro está que en este momento se está haciendo el análisis del precio de un producto o servicio, pero si se tiene en cuenta que la organización puede tener varios productos y servicios, entonces el análisis no se realiza por separado sino que se realiza el análisis de la cartera de productos y servicios y puede darse la circunstancia de que de manera individual a un producto o servicio se le fije un precio por debajo de su nivel de costos, pero que este sea compensado por niveles de precios en los otros productos o servicios que permitan que la rentabilidad general de la organización se logre.

En ocasiones las organizaciones para penetrar un mercado o para suministrarle de manera integral todos los productos y prestaciones a un mercado, entre otras variantes, sacrifican la rentabilidad individual de un producto para garantizar la consolidación de su posición en un mercado.

Se añade al estudio la distribución del producto o servicio para garantizar la accesibilidad de los consumidores al mismo, planificando todas las decisiones en materia de canales de distribución. Los canales de distribución se definen como todos los eslabones por los que transita el producto o servicio para llegar desde el fabricante hasta el consumidor final. La organización tener claridad en el establecimiento de estos lazos, pues ellos contribuyen al éxito o fracaso de su producto al enfrentarse al consumidor. En el caso de los servicios, prácticamente no existen canales de distribución, sino que sus nexos con el consumidor final son directos. Otro elemento de interés en este contexto es el aseguramiento de aquellos aspectos que garantizan la protección del consumidor, teniendo en cuenta, no solo que las condiciones de producción sean las correctas, sino que durante su traslado hacia el punto de venta se manipulen correctamente y su almacenamiento sea en las condiciones que exijan para evitar el daño de los bienes y la alteración de sus características.

Y finalmente, se deben contemplar las acciones de comunicación a realizar por la organización, para que el destinatario final de los productos o servicios de la misma, conozca sus cualidades y donde encontrarlos.

Es el momento de realizar todas las correcciones necesarias antes de pensar en producirlo y financiar su desarrollo.

Finalmente se analiza el posicionamiento que tendría en la mente del consumidor, relacionándolo siempre con la posición que ocupan los productos de la competencia²⁹.

Organización del proceso.

Bajo este título en el Plan de Negocio se enmarca el análisis de todos aquellos elementos que serán necesarios para la creación del negocio –los recursos materiales, incluyendo la estructura de la organización, si ésta es nueva, o el acoplamiento del negocio en cuestión dentro de la estructura de la organización existente, el equipamiento; los recursos humanos y los recursos financieros.

En este contexto se presenta la estructura responsabilizada con desarrollarlo. Sin pretender agotar este tema, sino más bien remitir al lector hacia textos especializados en la materia, cuando se habla de estructura, la referencia no es solamente a que se plantee el organigrama funcional, sino que los especialistas, fuera de plan, deberán realizar el análisis estructural del emprendimiento proyectando las funciones que deberán desempeñarse, las interrelaciones entre los diferentes puestos, las competencias requeridas para cada puesto o área de trabajo, la forma en que se van a dirigir todo los procesos, etc. Precisamente este análisis contribuye a establecer con precisión todas las funciones y procesos que requiere el negocio, lo que será base de partida para el resto de las acciones a modelar en este punto.

Si se trata de un negocio que se trabaja para lograr que determinados inversionistas se interesen en su realización y estén dispuestos a colocar sus recursos en el mismo, el equipo realizador del proyecto resulta factor importante, deben convencer a los socios e inversionistas potenciales, a una fuente de financiamiento bancario o a sus superiores, que los recursos que están solicitando serán empleados profesionalmente y darán los resultados esperados.

La organización debe proyectarse atendiendo a la forma eficaz para atender el mercado objetivo, se trata de diseñarla eficientemente, es decir, establecer los recursos imprescindibles para que el negocio funcione correctamente, por tanto, es necesario establecer los parámetros de productividad que respondan al nivel de actividad a organizar.

²⁹ Para profundizar en el concepto de posicionamiento pueden consultarse varios libros de los autores Al Ries y Jack Trout, quienes han desarrollado ampliamente este tópico en sus libros.

De ahí que por cada uno de los procesos que se prevea desarrollar y atendiendo a su nivel de actividad, habrá que establecer los diferentes elementos que conforman el negocio y que serán base de partida para elaborar su Modelo de Egresos; los que pueden ser generalizables para los diferentes negocios. En la Tabla 6.4 se presenta un ejemplo de estos elementos, que como podrá observarse, son los indicadores que marcan la pauta en relación a como medir la realización del nivel de actividad a desarrollar así como el nivel de productividad que se proyecta por tipo de proceso o función interna en la organización.

Tabla 6.4. Elementos organizacionales y sus características.

Elemento	Unidad de Actividad del elemento (UM)	Factor de productividad (FP)
Marketing	Total de clientes	Staff/cliente
Ventas	Nuevos clientes	Staff/nuevos clientes
Servicio de atención al consumidor	Total de usuarios	Staff/usuario
Sistemas	Total de clientes	Staff/cliente
Investigación y Desarrollo	Nuevos clientes y total de clientes	Staff/cliente
Producción	Total de productos facturados	Staff/producto facturado
Facturación y cobranzas	Total de clientes	Staff/cliente
Administración	Total de clientes	Staff/cliente

Fuente: Adaptación de tabla del libro Clínica Empresarial. Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios, de Gerardo Saporossi. Ediciones Machi, Buenos Aires, 1997.

Fijados los niveles de productividad que se esperan en el negocio, se toma para su diseño lo planteado en la Tabla 6.4, entonces se está en condiciones de elaborar el Modelo de Egresos para el negocio proyectado, a fin de fijar la magnitud y estructura de los diferentes ítems. Para ello, se determina el costo de cada una de las actividades y procesos que se desarrollan en la organización a partir de multiplicar la Unidad de Actividad (UA) por el Factor de Productividad (FP) y este resultado a su vez, por el Costo Unitario (CU), con la finalidad de obtener la magnitud del Egreso (E). Este cálculo permite la proyección de los costos del negocio cuando esté en funcionamiento. La fórmula para el cálculo de las partidas de egreso es la siguiente:

$$E = UM \times FP \times CU$$

Donde:

E- magnitud del egreso

UM- unidad de actividad

FP- factor de productividad

CU- costo unitario

El Factor de Productividad es un indicador de suma importancia, pues el mismo establece el nivel de actividad por empleado con el que funcionará el negocio. Para establecerlo es necesario obtener la información acerca del nivel de este factor en el sector, tanto a nivel nacional como internacional, a fin de fijar patrones eficientes para el funcionamiento del negocio que se está diseñando.

A continuación se presenta un ejemplo del Modelo de Egresos. En este caso se calcula este modelo para la creación de una red de puntos de venta de comida rápida. Los especialistas encargados de esta tarea elaboran el documento, pues de ser factible, se pretende que los primeros puntos de venta estén en funcionamiento a finales del año 2007. En la Tabla 6.5 se presentan los egresos calculados para cada partida de actividad del negocio de comidas rápidas.

Otra forma de construir este modelo es representando todos los elementos (Unidad de Actividad, Factor de Productividad y Costo Unitario), de manera que en el modelo estén presentes todos los elementos del cálculo. En el Apéndice 6.3 se presenta un ejemplo más detallado de este modelo.

Los elementos contenidos en el Modelo de Egresos son la contrapartida de la proyección de ventas realizada, a partir de la determinación de la demanda total del mercado y de la proyección de la cuota de participación en el mismo. Estos elementos permiten establecer el pronóstico de ingresos que se podrán obtener. En otras palabras, proporcionará información acerca de cómo se podrá operar el negocio y de hecho el capital requerido para tal propósito.

Tabla 6.5 Modelo de Egresos para los primeros 5 años de un negocio de Comidas Rápidas.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Gastos en Sueldos y Salarios	18200	0	18200	36400	50700	50700	174200
Gasto en alquileres	3600	0	3600	6000	8400	8400	30000
*Gasto en insumos	553846	0	553846	830769	969231	969231	3876923
Gastos de constitución	1500	0	0	1500	1500	0	4500
*Gastos comerciales	30000	0	30000	45000	52500	52500	210000
Gastos en servicios generales	1000	0	1000	2000	3000	3000	10000
*Gastos administrativos	6000	0	6000	12000	15000	15000	54000
Gastos de mantenimiento	0	0	2000	2000	3000	3500	10500
Imprevistos	2500	0	2500	2500	2500	2500	12500
Totales	616646	0	617146	938169	1105831	1104831	4382623

Fuente: Trabajo de curso en la Maestría en Dirección que imparte el CETED en la Universidad Técnica Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

A partir de estos modelos y para evaluar el funcionamiento de la organización se pueden emplear los siguientes tres ratios:

Ingresos/empleado

Egresos/empleado

Resultado neto/empleado

El primero mide la eficiencia de la organización para generar ingresos. Un alto ingreso por empleado puede representar un alto valor agregado en los productos/servicios o un uso intensivo de la tecnología en la creación de estos.

El segundo habla de cuán eficiente es la organización en la generación de sus egresos. Si este ratio es bajo puede considerarse un riguroso control de los recursos empleados o que se pagan niveles bajos de salario al personal empleado, lo que finalmente puede ser desestimulante.

Y el tercero de los ratios representa cuán rentable es la utilización de cada empleado de la organización.

A partir de elaborar el modelo de egreso y calculados los ratios anteriores se esta en condiciones de elaborar el Modelo de Capital

El Modelo de Capital está dividido en dos grandes partes:

- la dedicada al Activo Físico, donde se exponen todas las necesidades del negocio en materia de equipamiento e instalaciones, que serán requeridos para dar respuesta a los volúmenes de productos/servicios que contiene el proyecto que se

presenta. Los elementos que se reflejan en ésta serán objeto de depreciación.

- la que aborda el Capital de Trabajo, que recoge los detalles acerca de las necesidades de efectivo y gastos de operaciones entre otros aspectos.

A partir de este modelo se calcula el ratio de intensidad de utilización del capital invertido, obtenido mediante la relación capital invertido/cantidad de empleados.

El cálculo de los valores a reflejar en el Modelo de Capital se realiza de la forma siguiente: en el caso del Activo Físico se aplica el valor de adquisición de cada medio por la cantidad de medios necesarios sobre la base de la cantidad de operaciones a realizar atendiendo al factor de productividad reflejado en el Modelo de Egresos y el volumen de actividad que se requiere.

En el caso del Capital de Trabajo se calculará sobre la base de la cantidad y diversidad de puestos de trabajo requeridos para calcular los salarios y sueldos necesarios, así como otros gastos de carácter comercial y administrativos. Un ejemplo del modelo de referencia aparece en la Tabla 6.6.

Tabla 6.6 Modelo de Capital para los primeros 5 años de un negocio de Comidas Rápidas.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
A. Activo físico.							
Inversiones en instalaciones	4000	0	0	3000	3000	0	10000
Inversiones en máquinas	100000	0	0	50000	25000	0	175000
Inversión en vehículos	15000	0	0	15000	15000	0	45000
Totales Activos Físicos	119000	0	0	68000	43000	0	230000
B. Capital de trabajo							
Requerimiento de dinero fresco	586646	0	587146	893169	1053331	1052331	4172623
Gastos comerciales	30000	0	30000	45000	52500	52500	210000
Totales	616646	0	617146	938169	1105831	1104831	4382623
Total General							

Fuente: Trabajo de curso en la Maestría en Dirección que imparte el CETED en la Universidad Técnica Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Nótese que en este modelo se están proyectando 5 años, pero es en el año 0 cuando se realiza la inversión inicial, durante el mismo se instala y comienza a funcionar en el año 1, por tanto, en el año 1 no es necesario erogar recursos, entonces, el negocio vuelve a requerir recursos en el año 2, y de ahí en lo adelante.

Financiamiento.

Los acápites anteriores recogen los análisis e investigaciones necesarios que soportan la realización del nuevo negocio. Los estimados y proyecciones, que en dichas secciones del Plan de Negocio se muestran, aportan gran valor para la toma de decisiones con respecto al lanzamiento del nuevo producto, servicio o empresa objeto del Plan.

La importancia del análisis de los elementos financieros del Plan de Negocio puede demostrarse a partir de un hecho racional: si se está hablando de una empresa, ésta surge y se desarrolla sobre la base de una determinada obtención de utilidades. Es decir, con su desempeño se busca, por una parte, cubrir las necesidades, expectativas y deseos del público objetivo, y por otra, en su ámbito interno, lograr sus objetivos de rentabilidad.

La toma de decisiones organizacionales, en gran medida, se apoya en la información financiera, pues los inversionistas de un negocio aportan, para la creación del mismo, recursos de un determinado valor financiero, esperando obtener de dicha inversión otro valor financiero pero de magnitudes superiores.

Si se trata de una organización cuyos fines no son lucrativos, ésta debe también demostrar financieramente que los recursos que utilizará serán empleados eficientemente en los propósitos planteados.

En ambos casos, en el plan deberán plantearse los resultados financieros de la organización, de forma clara, y bien fundamentados. Un buen análisis financiero es fundamental para convencer acerca de la credibilidad del plan de negocio, tanto a posibles inversionistas como a los directivos de la organización, para que estos se interesen en participar en el negocio o llevarlo a vías de hecho.

Por esta razón, es necesario que todo el trabajo de planeación realizado en los acápites anteriores, sea convertido en cifras financieras donde se demuestre que los objetivos del inversionista son plenamente satisfechos.

Los aspectos financieros a reflejar en el plan estarán en dependencia del tipo de negocio, y sobretodo, de su potencial de beneficio y crecimiento. Los negocios sencillos, tales como restaurantes, tiendas especializadas, una gasolinera, etc., exigen un mínimo de conocimiento financiero, por su parte las empresas de diseño y de proyectos, un hospital general, una fábrica de equipos electrónicos, los supermercados, etc., exigen un conocimiento financiero más sofisticado.

La necesidad de fundamentar correctamente los aspectos financieros del Plan de Negocio no implica el conocimiento financiero por parte de todos los especialistas. Se habla de un trabajo en equipo, y por tanto, entre los especialistas deben estar presentes contadores y financistas, pues serán los que garantizarán la correcta fundamentación de las potencialidades financieras del negocio que se está planificando.

Los análisis financieros de una organización son realizados, fundamentalmente, a partir de su información contable. Los directivos, los asesores financieros, las instituciones bancarias y otras organizaciones vinculadas con el desempeño organizacional poseen este lenguaje común para el mundo de las finanzas, independientemente del sector al cual se pertenezca.

Por esta razón es deseable que los presupuestos del Plan de Negocio se correspondan con los términos contables y financieros que, una vez implementados en la organización el negocio, serán las medidas reales de su desempeño financiero.

Es también usual, para facilitar la lectura y comprensión de la efectividad del negocio que se propone, el empleo de ratios o razones financieros, en los que se sintetice la información, y que de una forma rápida, permitan al inversionista la comparación de diferentes negocios para la elección del que mejores rendimientos provea a su financiamiento.

En todo este contexto es necesario puntualizar que el personal que elabora el Plan de Negocio así como los directivos, deben dominar, sobretodo, la elaboración e interpretación de tres instrumentos: el punto de equilibrio, el flujo de caja y el balance de resultados.

El Punto de Equilibrio es el indicador que establece el nivel de actividad (ventas) que debe realizar la organización a fin de recuperar lo invertido. Se trata de demostrar que los objetivos que se pretenden con el negocio en estudio pueden ser cumplidos. En el caso de una empresa, su propósito es demostrar que el negocio planteado es capaz de garantizar los beneficios planteados y para otra organización, que se justifica las erogaciones que se realizarán. Por supuesto que cualquier nivel de actividad por encima del punto de equilibrio ya generará algún nivel de ganancia. En el recuadro ilustrativo 6.5 se muestra un ejemplo de calculo del punto de equilibrio

Recuadro ilustrativo 6.5. Ejemplo de determinación del punto de equilibrio

Un negocio determinado tiene los siguientes datos de proyección:

Costos fijos (CF) - \$50000 Costos variables (CV) - \$10 por unidad

Volumen de Ventas (Q) - 50000 unidades.

Costo total = CF + CV Q = \$50000 + \$10 (50000) = \$100000

Costo total unitario (Cut) será: (CF + CV Q) / Q = \$100000 / 50000 unidades = \$20

el ingreso se determina aplicando la formula $I = P \times Q$.

Si se espera lograr una tasa de beneficio de un 30%, el precio será:

$P = \text{Cut} + 30\% \text{ Cut} = \$20 + 0.3 (\$20) = \26

Entonces el Punto de Equilibrio: $I = C \iff I = P \times Q$ y $C = CF + C_v Q$,

Tendremos:

CF

Q= -----

P - C_v

De donde: $Q = \$50000 / (\$26 - 10) = \$50000 / \$16 = 3125$ unidades.

Este indicador permite a la organización conocer, para un precio determinado el nivel de actividad por debajo del cual no debe operar la organización, a fin de evitar pérdidas. En resumen, es una fotografía rápida de la organización e indica, cuánto hay que facturar para que empiece a generar ganancias.

Así mismo, es determinante a la hora de tomar la decisión de llevar a cabo el negocio, pues parte de conocer el precio reconocido en el mercado para el producto, la demanda existente en el mercado, la concurrencia de competidores, etc. Operar por debajo del punto de equilibrio no asegura la prosperidad del negocio.

El flujo de caja o cash flow. Las actividades de un negocio se resumen en entradas y salidas de efectivo de su caja. La proyección de esas variaciones de la caja, para el futuro, genera el flujo de caja o ciclo financiero del negocio. Este flujo de caja está llamado a describir el funcionamiento del negocio atendiendo a su capacidad para generar dinero fresco, de modo que no exista necesidad de inyectarle nuevos recursos.

El insumo fundamental del flujo de caja es el Pronóstico de Ventas, establecido a partir de las estimaciones de las ventas conociendo el nivel de demanda proyectada y las acciones que se realicen para lograrla; con estos elementos se determina el nivel de ingresos que tendrá la organización, a partir de lo cual se establecen los elementos de partida del flujo de caja.

Tabla 6.6. Ejemplo de cálculo del Flujo de Caja para los primeros 5 años de un negocio de Comidas Rápidas

CASH FLOW					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
a. Utilidad bruta	800769	800769	1201154	1401346	1401346
b. Egresos totales	589846	589846	887769	1036731	1036731
c. Resultados netos	210923	210923	313385	364615	364615
d. Intereses	0	0	0	0	0
e. Impuestos a las utilidades (30%)		63277	94015	109385	109385
f. Dividendos	0	0	94015	0	109385
g. Capital	119000	0	68000	43000	0
h. Cash Flow ^(a)	28646	147646	57354	212231	145846
i. Cash Flow acumulado	28646	176292	233646	445877	591723

(a) cálculo del cash flow: $c - (d + e + f + g)$.

Fuente: Trabajo de curso en la Maestría en Dirección que imparte el CETED en la Universidad Técnica Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

El cálculo del flujo de caja para la red de puntos de venta de comida rápida que se ha venido trabajando desde el Modelo de Egresos se desarrolla a continuación. La tarea en estos momentos se encuentra en establecer la fundamentación financiera para validar la factibilidad económica de este emprendimiento.

Los elementos a tener en cuenta en el flujo de caja son: el impuesto a las utilidades alcanza el 30%, se ha planificado la entrega de dividendos a los inversionistas en el tercer y quinto años de funcionamiento del negocio y como no se ha solicitado préstamo al banco, no se pagarán intereses. Con estas condiciones, en la Tabla 6.6 aparece el flujo de caja elaborado para los 5 primeros años de este negocio y se obtiene un cash flow positivo. Sin embargo, un plan de negocio que presente cash flow negativo al final de su ejecución puede ser también un buen plan de negocio.

Muchos negocios cuando comienzan, deben destinar muchos recursos financieros para introducirlos en el mercado, y por tanto, sus resultados netos en dinero en efectivo pueden ser negativos, necesitando la empresa realizar nuevas inyecciones de dinero líquido para que el negocio prospere. Lo importante en estos casos es que la proyección de los años posteriores sí arroje saldos del flujo de

caja positivos, de manera que permitan resarcir lo ocurrido en los primeros años.

Balance de Resultados El tercero de los instrumentos financieros que se trabaja en el Plan de Negocio es el Balance de Resultados, donde se detallan las ganancias y pérdidas que tendría el negocio que se planifica. El mismo muestra los resultados económicos de las operaciones de una organización para un período determinado, reflejando los ingresos, gastos y la utilidad o pérdida neta del período, sirviendo en este caso como punto de apoyo que ayude a la toma de decisiones para la realización de una inversión.

Siguiendo con los datos empleados en la elaboración del Flujo de Caja que aparece en la Tabla 6.6, en la Tabla 6.7 se presenta el esquema del posible Balance de Resultados que acompañar a este.

A partir de los valores presentados en este balance, se analiza un conjunto de indicadores financieros de gran valor para la toma de decisiones. Entre ellos se destacan el valor residual, el Valor Actualizado Neto (VAN), la Tasa de Retorno de la Inversión (TIR), etc., importantes elementos para conocer la salud financiera de la inversión que se plantea para el desarrollo del negocio objeto de análisis. En el Apéndice 6.4 aparecen estos indicadores, su significado y utilidad para el análisis.

Tabla 6.7 Balance de Resultados para los primeros 5 años de un negocio en estudio.

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso neto total		830769	830769	1246154	1246154	1453846
Egresos totales		589846	589846	887769	1036731	1036731
Resultado neto		240923	240923	358385	209423	417115
Capital	119000	0	0	68000	43000	0
Depreciación		23800	23800	37400	46000	46000
Ganancia antes de intereses		217123	217123	252985	129023	371115
Intereses		0	0	0	0	0
Ganancia antes de impuestos		217123	217123	252985	129023	371115
Impuesto a ganancias (30 %)		65137	65137	75895	38707	111335
Dividendos		0	0	94015	0	109385
Ganancia después de impuestos		151986	151986	83074	90316	150396
Margen neto		0,18	0,18	0,07	0,07	0,10

Fuente: Trabajo de curso en la Maestría en Dirección que imparte el CETED en la Universidad Técnica Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Como es natural, si el flujo de caja en todos los años proyectados ha sido positivo, el Estado de Resultado también en este ejemplo arrojará saldos positivos, pero al igual que la aclaración realizada anteriormente, es posible también que las pérdidas sean superiores a las ganancias en los primeros años, lo que no le quita fuerza y posibilidades al negocio que se esté desarrollando. La cuestión radica

en que el balance al final demuestre que se resarcen y superan todas esas pérdidas.

Cronograma.

En el Plan de Negocio deben aparecer detalles sobre su ejecución, o sea, el cronograma que recorrerá dicha ejecución una vez aprobado el plan y obtenido la fuente de financiamiento. Para su realización se puede acudir a diversos instrumentos dedicados a esto. Hoy día se cuenta en el paquete Microsoft con el denominado Microsoft Project que permite organizar y programar los tiempos de los diferentes momentos del proyecto, trazando la ruta crítica que maximice la efectividad de la ejecución. En el Apéndice 6.5 se presenta un cronograma sencillo diseñado en ambiente Microsoft Project para la ejecución del negocio de comidas rápidas, que incluye además una ruta crítica de los diferentes eventos involucrados.

Análisis de Riesgos

Consiste en la descripción de los posibles problemas que pudieran poner en riesgo la realización del nuevo negocio, así como las medidas para reducirlos. Esta parte del plan le da credibilidad y confiabilidad al nuevo negocio, pues todo nuevo negocio presenta riesgos, y sus posibilidades de éxito dependen de la habilidad del emprendedor para controlarlos.

En este momento, sobre todo hay que detectar aquellos problemas que puedan invalidar el concepto del negocio elaborado, a fin de buscar una solución que minimice la actuación de estos problemas³⁰.

Son cinco los riesgos que deben analizarse para evaluar un negocio³¹:

- Riesgo de desarrollo: ¿puede el producto ser desarrollado? ¿Sabe si el producto está sujeto a regulaciones, reglamentaciones o normas técnicas?
- Riesgo de fabricación: Si se desarrolla, ¿puede ser fabricado?
- Riesgo de mercado: Si se fabrica, ¿puede ser vendido? ¿cuál es su mercado y su demanda? ¿qué diferencias hay entre el producto proyectado y el de la competencia? ¿qué tamaño tiene el mercado y cuáles son los segmentos o nichos que se pretenden atacar? ¿cuál es la tendencia del mercado? ¿qué hace la competencia para ganar participación en el mercado?

³⁰ La bibliografía sobre desarrollo de nuevos productos señala que en los años 60, la tasa de éxito de los nuevos productos era de 1 de cada 7 que se lanzaban al mercado, ya en los años 80 y 90, 1 de cada 60. (Nota de la autora).

³¹ www.pue.udiap.mx/-tesis/lad/bermudez_z_m. 23/11/06

- Riesgo gerencial: Si se vende, ¿puede lograr ser rentable? ¿cuáles son las fortalezas y debilidades que se tendría al poseer el negocio? ¿cuál es el precio a que se vende el producto en el mercado objetivo? ¿cuáles son los canales de distribución del producto?
- Riesgo de crecimiento: Si es rentable. ¿puede crecer?

Conclusiones

Después de realizados todos los aspectos que constituyen el Plan de Negocio, se concluye el trabajo destacando los factores fundamentales del mismo, las expectativas de la organización con el negocio que se plantea y las bondades de este.

Este es un documento valioso para defender la factibilidad de un proyecto, pero su calidad depende a su vez, de la calidad de la información que se trabaje y la preparación de la organización para llevarlo a vías de hecho.

Ahora bien, es este el primer paso, y no precisamente el más difícil, lo que sigue es su puesta en marcha, el mantenimiento eficaz y eficiente del negocio en su entorno. Como se dijo en las páginas iniciales de este capítulo, muchos de los nuevos negocios fracasan debido a múltiples causas. La elaboración del Plan de Negocio solo demuestra que se pudo crear un negocio en determinadas condiciones, pero no dice nada de su comportamiento futuro, eso depende de la voluntad, la previsión y el control que se ejerza sobre la ejecución de lo proyectado.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO INDEPENDIENTE

1. Exponga y analice 2 conceptos de Plan de Negocio.
2. Explique la necesidad de interconexión entre todos los elementos que integran el Plan de Negocio.
3. ¿Considera Ud. que el Plan de Negocio puede emplearse como instrumento para concretar los aspectos de una estrategia de negocio? ¿por qué?
4. Exponga el por qué el Plan de Negocio debe considerar entre sus elementos iniciales los requerimientos de un determinado público objetivo.
5. ¿Cuáles son los tipos de planes de negocio que se pueden elaborar y cuál es el propósito de cada uno de ellos?
6. Realice una valoración de la importancia del Plan de Negocio.
7. El Plan de Negocio presenta entre sus primeras páginas un Resumen ejecutivo. Analice Ud. la importancia de elaborar dicho resumen.
8. Explique la importancia para la elaboración del Plan de Negocio del estudio del comportamiento del consumidor.

9. En el Recuadro ilustrativo 6.4 se presentan diferentes conceptos de negocio para ubicarlos en apartamentos pequeños. Elija uno de estos conceptos y desarrolle todo el proceso para la confección de un Plan de Negocio.
10. A su juicio, ¿qué importancia tiene el estudio de la demanda del mercado para la elaboración de un Plan de Negocio y la consecuente ejecución de un negocio? Haga un análisis de este indicador, desarrollando un ejemplo tomado de la práctica.
11. ¿Cuáles son los principales aspectos financieros a considerar en un Plan de Negocio?
12. Aplique la fórmula $E = UM \times FP \times CU$ y construya la Tabla 6.4. Elementos organizacionales y sus características, para un negocio tomado de la práctica.
13. ¿Cuáles son los riesgos que puede correr un negocio que comienza? Explique el contenido de 2 de ellos.

CASOS

Caso 1 PLAN DE NEGOCIO: EMPRESA HEALTHY 'S FAST-FOOD³²

1. RESUMEN DEL PROYECTO

El plan de negocios que se presenta tiene como propósito crear una empresa de comida rápida, llamada "**Healthy's Fast-Food**".

Este proyecto se inicia porque se ha descubierto un inmenso espacio en el mercado de comidas rápidas, consiste a grandes rasgos, en ofrecer al público objetivo – población en general, pero sobre todo, estudiantes y otro tipo de personas que deben alimentarse rápidamente, sobre todo en el horario del almuerzo, y que desean que las comidas que se les suministren sean nutritivas y que respondan a los últimos patrones en cuanto a hábitos nutricionales saludables. Para ello se importarán máquinas expendedoras de comida rápida, de procedencia canadiense, que admiten un surtido amplio y que inducen permiten el suministro de productos que responden a las buenas prácticas alimentarias.

En la actualidad el mercado de comidas rápidas esta únicamente surtido por empresas como Hamburguesas Toby, Burger-King, Pollos Chuy, Pizzas Hot, etc. Si hablamos de concurrencia mencionamos todo tipo de restaurantes que ofrecen menús.

Si analizamos la población, descubrimos que los diversos aspectos culturales, sociales, económicos, profesionales, etc. provocan una evolución del individuo, sobre todo en sus hábitos alimentarios. La tendencia de la sociedad actual, la de las prisas, nos lleva a todos en definitiva a disponer de muy poco tiempo para comer. Nosotros nos proponemos satisfacer al individuo de la sociedad actual en cuanto a sus hábitos alimenticios se refiere.

³² Adaptación de Trabajo de Curso del curso de Plan de Negocio de la Maestría en Dirección impartida en UTEPSA.

Nuestra misión es ofrecer comida rápida de buena calidad y sana, como su nombre lo dice "**Healthy's Fast-Food**", o sea "Comida Rápida Sana".

Nuestro fin es el de implantar un negocio de comida rápida, en un mercado donde este tipo de máquinas expendedoras son completamente desconocidas. Sin ir más lejos, el propósito que nos planteamos cumplir, es el de poder ofrecer a cualquier tipo de consumidor, un servicio que le permita satisfacer a cualquier hora del día, una necesidad, y que gracias a "Healthy's" pueda obtener una alimentación deseada sin depender del tiempo libre del que dispone.

Estamos conscientes de que con las ofertas actuales la gente come deprisa, con servicios deficientes, y con poca calidad. Proponemos un servicio de comidas rápidas a través de la máquina expendedora "Healthy's Fast-Food", que cumple dos objetivos: -Ofrecer una comida diversa, sana y nutritiva, -Ofrecer un buen servicio a nuestros clientes.

Nos dirigimos a todo tipo de público, desde los 15 a los 65 años. Nuestro target de clientes potenciales no requiere unas condiciones especiales, simplemente buscamos un público que se mueva habitualmente fuera de su domicilio. Se espera que este proyecto capte a todo este tipo de público.

Nuestra estrategia consiste en importar las máquinas de Canadá y explotarlas en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. La explotación la haremos en lugares frecuentados por nuestro mercado meta, mediante un alquiler el cual pagaríamos por la colocación de las máquinas. Tendremos como proveedor a "Varga's Catering", que será quien provea la comida congelada para toda nuestra red de máquinas.

Tenemos previsto realizar nuestro proyecto en tres fases: -La primera, de implantación en la ciudad de Santa Cruz, -La segunda, implantación en la ciudad de La Paz y -La tercera, implantación en la ciudad de Cochabamba Para todo ello utilizaremos diversas políticas de publicidad, como anuncios en vallas publicitarias, folletos en general, así como también cuñas de radio.

Esta breve introducción esta analizada en profundidad en nuestro Plan de Negocio, y estamos seguros de que nos ayudara a conseguir nuestros objetivos.

2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

El producto que nosotros proponemos explotar, no existe en el mercado al que nos dirigimos, y somos conscientes que hay una demanda del mismo.

Nosotros ofrecemos una gran diversidad de comidas rápidas, entendiendo por ello una gran variedad de platos precocinados que satisfacen nutricionalmente a todos nuestros clientes.

Hoy en día la competencia y concurrencia que podamos tener no satisface las exigencias de los consumidores. Estamos conscientes de que los consumidores desean alimentarse rápidamente, con una comida sana, y a un buen precio. Solo nuestro proyecto cumple con toda las exigencias de los consumidores, por lo tanto creemos firmemente en la viabilidad del mismo. Nuestros platos congelados contienen todos los elementos de una dieta rica y equilibrada. (vitaminas, proteínas, hidratos de carbono, etc.)

Ofrecemos un buen servicio, ya que nuestras máquinas las podemos colocar en cualquier parte, con lo cual disponemos de multitud de puntos de venta, todo lo cual hace que estemos mucho más cerca de nuestros posibles consumidores. Ofrecemos una buena relación calidad-precio.

Creemos firmemente que nuestro sistema tiene muchas ventajas, pero quizá la más significativa sea la de que podemos disponer de multitud de puntos de venta. (superficies comerciales, colegios, universidades, empresas , bares, etc.).

Por todo ello estamos seguros de que nuestro proyecto será viable.

3. ESTUDIO DE MERCADO

ANALISIS EXTERNO

En este apartado vamos a intentar analizar una serie de factores que constituyen el entorno de nuestra empresa y que influyen en el comportamiento del mercado.

Factor demográfico

Nuestra empresa, llamada "Healthy's Fast-Food", tiene previsto en su primer año de actividad centrarse en la ciudad de Santa Cruz en lugares estratégicos especialmente en el centro de la ciudad.

Calculamos aproximadamente una población estimada de **1.135.526** millones de personas en la capital del Dpto. de Santa Cruz.

Si analizamos en profundidad el factor humano deducimos lo siguiente:

- La familia como unidad integrada hoy en día ha evolucionado mucho a través de los años.
- Del núcleo tradicional de familia compuesto por abuelos, padres e hijos, se evoluciona hacia la formación de familias cada vez más pequeñas, de dos o tres miembros, e incluso de uno solo.

Entre las posibles causas de esta evolución se puede destacar:

- La incorporación de la mujer al mercado laboral.
- La formación de parejas estables en edades cada vez más avanzadas.
- Las escasas expectativas económicas.
- La incorporación al mercado laboral en edades avanzadas
- La formación constante para superarse

El mercado laboral también ha evolucionado muchísimo, tendiendo a la flexibilidad, así como a la movilidad geográfica.

Todos estos aspectos hacen que la persona se mueva en un entorno cada vez más cambiante, con un ritmo de vida cada vez más intenso, frenético, con continuos desplazamientos, con lo cual su tiempo se convierte en vital.

Consecuencia de todo ello es que las personas no tienen casi ni tiempo para hacerse cargo de sus necesidades más vitales, como la alimentación.

La tendencia de las personas es la de alimentarse deprisa, en cualquier sitio, y por supuesto muy mal de cara al organismo.

Debido a ello existe un tremendo espacio en el sector de las comidas rápidas pero de calidad.

Factor climático

La zona de implantación del negocio, podemos hablar de un clima cálido con una temperatura media ambiente de 24.5°C y una humedad relativa del 68.4%.

Las características de este clima son propias del carácter típico latino.

Favorecen el estar más tiempo fuera del hogar haciendo vida diaria, y de relación.

Por lo tanto el factor clima nos es netamente favorable a la hora de implementar nuestro negocio.

Factor Comunicación

Nuestra área de implantación del negocio goza de una importante red de comunicaciones a todos los niveles:

-La ciudad de Santa Cruz se encuentra pavimentada en su totalidad en el centro de la ciudad, que es donde se piensan ubicar las máquinas.

-Una amplia red de líneas de autobuses y radio taxis.

Estas condiciones favorecen que las personas se desplacen de un lugar a otro con suma facilidad.

Los adultos van al trabajo y de compras, los pequeños van a la escuela y a la universidad, y los mayores van de paseo.

Esta gran movilidad del factor humano de un lugar a otro favorece claramente la implantación de nuestro negocio de comidas rápidas.

Factor Socio Cultural

La incorporación de la mujer al mercado laboral ha revolucionado todas las estructuras existentes. La mujer tiende cada vez más a su propia autorrealización, a una independencia respecto al hombre. Estos cambios propician que las familias se formen a una edad cada vez más avanzada, y que como consecuencia sean menos numerosas.

La inestabilidad en el mercado laboral, y el necesario proceso de autoformación, propician el que las personas se vuelvan cada vez más individualistas.

Toda esta situación conduce a la inestabilidad en el hogar, el continuo cambio a nivel de desplazamientos, las ansias, las prisas, etc. En definitiva, el tiempo se hace vital.

A consecuencia de todo ello, las personas cada vez pasan menos tiempo en sus hogares, con lo cual sus hábitos alimenticios varían, frecuentando multitud de lugares en busca de comidas rápidas, que la mayoría de las veces no contienen los elementos básicos de una buena dieta equilibrada.

Hoy en día hay que tener en cuenta que existe un mercado pequeño de comidas rápidas, pero con una calidad y servicio bastante deficientes.

Por lo tanto creemos que nuestro negocio de comida rápida, "Healthy's", nace en el momento adecuado. Ya que hoy en día es inexistente un negocio de comida rápida que satisfaga al consumidor adecuadamente tanto en calidad de los productos como en servicio.

Podríamos enumerar más factores como por ejemplo la incipiente creación de hogares unipersonales, es decir, de una sola persona, con lo cual la tendencia a la inestabilidad es más grande.

Todo lo cual favorece que se haga más vida fuera del hogar que dentro de este.

Factores Legales Políticos.-

El marco político y legal nos es favorable.

Factor Tecnológico.-

En nuestro concepto de negocio la tecnología es un factor de suma importancia, ya que es vital para ofrecer un buen servicio.

Nuestro negocio se basa en la implantación de máquinas expendedoras de comida rápida, las cuales importamos de Canadá con el fin de explotarla en Santa Cruz.

La ventaja que poseemos es que no somos fabricantes, con lo cual importamos tecnología punta con el fin de explotarla.

Factor Medio Ambiental.-

Nuestro negocio se basa en ofrecer un servicio de comida rápida, pero con unas características especiales:

-La comida es natural

-Posee todos elementos de una buena dieta equilibrada (vitaminas, proteínas, hidratos de carbono, fibra, etc.

-No utilizamos ni conservantes, ni edulcorantes ni colorantes

-El material complementario como bandejas, vasos, etc. es de un solo uso, y como tal es reciclable.

-No contaminamos el medio ambiente

-La máquina expendedora de comida rápida, no daña ni la estética ni el medio ambiente.

MERCADO

Si hablamos en términos de volumen podemos decir que nuestro mercado inicial, según un estudio de los censos la población de la ciudad de Santa Cruz esta compuesto por **1.135.526** millones de personas aproximadamente.

El mercado de referencia se centra solo en la ciudad central de Santa Cruz.

El primer año se proyecta iniciar nuestra actividad en Santa Cruz, para el segundo se pretende la expansión hacia la ciudad de La Paz, y el tercero hacia el mercado de la ciudad de Cochabamba.

En nuestro mercado el factor estacional no es un factor a tener en cuenta, ya que el consumo de comida rápida se da todo el ciclo anual.

¿A quién nos dirigimos?

En nuestra filosofía de negocio podemos decir que nos dirigimos a una inmensa mayoría de la población, en edades comprendidas entre los 15 años y los 65 años.

Según la tendencia estadística gran parte de esta población suele hacer vida habitual fuera de sus hogares, con lo cual son consumidores potenciales.

El factor económico, precio medio de la comida rápida, 15 Bs.³³ hace que no suponga un gran dispendio para cualquier persona. Lo cual nos pone en una posición privilegiada en el mercado.

La máquina "Healthy's" es apta para todos los públicos.

¿Qué ofrecemos y a qué precio?

Nuestro negocio está basado en la implantación de una máquina expendedora de comida rápida llamada "Healthy's", la cual dispensa comida rápida a cualquier hora del día. Se dispone de varios menús diferentes compuestos por variedades españolas, italianas, orientales, mejicanas, etc., con la posibilidad de poder ampliar con el paso del tiempo. Como ejemplo podemos citar: Milanese Napolitana, Fettuchini Alfredo, Pollo con champiñones, Lasaña vegetariana y Chuletitas agridulces.

Antes que nada hemos hecho un sondeo de la población para saber los gustos y el precio que estarían dispuestos a pagar por un servicio como el que proponemos.

Se ha realizado un sondeo para observar los hábitos de la gente que come fuera de sus hogares. Del sondeo antes mencionado hemos extraído las siguientes conclusiones:

-La mayoría de las personas que comen fuera de sus hogares lo hace en lugares como: Hamburguesas Toby, Burger-King, Pollos Chuy, Pollos Chriss, puestos ambulantes, etc.

³³ Equivalente a \$1,20 dólares.

-Hay una parte de la población que frecuenta restaurantes de menú, pero el factor tiempo muchas veces les resulta un impedimento.

-Las personas sondeadas estarían dispuestas a pagar por nuestro servicio de comida rápida entre 10 y 20Bs. aproximadamente.

Hemos decidido por tanto que el precio medio final sería de 15Bs. ya que se adapta perfectamente a nuestras estimaciones de rentabilidad. Además pensamos también que este precio tiene un factor psicológico importante, pues una buena comida alimentaria sale por poco más de 30Bs.

¿Cómo mejorar el conocimiento y favorecer la venta?

Nuestro sistema es totalmente nuevo en Bolivia, por lo tanto partimos de cero a la hora de dar a conocer nuestro negocio. Hemos pensado en hacer una política bastante agresiva en cuanto a política de comunicación se refiere. Para dar a conocer nuestro negocio utilizaremos lógicamente la publicidad.

Hemos pensado en hacer una intensa campaña a través de grandes pósters ubicados en vallas publicitarias, utilizaremos publicidad al nivel de folletos que serán repartidos por estudiantes. Utilizaremos también el canal de radio para ofrecer pequeñas cuñas publicitarias. Para fomentar y estimular la venta pensamos que es vital el emplazamiento físico donde se ubique la máquina.

¿Cuales serán estos emplazamientos?

Serán lugares muy frecuentados por el público como: Grandes superficies comerciales, Escuelas y universidades, Grandes, medianas y pequeñas empresas, Bares sin servicio de restaurante, etc.

A todo ello añadiremos un diseño atractivo de la máquina, el cual favorece que los productos estén perfectamente a la vista el público, con lo cual conseguiremos que muchas veces el consumidor consuma por impulso.

COMPETENCIA/CONCURRENCIA

Nuestro microentorno está formado por una serie de variables que no están controladas por la empresa. Forman parte de estas variables la competencia y la concurrencia.

A grandes rasgos si hablamos de nuestros competidores más actuales podemos mencionar lo siguientes: Hamburguesas Toby, Burger-King, Pollos Chuy y Pollos Chriss. Este tipo de establecimientos ofrece comida rápida, pero el servicio que ofrecen es mediocre, y la calidad es deficiente. La comida ofrecida en estos lugares no lleva todos los complementos necesarios de una dieta equilibrada. Suelen abundar las patatas fritas y las típicas hamburguesas, que no son precisamente los alimentos que más necesita el cuerpo humano.

Nosotros hacemos hincapié en la dieta equilibrada como clave en nuestro negocio de comida rápida. Nuestros productos ofrecen los mínimos indispensables de vitaminas, hidratos de carbono, fibra, etc. Hoy por hoy, nuestra filosofía de negocio es única, por lo tanto, deducimos que nuestros competidores más directos nos surgirán a medio plazo, una vez que nuestro negocio empiece a tener éxito.

Si mencionamos a nuestros competidores directos o indirectos, haremos mención de todo tipo de restaurantes que sirven comidas (menús). En este caso la comida que ofrecen es de buena calidad, pero el problema para ellos radica en el tiempo. El ritmo actual de vida obliga a comer cada vez con menos tiempo, por lo tanto estos restaurantes perderán una cuota de mercado que pasara a formar parte de nuestro negocio. Una desventaja que presentan respecto a nosotros es que el precio de sus menús es más caro que nuestra comida rápida. Otra desventaja que presentan es que no están ubicados en todos los espacios posibles de máxima afluencia de público. El consumidor de estos negocios tiene que desplazarse para encontrarlos.

En nuestra filosofía de negocio disponemos de varios puntos de venta, los cuales están situados en los lugares de máxima afluencia de público, con lo cual son muy fáciles de localizar. Por lo tanto buscamos al posible consumidor, porque sabemos donde está, no esperamos a que sea él, el que nos venga a buscar.

Si bien la competencia se ubica en lugares estratégicos, necesitan de establecimientos físicos para ubicarse.

En nuestro caso, esto no es necesario, nuestra máquina mide 1,5mt x 1,5mt., con lo cual cabe en cualquier lugar. Por lo tanto podemos disponer de multitud de puntos de venta.

Nuestra empresa no es autosuficiente, por lo que necesitamos una empresa que nos suministre la comida congelada y que cumpla con nuestras exigencias. Consideramos que "**Varga's Catering**" debe ser la empresa proveedora para toda nuestra red de máquinas expendedoras de comida rápida.

EL CONSUMIDOR

El consumidor es un sujeto cambiante, que varía con el tiempo en gustos, valores, etc. Su estudio nos permite tener una visión dinámica del mercado.

¿Qué motivaciones puede tener y porqué?

El progreso favorece que el consumidor cambie de hábitos, y se adapte a una sociedad cada vez mas cambiante, en la que no hay tiempo para relajarse. El prototipo de consumidor de nuestra máquina, es un consumidor bastante ocupado en su vida diaria, con un ritmo de vida bastante ajetreado, y que dispone de poco tiempo para lo más elemental; alimentarse adecuadamente.

El consumidor tiene la necesidad de alimentarse bien en poco tiempo, porque no dispone precisamente de tiempo. Si la comida garantiza el aporte necesario a su dieta, el consumidor optará por "Healthy's Fast-Food". El precio final también es importante a la hora de valorar el porque el consumidor opta por nuestra máquina.

La educación y la cultura conllevan a que el consumidor se preocupe más por su cuerpo, en la mejor manera de alimentarlo, siendo consciente de que le es necesaria una comida sana, nutriente y equilibrada. Por lo tanto valorará positivamente la opción de "Healthy's".

En nuestro negocio, podríamos decir que el consumidor y el comprador se confunden en una misma persona. Difícilmente el comprador comprará comida rápida en nuestras máquinas para que la consuma otra persona en un lugar diferente.

Si hablamos de los posibles hábitos de consumo, el consumo de nuestra comida rápida se produce a cualquier hora del día y en cualquier lugar, cuando aparecen los primeros síntomas de hambre. En muchos casos el consumo se producirá por un acto impulsivo. El lugar de consumo está situado en cada emplazamiento de la máquina, por lo tanto habrá tanto lugares de consumo como máquinas haya.

La comida rápida, una vez sacada de la máquina se puede consumir bien de pie, o se puede optar por buscar cualquier banco para sentarse.

En cuanto a la frecuencia de consumo no hay nada preestablecido, la máquina funciona las 24 horas, y sirve comidas tanto para desayunar, comer y cenar.

Las estrategias que utilizaremos de cara a estimular al consumidor son varias, y tienen rasgos de consumo. Utilizaremos la publicidad y la promoción, si como también cuidaremos del lugar del emplazamiento de la máquina expendedora.

El consumidor, como es normal, tiene una necesidad que cubrir con mayor o menor intensidad. En nuestro negocio cubrimos una necesidad vital: la alimentación.

A modo de resumen diremos que las motivaciones de nuestros consumidores son más bien secundarias, es decir, se forman a través de los hábitos y formas de comportamiento de la misma sociedad en la que esta inmersa el individuo.

4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Se realiza también un análisis de los elementos que caracterizan nuestra empresa, extrayendo los puntos fuertes y débiles de la misma.

Puntos Fuertes

- Ser la primera compañía en el sector de las "máquinas automáticas" en comida rápida.
- Menús elaborados por una empresa líder en el sector de la comida congelada.
- Gracias al acuerdo con "Vargas Catering", se consigue dar una muy buena calidad de comida, sin necesidad de que el consumidor se preocupe por su salud.
- Las máquinas poseen la facultad de ofrecer una gran variedad de menús al consumidor.
- Posibilidad de ir cambiando de menús para así poder ofrecer menús distintos cada semana, y no aburrir el paladar del consumidor.
- Rapidez en el servicio de la comida rápida con el sistema "listo para comer". Este sistema proporciona la comida caliente en su punto exacto de cocción, en tan solo 60 segundos.
- Existe la posibilidad de que si el consumidor prefiere su menú un poco más elaborado, puede pedir los segundos que él crea convenientes.
- Rápido servicio y con un buen sistema de distribución al mercado.
- El envase es nacional, con un sistema especial que mantiene la comida caliente pero con la particularidad de que el envase no quema, con lo cual el consumidor

puede comer su menú en cualquier parte, incluso de pie o caminando, es reciclable y no contamina el ambiente.

- En el mercado no hay ninguna otra empresa que distribuya máquinas expendedoras de comida caliente.
- Encontramos que el entorno se convierte en un mercado de muchas posibilidades, pudiendo ofrecer el producto a todo tipo de consumidor.
- La posibilidad de exponer el producto en diversos puntos de venta, sin estar limitados a un espacio muy amplio.
- La política escogida para este producto es la famosa frase "Bueno-Bonito-Barato".

Puntos Débiles

- Al no poder confeccionar nuestros propios menús, se tiene una enorme dependencia de la empresa de comida congelada "Vargas Catering", siendo ellos los que han de tener los menús listos y repartidos en su momento para que las máquinas no estén en paro.
- Está comprobado que la mayoría de las máquinas expendedoras expuestas en la calle terminan rotas o dañadas, con lo cual hay que invertir en unas protecciones.
- Dificultad en encontrar otras empresas que puedan confeccionar los menús para nuestro producto, por el momento solo con "Vargas Catering".

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Amenazas

- Nos adentramos en un mercado totalmente desconocido. No sabemos como puede reaccionar el entorno en frente de un producto que rompe los esquemas en la forma de vida Boliviana.
- El consumidor no conoce este tipo de comida rápida con lo cual nos puede reportar un lento crecimiento.
- Nos dirigimos mayoritariamente a un mercado que no tengan mucho tiempo que perder para comer, ya sean estudiantes, ya sean trabajadores, ya sean ancianos, etc.
- Entramos en el inconveniente de que el estilo de vida en Bolivia es casero, y será difícil poder demostrar al consumidor que dependiendo de la situación, es mejor comer en "Healthy's", sin perder tiempo y tan bien como en un restaurante inclusive que en su hogar.
- Tenemos una gran concurrencia que puede, por comodidad y precio, atraer más consumidores, ya que compañías como Pollos cuy, Hamburguesas Toby, Burger King, y otros restaurantes, tienen el valor añadido del nombre de empresa.
- Existe la posibilidad de que alguien cree una nueva empresa del mismo tipo y con más poder económico, pudiendo coger como ejemplo nuestra empresa para mejorar y no cometer los posibles errores que se puedan cometer en el transcurso de penetración al consumidor.

-Oportunidades

- Efectuando una muy breve segmentación de mercado, resaltamos al consumidor que encuentra dificultad en poder comer en poco tiempo y sin desplazarse, como pueden ser los estudiantes de una cierta edad, que comprende entre los 16 años a los 24 años, también puede satisfacer a aquellos trabajadores que trabajando en una fábrica, por ejemplo, no tengan que desplazarse, ni se preocupe de traerse el almuerzo de su casa, todos ellos pueden comer el menú que más les apetezca de "Healthy's", y continuar con sus deberes.
- El mercado de las "máquinas automáticas" cada vez es más alto, con lo cual, el consumidor, aunque poco a poco, ya se esta aclimatando al este producto, y no resultaría tan extraño para una persona ver una de estas piezas ofreciendo menús.
- Se puede situar en todo tipo de establecimientos, ya que no ocupa un espacio muy grande, y también puede estar situado en espacios abiertos.
- Convenios con varios colegios y universidades para que en vez de montar un restaurante, creen una zona comedor donde varias máquinas de "Healthy's" ofrecen diferentes menús, y así darle al consumidor el menú que a ellos les apetece en ese momento alimentándose como en casa, y el colegio o universidad reduce considerablemente sus gastos.

"Lugares donde las máquinas "Healthy's" serían posiblemente colocadas":
Institutos, Colegios y Universidades, Hospitales, Centros culturales (Son considerados como tal todos aquellos espacios lúdicos como bibliotecas, centro de información, espacios de ocio, etc.), Almacenes, fábricas (En este sector cabe destacar la importancia de la alta rotación de producto. Normalmente estos centros suelen ser centros de trabajo en los que la gente consume el producto en su tiempo de descanso. Satisfacer a este sector produce muchos ingresos, ya que son consumidores diarios), Oficinas (Idénticas consideraciones que el sector anterior, pero con la particularidad que generalmente los ingresos de los consumidores de este sector suelen ser mayores de los del anterior), Instituciones públicas (Nos encontramos aquí con un doble consumidor. Por una parte aquel consumidor que forma la masa salarial de la institución (funcionarios). Por otro lado nos encontramos la afluencia de público que se dirige a estos centros a la tramitación de documentación), Aeropuertos y Estaciones de tren (Estamos ante un sector similar al anterior), Centros de recreo (clubs privados, clubs de tenis, de golf, etc.)

El precio de los productos los predeterminados en la máquina. Todos los menús seleccionables están especialmente diseñados para nuestras máquinas expendedoras, siendo necesario que sean recargadas con productos de nuestra gama, no pudiendo ser recargadas con otros diferentes a los nuestros que no están diseñados especialmente para nuestro sistema.

Todos nuestros productos, una vez cocinados, son entregados en unas bandejas de papel reciclable apto para productos de consumo. Dichas bandejas portan el membrete de nuestra entidad.

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

5.1.- Organización de la Empresa

- **Aspecto legal: Sociedad de Responsabilidad Limitada.**

Se trata de una sociedad comercial organizada bajo una denominación o razón social y con capital fundacional dividido en cuotas no representables por títulos negociables, en la que los socios solo responden con sus aportaciones. Las

sociedades de responsabilidad limitada se organizan con aporte en dinero o en especie (que deben ser objeto de un avalúo, tratándose de maquinaria, equipos, terrenos, etc.) denominados **Cuotas de Capital**, distribuidas en valores iguales, que determinan el grado de participación en la sociedad, así como el nivel de decisión y la responsabilidad de los socios. Dichos aportes deben estar plenamente cubiertos (o pagados) al momento de constituirse la sociedad, a fin de poder iniciar actividades con un mínimo de dos y un máximo de veinticinco socios.

La naturaleza jurídica de este tipo de sociedad se basa en la responsabilidad de los socios frente a las obligaciones sociales. La limitación de aquella está en función al monto del aporte expresado en cuotas de capital.

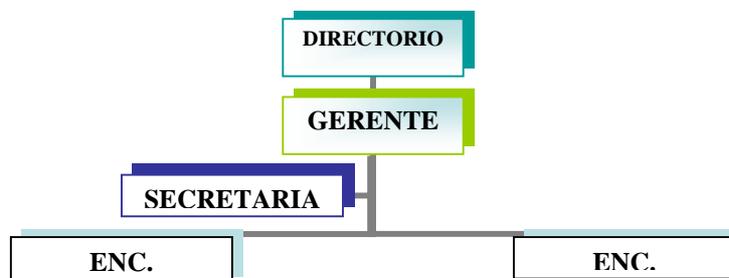
La razón social puede formarse con el nombre de uno o varios socios, y la denominación social se establece con cualquier nombre que sirve para identificar e individualizar a la sociedad, siendo requisito indispensable en ambas situaciones que se concluya con la abreviatura "S.R.L.", o bien con la palabra "Limitada", o su abreviatura "Ltda." De omitirse este requisito, la legislación Boliviana señala una presunción: "Se la considera como sociedad colectiva".

El capital social está constituido por cuotas, que suponen un igual valor equivalente a cien o múltiplo de cien en la moneda nacional.

Estas participaciones (cuotas de capital) de igual valor, deben ser necesariamente cubiertas (pagadas) al momento de constituir la sociedad, y evidenciar en su conjunto el monto total del capital social, con aportes distribuidos conforme corresponde entre los socios. Estos aportes pueden ser en dinero o en especie, tratándose de este caso, se hará necesariamente un avalúo para incorporarlo como activo.

En cuanto a las reservas, la sociedad de responsabilidad limitada debe destinar un porcentaje de sus utilidades líquidas y efectivas para conformar una especie de fondo para hacer frente a eventualidades o contingencias en la gestión social, no siempre están constituidas las reservas por fondos líquidos.

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.



• *Responsabilidades y Funciones*

GERENTE

- Dirigir y formular la política de la empresa.
- Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los departamentos. En colaboración con los respectivos encargados.
- Representar a la empresa ante otras empresas o instituciones.
- Evaluar las operaciones y resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.
- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero.

- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.

SECRETARIA

- Gestionar y mantener actualizada la agenda de Dirección.
- Atender el teléfono y filtrar las llamadas.
- Atender personalmente a los clientes y visitas.
- Recibir y filtrar la correspondencia.
- Elaborar informes y otros documentos.
- Organizar reuniones y audiencias.
- Ordenar y mantener actualizado el archivo.

ENCARGADO COMERCIAL

- Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción, venta y distribución de los productos y servicios de la empresa.
- Diseñar la estrategia comercial en colaboración con el Gerente General y supervisar el desarrollo del producto, precio, condiciones de venta, canales de distribución, marketing, publicidad etc.
- Planificar, organizar e implantar programas de ventas de la organización.
- Negociar y gestionar directamente con los posibles clientes y los fabricantes.
- Establecer y controlar los diferentes presupuestos.

ENCARGADO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

- Establecer normas y procedimientos de control para garantizar el eficaz funcionamiento y la seguridad de las máquinas, mecanismos herramientas, motores, dispositivos, instalaciones y equipos industriales.
- Organizar y dirigir el mantenimiento y reparación.
- Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones o maquinarias, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.
- Localizar y corregir deficiencias.
- Diseñar o reajustar la maquinaria, piezas o herramientas necesarias para adaptarse a las necesidades de producción y a las tendencias del mercado.
- Realizar planes de mantenimiento a corto, medio y largo plazo, según las necesidades de la maquinaria y supervisar su estricto cumplimiento.

6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1 PLAN DE FINANCIACIÓN

Los recursos que financiarán el desarrollo del proyecto, expresado en el presente plan de negocios, son de origen propio; por lo que no será necesario recurrir a ninguna entidad financiera para adquirir prestamos.

6.2 PROYECCIÓN DE VENTAS

Según el sondeo de mercado explicado en anteriores capítulos, la proyección de ventas sería como sigue:

	Año 1	Año	Año	Año	Año
Ventas	432000	432000	648000	756000	756000

Estas proyecciones nos servirán de base, para cálculos posteriores en el desarrollo del plan de negocios.

6.3 MODELO DE CAPITAL

En el presente cuadro presentamos las proyecciones de las inversiones que están contempladas en el proyecto; según las estrategias de mercado.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
A. Activo físico.							
Inversiones en instalaciones	4000	0	0	3000	3000	0	10000
Inversiones en máquinas	100000	0	0	50000	25000	0	175000
Inversión en vehículos	15000	0	0	15000	15000	0	45000
Totales	119000	0	0	68000	43000	0	230000
B. Capital de trabajo							
Requerimiento de dinero fresco	586646	0	587146	893169	1053331	1052331	4172623
Gastos comerciales	30000	0	30000	45000	52500	52500	210000
Totales	616646	0	617146	938169	1105831	1104831	4382623

Activo físico	
DESCRIPCIÓN	MONTO
Equipos de Computación	3000
Muebles y enseres	4500
Máquinas	175000
Vehículos	45000
Aires acondicionado	1000
Software Administrativo	1500
Total	230000

En cuanto a la descripción del Capital de Trabajo; el requerimiento fresco será igual al todos los gastos presupuestados, menos los gastos comerciales.

6.4 PRESUPUESTO DE GASTOS

Los gastos fijos como los variables proyectados a cinco años, a partir del año 0. Este presupuesto explica, en este caso, el capital de trabajo.

Presupuesto de gastos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Gastos en Sueldos y Salarios	18200	0	18200	36400	50700	50700	174200
Gasto en alquileres	3600	0	3600	6000	8400	8400	30000
*Gasto en insumos	553846	0	553846	830769	969231	969231	3876923
Gastos de constitución	1500	0	0	1500	1500	0	4500
*Gastos comerciales	30000	0	30000	45000	52500	52500	210000
Gastos en servicios generales	1000	0	1000	2000	3000	3000	10000
*Gastos administrativos	6000	0	6000	12000	15000	15000	54000
Gastos de mantenimiento	0	0	2000	2000	3000	3500	10500
Imprevistos	2500	0	2500	2500	2500	2500	12500
					110583		
Totales	616646	0	617146	938169	1 1104831	4382623	

6.5 FLUJO DE PRODUCCIÓN

Como nuestra empresa, pertenece al sector o industria de los servicios, nuestro flujo de producción, será igual al flujo de ventas; es decir que producimos exactamente lo mismo que vendemos.

6.6 CASH FLOW

CASH FLOW					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad bruta	800769	800769	1201154	1401346	1401346
Egresos totales	589846	589846	887769	1036731	1036731
Resultados netos	210923	210923	313385	364615	364615
Intereses	0	0	0	0	0
Impuestos a las utilidades	63277	63277	94015	109385	109385
Dividendos	0	0	94015	0	109385
Capital	119000	0	68000	43000	0
Cash Flow	28646	147646	57354	212231	145846
Cash Flow acumulado	28646	176292	233646	445877	591723

6.7 ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso neto total		830769830769		124615	124615	
Egresos totales		589846589846	887769		103673	
Resultado neto		240923240923	358385	209423	417115	
Capital	119000	0	0	68000	43000	0
Depreciación		23800	23800	37400	46000	46000
Ganancia antes de intereses		217123217123	252985	129023	371115	
Intereses		0	0	0	0	0
Ganancia antes de impuestos		217123217123	252985	129023	371115	
Impuesto a ganancias (30 %)		65137	65137	75895	38707	111335
Dividendos		0	0	94015	0	109385
Ganancia después de impuestos		151986151986	83074	90316	150396	
Margen neto		0,18	0,18	0,07	0,07	0,10

6.8 RENTABILIDAD

Resultado final	-	12256	12256			
Van (24 %)	119000	9	9	66995	72836	121287
		0,24	0,24	0,24	0,24	0,24

VAN 134580
TIR 90%

6.9 VALOR RESIDUAL

VALOR RESIDUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total
Activo físico	119000	0	68000	43000	0	230000
Depreciación	23800	23800	37400	46000	46000	177000
Goodwill	11900	0	6800	4300	0	23000
Total	107100	-23800	37400	1300	-46000	76000
Tasa de actualización 24 %	86.371	-19.194	30.161	1.048	-37.097	61.290

6.10 PRINCIPALES INDICADORES

Indicador	Valor
Tasa interna de retorno (TIR)	90%
Valor actual neto (VAN) con tasa de descuento de 24%	134.580
Resultado neto	1466769
Ganancia total después de impuestos / margen neto	627758
Ingreso neto total en el último año	1453846
Relación ganancia/capital	0,14

CONCLUSIONES

La tasa interna de retorno del 90% nos muestra que el retorno de la inversión es fuerte.

Si trasladáramos al presente, nuestro negocio futuro, tendríamos un VAN de \$134 580.

El resultado neto triplica el modelo de capital, por lo que se puede considerar un buen negocio.

El negocio llega a los cinco años con balance positivo, \$627 758.

La relación ganancial del 14% considerando que un DPF rinde del 5% al 8% y la industria anda por valores cercanos.

La relación ganancial del 14% considerando que un DPF rinde del 5% al 8% y la industria anda por valores cercanos.

7. ESTUDIO TÉCNICO

Las máquinas expendedoras hace muchísimos años que existen; máquinas de venta de agua mineral, de cigarrillos, de discos, etc.

Pero actualmente con los cambios en la tecnología y debido a un aumento de las economías de los países, se ha podido alcanzar la consecución de máquinas capaces de ofrecer nuevos servicios: máquinas de café, máquinas que miden el alcohol en la sangre o incluso que nos ofrecen la degustación de comida caliente a cambio tan solo de unas monedas.

Nosotros ponemos a disposición del cliente la tecnología necesaria para poder degustar de un plato cocinado en tan solo unos segundos de una forma rápida, segura y, lo más importante, deliciosa.

En los días que vivimos es muy importante el ofrecer un producto que sea capaz de satisfacer las necesidades del consumidor, por tanto ofrecer productos saludables y que además sacien (el hambre) al consumidor.

Cabe destacar inicialmente que el abanico de productos que nosotros ofrecemos, está dividido según el tipo de cliente al cual nos dirigimos. De esta forma cabe destacar que existen dos tipos potenciales de clientes.

La modalidad que utilizaremos es el pago de nuestra entidad versus el cliente por tener en sus dependencias nuestra máquina expendedora. Nosotros obtenemos el beneficio directo de la venta, y el cliente a cambio recibe un alquiler. Nosotros le pagamos al cliente por tener la máquina. El cliente se convierte en un punto de venta y no en un vendedor.

El centro de nuestra máquina de comida caliente es un sistema de aire caliente inyectado, combinado con un sistema muy similar al utilizado en los microondas del hogar, que resulta una forma de cocinar 60 veces más rápido que otra modalidad convencional.

El aire inyectado tiene una ventaja sobre el sistema del microondas y es que a parte de cocinar el producto en si, dora y ruste el exterior del producto, hecho que produce que el consumidor obtenga un producto ya no solo caliente sino delicioso y en tan solo un minuto.

Para poder conseguir de forma automatizada la consecución de nuestra comida rápida, y además hacerlo con calidad, en tan solo unos segundos; nuestras máquinas requieren de cierta tecnología y ingeniería para poder llevar el proceso a cabo. Así tenemos:

A. Numero de serie de la máquina.

B. Introducir moneda.

C. Cambio moneda.

D. 5 botones de selección.

E. Precio individual de cada producto determinado por operadora, son fácilmente instalados porque la máquina lleva instalado el sistema LED's.

F. Cavidad donde el cliente recibe el cambio.

G. Puerto por donde el producto es entregado

H. Controlador

I. Sistema de rotación de las unidades dentro del congelador -permitiendo 5 distintos departamentos- con un total de 100 productos. Los menús permanecen congelados hasta que el consumidor los extrae de la máquina.

J. El cerebro de "Healthy's". Un sistema de 12 teclas que permiten a la operadora programar fácilmente el sistema LED, donde están las distintas órdenes de cocción y varias funciones básicas del sistema.

K. Programador del congelador

L. Sistema de transferencia de la comida

M. Batería conectada a la corriente.

N. Horno "Healthy's". El corazón del sistema de "Healthy's" Una salida de aire caliente se combina con la tecnología del microondas, creando uno de los hornos más poderosos del mundo.

1. La comida se mueve de congelador (I) al sistema de transferencia (K)

2. El envase es transferido en una bandeja al horno (N).

3. La comida es sacada del horno e introducida en el puerto de entrega (G) listo para su consumo

Unas salidas de aire caliente, combinadas con el microondas, resulta un sistema de cocción unas 60 veces más poderoso que un horno convencional

La comida se conserva en el interior de la máquina en estado congelado, guardada de forma individual y apilada en columnas en un compartimiento en forma de carrusel giratorio para que pueda existir la posibilidad de elección del alimento a la hora de comprarlo (el carrusel gira sobre si mismo articulado por nosotros en el

momento de elegir el producto). La capacidad de la máquina es aproximadamente de 100 unidades.

La configuración de la sección del congelador vendrá dada por el carrusel giratorio, formado por diferentes columnas. Cada columna alberga en su interior los productos congelados (sistema muy similar al de las máquinas de tabaco). Estas cinco columnas forman 5 menús que pueden ser seleccionados por el consumidor.

Este sistema de comida rápida va dirigido por un programa diseñado para el abastecimiento del consumidor a lo largo del día. Es por esta razón que los productos ofrecidos estén seleccionados basándose en tres ítems:

- Apropiado nivel de calidad.
- Calidad / Precio.
- Producto saludable de cocinado rápido.

Todos estos requisitos han sido alcanzados por cada uno de los productos a vender, independientemente de la hora en la que sean consumidos, ya que se han desarrollado productos que puedan ser ingeridos a cualquier hora del día (son productos que pueden comerse a la hora que se quiera del día).

La variedad viene reflejada en cinco diferentes menús a escoger. Estos menús han sido concebidos para la distribución y cocinado en nuestras máquinas dispensadoras.

Dichas salidas de aire doran y dejan es su punto la parte exterior de la comida, mientras que el microondas calienta la parte interior del envase. La comida es servida caliente y deliciosa al consumidor en un minuto.

Algunos de los menús que podemos encontrar son:

- Pollo troceado dorado y crujiente.
- Fettuchinnis.
- Milanesas Napolitanas.
- Variedad de aves.
- Lasaña Vegetariana

Este sistema requiere una alimentación de 220 o 380 voltios con toma tierra NEMA L14-30, 50 Hz de fase y con un consumo de 30 amperios.

La empresa dispone de nuevas configuraciones de alimentación para poder abastecer y cumplir los requisitos de otros sistemas eléctricos que pueden tener las diferentes industrias.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES / MESES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1) Constitución de la Sociedad	X	X	X																					
2) Adquisición de 20 máquinas Healthy's			X	X	X	X	X	X	X	X														
3) Compra de Muebles y Enseres - Equipos de Computación								X	X															
4) Instalación de los activos fijos								X	X															
5) Adquisición de vehiculos										X	X													
6) Selección y contratación de personal										X	X	X	X											
7) Capacitación del personal													X	X										
8) Firma de contrato con proveedor															X	X	X							
9) Ubicación de los lugares donde funcionarán las máquinas																			X	X	X	X	X	
10) Aplicación de los menús a las máquinas																								
11) Transporte de las máquinas a sus sitios de funcionamiento																								
12) Propaganda y publicidad																								
13) Periodo a prueba																								
14) Funcionamiento normal																								

ACTIVIDADES / MESES	MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1) Constitución de la Sociedad																								
2) Adquisición de 20 máquinas Healthy's																								
3) Compra de Muebles y Enseres - Equipos de Computación																								
4) Instalación de los activos fijos																								
5) Adquisición de vehiculos																								
6) Selección y contratación de personal																								
7) Capacitación del personal																								
8) Firma de contrato con proveedor																								
9) Ubicación de los lugares donde funcionarán las máquinas	X																							
10) Aplicación de los menús a las máquinas		X	X																					
11) Transporte de las máquinas a sus sitios de funcionamiento			X	X																				
12) Propaganda y publicidad					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
13) Periodo a prueba									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
14) Funcionamiento normal																					X	X	X	X

9. CONCLUSIONES

Luego de haber presentado nuestro Plan de Negocios creemos que este será exitoso por los siguientes motivos:

- ✓ El producto que estamos ofreciendo es altamente novedoso.
- ✓ Al realizar el Estudio de Mercado encontramos muchos elementos a nuestro favor: El factor Socio-Cultural, Ambiental, el factor demográfico, etc.
- ✓ Nos diferenciamos de la competencia más cercana (Pollos Chuy, Burger King, Hamburguesas Toby, etc) en aspectos como el precio, la calidad, y la ventaja de tener mayores puntos de venta para nuestros consumidores.

Pregunta: Realice una valoración crítica del Plan de Negocio EMPRESA HEALTHY'S FAST-FOOD, señalando los elementos correctos de su confección, así como los erróneos, atendiendo a la estructura de Plan de Negocio que se ofrece en este capítulo.

CASO 2: HABANA TV CABLE S.A.³⁴

La propuesta

El Instituto Cubano de Radio y Televisión ha recibido la propuesta de la cadena de televisión por cable española Cataluña TV Cable S.A. para la realización de un negocio conjunto, dirigido a ofrecer en La Habana servicios de televisión por cable a la población. La nueva organización estaría constituida como sociedad anónima, con una participación cubana del 60% de las acciones y el 40% de la parte española. Otras formas jurídicas vigentes en Cuba fueron desechadas por no avenirse a las características del presente negocio.

La organización española aspira a obtener un 14% de rentabilidad sobre las ventas. Esta consideración se basa en que negocios similares en el área del Caribe tienen una rentabilidad en un intervalo promedio del 13 al 15%. Además ella conoce que la rentabilidad promedio de las inversiones españolas en Cuba es del 12%. Por otra parte la rentabilidad de Cataluña TV Cable S.A. es del 18%, pero ésta es una oportunidad por ser la primera de su tipo en entrar en el mercado cubano.

El Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT) facilitaría al negocio el mercado, instalaciones, mano de obra y parte de los insumos, asimismo se responsabilizaría con la legalidad y agilidad de todos los trámites para la constitución de la entidad, requeridos por las leyes cubanas. La parte española aportaría al negocio, además del know how, el financiamiento para operaciones y gestionaría un préstamo en su Banco, radicado en Barcelona, para la compra del equipamiento requerido. Aquí es necesario subrayar que Cataluña TV Cable es una organización líder en su país, con muchos años en este giro y una tecnología de punta, similar a la que se utilizará en Cuba.

Así, la organización española, especializada en este giro, entraría a un mercado ampliamente conocido por su socio y con una fuerza de trabajo altamente calificada y relativamente barata con respecto a los costos europeos, con grandes posibilidades de desarrollo futuro, no solo en la ciudad de La Habana, sino en otras ciudades importantes. Es bueno resaltar que Cuba fue el primer país en América Latina en poseer televisión y se ha preocupado siempre por su desarrollo tecnológico y la calidad del servicio, por lo que, en primer lugar, la población cubana tiene un alto grado de recepción de la programación televisiva, en segundo – las empresas nacionales de teledifusión poseen una experiencia significativa en este giro.

Cuba, por su parte, tendría acceso a una tecnología de la cual no tiene gran experiencia y, sobre todo, a financiamiento externo, lo que sería muy difícil conseguir por sí misma para este tipo de inversión en las condiciones actuales del país. Además, una de las aspiraciones con este negocio es la obtención de recursos financieros a partir de las utilidades, que puedan ser destinados a la modernización de las actuales emisoras nacionales, con lo que mejoraría la calidad del servicio a la población en general.

Desde hace varios años la Organización de Telecomunicaciones de Cuba ETECSA se encuentra realizando un proceso de modernización de su planta externa, de manera que en la actualidad el 73% de la ciudad de La Habana se encuentra interconectada

³⁴ Caso elaborado por Luis Barreiro Pousa y Francisco Borrás Atienzar, profesores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección y de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, respectivamente. Revisión y actualización de Alma Hernández Ruiz.

con cable de fibra óptica y más del 60% en las ciudades de Santiago de Cuba y Camagüey, segunda y tercera plazas del país en cantidad de habitantes.

El Proyecto brindará servicio de televisión por cable a la población radicada en los municipios Plaza, Centro Habana, Habana Vieja, 10 de Octubre, Playa, Marianao, La Lisa, Cerro, y parte de Boyeros. O sea, técnicamente pudiera dar cobertura al 80% de las familias de la ciudad, aunque por su costo, estaría dirigido a los segmentos medio y alto de la población y cuando las condiciones lo permitan, ampliar el tamaño del mercado sobre la base de ir disminuyendo paulatinamente los precios del servicio, al aprovechar las economías de escala que posibilitarían las instalaciones terrestres que se irán incorporando al proyecto.

De esta forma, el disfrute de este servicio pudiera estar al alcance de un segmento cada vez mayor de la población, acorde con las aspiraciones socio-culturales, educativas y recreativas del sistema político cubano.

Habana TV Cable S.A., pues así se nombraría la organización, ofrecería un servicio de 30 canales, con programación variada adquirida a proveedores nacionales y extranjeros. Se espera que la oferta sea balanceada de la siguiente forma: 50% programación nacional y 50% de la extranjera. Asimismo, incluiría programas para todas las edades y gustos, de acuerdo a las exigencias y costumbres del televidente habanero. Para satisfacer plenamente las demandas de los consumidores se prevé un sistemático estudio y seguimiento del mercado.

La organización debe cumplir estrictamente las leyes, resoluciones y demás regulaciones legales y administrativas emitidas por las autoridades cubanas. En caso de incumplimiento de esta condición se revisaría de inmediato la conveniencia de mantener el negocio. Previendo cualquier incidente por desconocimiento que atente contra las reglas de la difusión cubana, la propia Cataluña TV Cable ha propuesto que el equipo directivo y técnico sea totalmente cubano. Sólo exige que durante los dos primeros años de funcionamiento del negocio formen parte del equipo de planta 2 asesores técnicos españoles.

Además existe la preocupación de las instituciones educacionales y culturales cubanas de hasta qué punto este proyecto contribuirá o conspirará con la política educacional y de conservación de los valores y la cultura nacional, por lo que se deberá ser extremadamente cuidadoso en la selección de la programación a ofertar.

Un criterio a favor de este emprendimiento es que el mismo contribuiría a contrarrestar el mercado ilegal dedicado a la instalación de este servicio a los ciudadanos así como el de los bancos de videos que abundan en la ciudad.

Según revisiones técnicas iniciales, el servicio poseerá una calidad en imagen y audio comparable a la media internacional. Además, los niveles de potencia y distorsión serán ajustados por Habana TV Cable S.A. hasta la casa de cada cliente, garantizando la mayor resolución de imágenes en cada pantalla.

Una fuente de ingresos adicional se obtendrá a partir de la publicidad plana en la Guía de Programación que la organización ofertará gratuitamente a los abonados. Esta publicidad estará dirigida fundamentalmente a informar a la población sobre las ofertas de las empresas de servicios de la ciudad, tanto comerciales como públicas, contribuyendo a su orientación, cuando la misma necesite solucionar un problema determinado. Con este propósito se ha estudiado la publicidad plana que ofrece la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA) en su Directorio Telefónico y a partir de una encuesta realizada se ha podido conocer que el público agradece dicho servicio, por considerarlo útil y necesario.

El entorno

En la actualidad cubana no existe un servicio de este tipo a la población. La TV por cable se oferta por una sola organización, CUBAVISIÓN INTERNACIONAL - Canal del Sol, y se restringe a empresas hoteleras y turísticas. Dicho servicio ofrece una programación dirigida principalmente al Turismo, con amplios espacios informativos y filmes provenientes de emisoras extranjeras, muchos de ellos en inglés. En correspondencia, la publicidad hace énfasis en las ofertas turísticas y de compras menores que pueden interesar a este segmento de teleaudiencia. Por otra parte, CUBAVISIÓN - Canal del Sol, ofrece no más de 6 canales, exige un precio relativamente alto acorde a la solvencia de su clientela (Cadenas Hoteleras 5 y 4 estrellas fundamentalmente), y no posee el equipamiento técnico ni las posibilidades financieras para extender este servicio a la población.

La población de la ciudad de La Habana asciende a alrededor de 2 500 000 habitantes que conforman como promedio 500 000 familias. De ellas, el 97% posee televisión.

La economía cubana actual se caracteriza, entre otras particularidades, por la dualidad monetaria; o sea la libre circulación tanto del peso cubano (CUP) y el peso cubano convertible (CUC)³⁵. Sin embargo, la organización Habana TV Cable S.A. cobraría sus servicios solamente en CUC, por lo tanto los usuarios de TV Cable como de la publicidad televisiva serían fundamentalmente aquellos sectores que poseen acceso regular al CUC.

Por estudios realizados recientemente se conoce que el 60% de las familias residentes en La Habana reciben regularmente divisas por diferentes vías, dentro de las cuales se significan las remesas familiares del exterior, otros la reciben como parte de su salario y determinados profesionales –artistas, personal del sector de la salud, etc., la obtienen de misiones que realizan en el exterior del país. Estas divisas pueden ser cambiadas por CUC en los bancos y los establecimientos de CADECA³⁶,

El tipo de cambio se mantiene estable y se estima continuará estable en el futuro, inclusive con alguna tendencia a la baja. Si tenemos en cuenta que alrededor del 40% de la población es profesional y que en los últimos años los salarios de todos los grupos laborales se ha incrementado, habiéndose elevado el salario medio de la población económicamente activa y que hay grupos de profesionales que están dispuestos a utilizar este servicio atendiendo a que en el mismo se ofrecerían programaciones que, desde la casa, contribuirían a elevar su acervo cultural, científico e histórico, además de considerarlo como una fuente interesante de entretenimiento. El incremento del salario medio permite pensar que en el futuro, las familias que no reciben regularmente divisas también podrían tener acceso a este servicio. Por otra parte, y esto es muy importante, los servicios de educación y salud son gratuitos; la mayor parte de la población es propietaria de la vivienda donde vive y aquellos que pagan alquiler sólo desembolsan el 10% de su salario; la mayoría de los productos de la canasta básica alimenticia, así como los servicios de electricidad, gas y agua tienen precios bajos subvencionados por el Estado.

No obstante, es preciso matizar esta situación tan optimista, ya que existen circunstancias económicas que es necesario evaluar, entre ellas se destacan las

³⁵ Desde hace 2 años el peso cubano convertible (CUC) se cambia a razón de 1 por 24 pesos cubanos y por las monedas de otros países de acuerdo a la tasa de cambio vigente. En el caso del dólar americano el tipo de cambio es también de 1 a 24, pero tiene un gravamen de un 8% debido a las dificultades internacionales que confronta el país para su cambio en bancos, a causa del recrudecimiento del bloqueo económico de los Estados Unidos contra Cuba.

³⁶ CADECA: Nombre de la empresa que se dedica al cambio de monedas.

siguientes: aunque el PIB de los últimos dos años se ha incrementado notoriamente³⁷, se ha reflejado fundamentalmente en la mejoría de los servicios hospitalarios y educacionales. Otro destino importante del PIB ha sido el proceso denominado Revolución Energética, llamado a la sustitución del equipamiento obsoleto y alto consumidor de energía eléctrica en la población y la independización territorial en la producción y suministro de la energía eléctrica mediante la instalación de plantas eléctricas (grupos electrógenos), lo que eleva la confiabilidad y estabilidad del suministro eléctrico en un alto porcentaje del territorio nacional. Estos elementos, en el caso de la ciudad de La Habana, contribuirán al desarrollo y estabilidad de la oferta que se analiza.

El acceso "regular" a la divisa por las familias no significa que necesariamente tengan una entrada mensual o al menos periódica segura y estable; y la crisis que marca profundamente a Cuba desde el comienzo de los años 90 obliga a las familias a destinar la mayor parte de sus ingresos a artículos de primera necesidad. Por todo esto se estima que sólo el 10% del mercado potencial, en los próximos años, podrá ser penetrado por Habana TV Cable S.A. Además, por ser este un servicio totalmente nuevo para la población cubana, se piensa que la adopción del mercado será de sólo el 25% anual de la demanda en cada uno de los primeros 4 años, alcanzándose en este último la cantidad total de clientes estimados hasta el final de la vida útil de la inversión.

En Cuba existen actualmente 4 canales nacionales de televisión y 15 provinciales, que ofrecen un servicio de aproximadamente 15 horas diarias de transmisión. Asimismo, por los canales de televisión actuales no se permite la publicidad comercial, sino sólo de bien público. En la ciudad de La Habana, por tanto, existen 5 canales de televisión, si añadimos el canal provincial.

En el área de estudio existen más de 45 salas de cine, con amplias y cómodas capacidades, que estrenan como promedio un film semanal y a un precio de \$2.00 pesos; 15 salas de teatro, cuyo precio promedio es de \$5.00 pesos; y más de 20 tiendas de alquiler de video, que ofrecen lo mejor y más actualizado del cine nacional e internacional a un precio similar al del teatro.

Existen actualmente en La Habana más de 200 empresas públicas que operan directamente con el exterior, 600 firmas extranjeras, 300 asociaciones mixtas con capital extranjero, y 250 sociedades anónimas de capital cubano; todas estas empresas comercializan su producción en CUC. Además, la ciudad tiene más de 20 agencias publicitarias, de las cuales el 50% posee buenos profesionales, tecnología y posibilidad de trabajar la publicidad que requieran estas empresas para insertar sus anuncios en la Guía Televisiva.

Una encuesta realizada a empresarios en los marcos del presente estudio indica que alrededor del 90% de los empresarios están interesados en hacer uso del servicio de publicidad a través de la Guía Televisiva de TV Cable. Sin embargo, sólo el 10% demandará con seguridad el servicio desde sus inicios; el 40% - cuando la cantidad de clientes pase de 5 000; un 25% - cuando pase de 10 000; y otro 25% - cuando pase de 15 000.

La única emisora radial que ofrece servicios de publicidad comercial en Cuba es Radio Taíno, la que tiene una amplia cobertura en todo el país y alto rating de escucha. La publicidad en prensa plana se restringe a revistas especializadas, dirigidas a profesionales, turistas y hombres de negocios.

³⁷ El PIB del 2006 se incrementó en más de un 12%.

Una de las exigencias del gobierno cubano ante este negocio, el primero con capital extranjero en el área de la difusión, además del cumplimiento de las reglas legales y de la honestidad de ventas, es que no se difunda ningún tipo de publicidad comercial en las transmisiones televisivas, admitiéndose solamente la publicidad de bien público, la que se limitaría sólo al espacio entre programas. Por otra parte, la cultura televisiva de la población cubana no aceptaría con gusto la interrupción para comerciales. Además, las partes negociadoras han acordado que Habana TV Cable S.A. transmitirá gratis publicidad de bien público.

Desarrollo e introducción del nuevo servicio:

Teniendo en cuenta todos los factores anteriores, se ha creado en el ICRT un área para atender este proyecto, con el fin de que estudie el mismo, elabore el plan correspondiente y se constituya en el grupo que dirija el mismo una vez puesto en marcha. Esta área se ha organizado en tres grupos: Marketing y Ventas, Evaluación de la Inversión, y Comisión Técnico Organizativa.

El grupo de Marketing ha tenido en cuenta que, como se trata del lanzamiento de un producto totalmente nuevo para el mercado habanero, es necesario trabajar fuerte para disminuir los frenos a la compra, que en buena medida se concentran en el elemento precio, no tanto por el importe, como por el hecho de fijarse en CUC y constituir un artículo suntuario, además del factor subjetivo que existe en los padres de familia de que esta nueva fuente de entretenimiento puede ser tan atractiva que distraiga a los jóvenes y niños de la casa de la realización de sus labores habituales de estudio, deporte, etc.

Consecuentemente se ha decidido insistir en que el diseño del producto debe incluir el servicio de "control de padres" que se conoce existe para servicios de este tipo en otros países. Este sería un elemento importante para disminuir el riesgo percibido por los clientes potenciales. Asimismo se piensa que este servicio de Televisión por cable, debería posicionarse como una "opción de recreación sana, hogareña y por tanto para el disfrute de toda la familia", con lo cual estaría en correspondencia con la tendencia existente en el país de rescatar el valor de la familia y la realización de actividades que propicien la comunicación entre padres e hijos para la transmisión de valores y hábitos.

Por otra parte, y a fin de estimular la compra, se ha pensado en la realización de una fuerte actividad promocional durante el primer año, a partir del cual se estabilizaría en niveles mínimos imprescindibles, teniendo en cuenta que la comunicación boca a boca de los clientes, con el resto del mercado objetivo, puede ejercer una influencia muy poderosa e insustituible.

Entre esas actividades se ha pensado en:

- a) 10 suscripciones gratuitas durante seis meses como regalo en los dos principales programas de participación que tiene la televisión cubana, uno dirigido a los jóvenes y el otro al público en general.
 - b) Descuento del 20% en el primer año, a los primeros 200 suscriptores.
- Para el lanzamiento del producto se han propuesto las siguientes actividades:

- a) Acto inaugural en la sede del Pabellón Cuba, en el área más concurrida de la ciudad, con participación popular (\$6 000)³⁸.
- b) Instalación de pantallas gigantes, en tres puntos céntricos de la Ciudad, con transmisión las 24 horas de una muestra variada de la programación que ofrece TV Cable. Estas funcionarán desde la semana anterior al lanzamiento y durante la semana posterior (\$3 600).

³⁸ Todos estos elementos serán pagados en CUC.

- c) Preparación de volantes con la información sobre este servicio, que será distribuida en las sucursales bancarias del Banco Popular de Ahorro y el Banco de Crédito y Comercio, líderes en las transacciones en divisas de la población y donde habitualmente las personas acuden a pagar sus facturas de luz, gas y teléfono (\$300).
- d) Cuña en Radio Taíno con diez pases diarios quince días antes y un mes después del lanzamiento (\$750).
- e) Publireportaje sobre este nuevo servicio en la Revista Bohemia y en el periódico dominical Juventud Rebelde, de amplia circulación, dentro del mes anterior al lanzamiento.

Otras acciones comunicacionales de mantenimiento deben incluir:

- a) Folletería explicativa de los servicios de TV Cable (\$300 al trimestre).
- b) Cuña en Radio Taíno con seis pases diarios durante el resto del primer año (\$300 mensuales).
- c) Publiregalos promocionales (\$5000 anuales).
- d) Un concurso al año sobre diferentes temáticas entre los suscriptores, con premios para 50 ganadores (cada premio de \$20).
- e) Patrocinio del Festival Internacional del Nuevo Cine Latinoamericano, que se celebra anualmente en Cuba (\$2 000).
- f) Patrocinio del Encuentro Iberoamericano de Publicidad y Propaganda que se celebra de manera bienal en Ciudad de La Habana, convocado por la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (\$1 000).
- g) Spot publicitario para ser pasado en cada edición del Festival de Cine (\$4 000).
- h) Actividad pública por la celebración del primer año de vida de Habana TV Cable S.A (\$3 000).
- i) Concurso con premios a los tres primeros lugares para la selección de la mascota de TV Cable, en el segundo año de funcionamiento (\$500).
- j) Sorteos trimestrales entre los suscriptores con premios (60 premios de alrededor de \$15 cada uno).

Otro riesgo percibido para el lanzamiento de este nuevo servicio se encuentra en el grado de aceptación de otros implicados como son las instituciones responsabilizadas con la educación, la cultura y la familia y la niñez, en el país, por lo que se debería realizar un trabajo de lobby que cree condiciones para la aceptación del proyecto, el cual podría considerar otros elementos adicionales en el diseño, tales como:

- a) Dada la legislación vigente en el país en materia de difusión, resulta especialmente importante tener en cuenta que los paquetes que se preparen no incluyan programas solo para adultos o clasificados como XXX.
- b) Una posibilidad a tener en cuenta para el desarrollo futuro de TV Cable puede estar en el ofrecimiento al ICRT y Ministerio de Educación, de incluir en la programación algunos programas educativos y de orientación dirigidos a niños y jóvenes.
- c) La transmisión de spots de campañas de bien público sin costo.
- d) La garantía de un balance entre programas de factura nacional y extranjera, preferenciando entre los nacionales aquellos que constituyen expresión autóctona de nuestra cultura, tales como festivales, conciertos de artistas de renombre nacional, filmes galardonados en festivales, fiestas tradicionales de diferentes ciudades del país, etc.

En relación con la venta del servicio, teniendo en cuenta la demanda esperada, y su concentración en solo 8 municipios de la capital, además muy cercanos entre si y

bien interconectados se considera que puede situarse inicialmente un solo punto de venta y atención a clientes permanente en la planta baja de la propia sede de Habana TV Cable S.A. que se encuentra en el municipio Plaza, en el corazón de la ciudad, donde se contará con 5 personas que realizarán las funciones de vendedores y de atención directa al público. Adicionalmente durante el primer año se emplearán 10 vendedores adicionales que realizarán una gestión itinerante por los diferentes municipios visitando empresas que operan en CUC y cuyos empleados por tanto pueden tener acceso a esta moneda, así como comercios de venta en CUC, cuyos clientes pueden constituir también clientes potenciales de TV Cable. No se prevé el pago de comisión por ventas.

Uno de los asuntos que más preocupa a este grupo es el del precio, ya que por las razones antes mencionadas de la irregularidad en los ingresos en CUC de la población, el carácter suntuario del servicio que se ofrecerá y la política de que éste se encuentre en lo posible al alcance de un grupo relativamente grande de la población, requerirá la fijación de precios relativamente bajos, pero por otra parte se sabe que el peso fundamental en los costos de funcionamiento lo ocupa el pago de la programación extranjera que se recibe vía satélite, cuyo monto varía en dependencia de la cantidad de suscriptores, a razón de \$7.00 CUC por cada cliente. La programación nacional tiene un costo mucho más bajo, y resulta un monto fijo por programa, lo cual es una concesión que realizará la televisión cubana para incentivar este tipo de servicio.

A fin de poder tener elementos de mayor confiabilidad que permitieran evaluar la demanda, se realizó un estudio con un alto nivel de representatividad y nivel de confianza para valorar la capacidad de pago del mercado potencial. Los resultados de este trabajo se resumen a continuación:

- a) Ante las preguntas relativas al precio que estaría dispuesto a pagar por un servicio de este tipo los resultados estuvieron en el siguiente rango:
- El 3% expresó que pagaría precios menores a \$7.00 CUC.
 - El 11% expresó que el precio máximo que pagaría sería de \$7.00 CUC.
 - El 72% expresó que podría pagar hasta un máximo de \$8.00 CUC.
 - El 10% expresó que podría pagar hasta \$10.00 CUC.
 - El 2% expresó que podría pagar hasta \$12.00 CUC.
 - El restante 2% expresó estar dispuesto a pagar más de \$12.00 CUC y hasta \$18.00 CUC.
- b) Los criterios de compra resultaron los siguientes, en orden de importancia:
1. La calidad de la programación
 2. El precio
 3. La calidad de la imagen
 4. El ingreso promedio en divisas mensual es de \$35 CUC, con una gran dispersión alrededor de esta cifra.
 5. La estructura de gastos en CUC de la muestra encuestada es la siguiente:

50% para alimentación

20% para vestuario

30% para otros destinos, entre los que declararon bebidas alcohólicas, salidas nocturnas, paseos, regalos, etc.

Pregunta: A partir de los datos suministrados, elabore el Plan de Negocios para la creación de la empresa Habana Cable TV, S.A. Para ello puede auxiliarse de la estructura tipo que en este capítulo se presenta.

BIBLIOGRAFÍA

Bangs, David, Jr. The Business Planning Guide. Creating a Plan for Success in Your Own Business. Dearborn Financial Publishing. Inc., 1998.

Barrow, Paul. Como preparar y poner en marcha Planes de Negocio. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002.

Cruz Roche, I. y Mario Martínez Tercero. "El Plan de Marketing en la PYME". Madrid, Ibérico Europea de Ediciones.

Degen, Ronald. "O Emprendedor". McGraw-Hill, Sao Pablo, McGraw-Hill, 1989.

Derezega, Víctor.

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm.

Gabrinsky, S., El Emprendedor: creador y promotor de empresas. Facultad de Contaduría y Administración. México DF, 1998.

Hawkins, Del et. Al. Comportamiento del Consumidor. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. 1994

Handscombe, R. El Jefe de Producto. Madrid, McGraw-Hill, 1993.

Hernández, Alma. Dimensionamiento para el éxito. En Folletos Gerenciales Nº 2, 2004. Ministerio de Educación Superior.

http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/mujernegocios_031801.html

Kotler, P. Dirección de Marketing. /s.1/: /s.n/ , /s.a

Kotler, Ph. y et. al. "Dirección de Marketing. Edición del Milenio". Ed. Pearson Educación, S.A., Madrid, 2000.

Saporosi, G. Clínica Empresaria. Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan e negocios. Ediciones Machi, Buenos Aires, 1997.

Sánchez Lozano, Alfonso. El Plan de Negocios del Emprendedor. Editorial McGraw-Hill México, 1993

Stanton, W, M. Etzel y B. Walter. Fundamentos de Marketing. México, McGraw-Hill, 2004.

www.dineroonline.wtfe.com Publicación del Grupo Editorial Producto, Las Mercedes, Caracas, Venezuela

[www.google/sears/planes de negocios/como elaborar un plan de negocios/Oscar Bravo Pelaéz.http](http://www.google/sears/planes%20de%20negocios/como%20elaborar%20un%20plan%20de%20negocios/Oscar%20Bravo%20Pela%C3%A9z.http)

www.ideasdenegocios.com.ar

[www.pue.udiap.mx/-tesis/lad/bermudez z m](http://www.pue.udiap.mx/-tesis/lad/bermudez_z_m). 23/11/06

Yip, George, Barriers to entry. Lexington Books, 1982.

Zarragoitia, María y Enrique Morató. Plan de negocios de la UBE Transporte Refrigerado. Tesis de Maestría. 1996

APENDICE 6.1. ESTRUCTURAS DE UN PLAN DE NEGOCIO

<p>PLAN DE NEGOCIO 1 <i>Material de la Maestría en Dirección Plan de Negocios</i></p>	<p>PLAN DE NEGOCIO 2 <i>Guía Plan de Negocios Patricia Segura- Directora de Ediciones Urbanas –Argentina 2000</i></p>	<p>PLAN DE NEGOCIO 3 Modelo de un Plan de Negocio baquias.com</p>	<p>PLAN DE NEGOCIO 4 <i>ARTÍCULO APORTADO POR JACK FLEITMAN. autor de 3 títulos sobre negocios con la editorial Mc Graw Hill.</i></p>
<p>1.- Información</p> <p>1.1.- Información General</p> <p>1.1.1 Descripción del Negocio</p> <p>1.1.2 Análisis del Entorno</p> <p>1.1.3 Misión de la empresa</p> <p>1.1.4 Objetivos y Estrategias</p> <p>1.1.5 Productos sustitutos</p> <p>1.2 Análisis del Producto</p> <p>1.3 Necesidad del Mercado</p> <p>1.4 Solución Propuesta</p> <p>1.5 Tamaño estimado de la oportunidad</p> <p>1.6 Competidores</p> <p>1.7 Posición competitiva</p> <p>2.- Análisis del Producto</p> <p>2.1 Bondades del Producto</p> <p>2.2 Evolución y Ciclo de Vida del Producto</p> <p>3.- Estudio de Mercado</p> <p>3.1 Análisis del mercado</p> <p>3.1.1 Diagnóstico del mercado</p>	<p>1.- RESUMEN EJECUTIVO</p> <p>2.- ANTECEDENTES</p> <p>2.2 DETERMINACION DE LA MISIÓN Y ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS</p> <p>A) Misión</p> <p>B) Visión</p> <p>C) Tendencias Nacionales</p> <p>D) Tendencias de la Industria</p>	<p>1. Resumen ejecutivo</p> <p>2. Descripción del producto y valor distintivo</p> <p>3. Mercado potencial</p> <p>4. Competidores</p> <p>5. Modelo de negocio y plan financiero</p> <p>6. Equipo directivo y organización</p> <p>7. Estado de desarrollo y plan de implantación</p> <p>8. Alianzas estratégicas</p> <p>9. Estrategia de marketing y ventas</p> <p>10. Principales</p>	<p>1.-Introducción</p> <p>Esta debe mencionar a qué se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocio.</p> <p>2.-Antecedentes de la empresa</p> <p>Misión</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas. • Compras. • Finanzas. • Inventarios. • Personal. • Producción. • Utilidades. • Crecimiento <p>2.1 Situación del mercado</p>

<p>Objetivo</p> <p>3.1.2 Condiciones Actuales</p> <p>3.1.3 Objetivos del Mercado</p> <p>3.2 Análisis de la Demanda</p> <p>3.2.1 Análisis del Consumidor</p> <p>3.2.1.1 Localización</p> <p>3.2.1.2 Elementos que inciden en la compra (Comportamiento del Consumidor)</p> <p>3.2.1.3 Segmentación</p> <p>3.2.2 Tendencias del Consumo</p> <p>3.2.2.1 Tasas de Crecimiento</p> <p>3.2.2.2 Fluctuación</p> <p>3.2.2.3 Estructura del Mercado</p> <p>3.2.2.4 Características de la Demanda</p> <p>3.2.3 Tendencias del Consumo y Producción</p> <p>3.3 Análisis de la Oferta</p> <p>3.3.1 Identificación de la competencia</p> <p>3.3.2 Análisis de la Competencia</p>	<p>2.3</p> <p>MERCADOTECNIA</p> <p>A) Mercado</p> <p>B) Segmentación del Mercado</p> <p>C) Servicio</p> <p>D) Producción</p> <p>E) Competencia</p> <p>F) Ventajas Competitivas</p> <p>G) Estructura de Precios</p> <p>H) Comunicación</p> <p>I) Distribución</p> <p>2.4 ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO</p> <p>A) Organización</p> <p>B) Administración de Recursos Humanos</p>	<p>riesgos y estrategias de salida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del mercado. • Características del mercado. • Composición del mercado (concentración geográfica, características de la población, niveles socioeconómicos). • Diversificación del mercado con relación a ejercicios anteriores. • Estrategia de mercado. • Expansiones futuras. • Factores que afectan el mercado y cómo funcionará bajo ciertas circunstancias. • Información sobre la evolución de la demanda, la oferta y la comercialización. • Mercados no explotados y capacidad de penetración.
---	--	--	---

<p>3.4 Análisis de la Comercialización</p> <p>3.5 Mercado Internacional</p> <p>3.5.1 Producto</p> <p>3.5.2 Precio</p> <p>3.5.3 Canales de Distribución</p> <p>3.5.4 Comunicación</p> <p>3.5.5 Alternativas de Penetración</p> <p>3.5.6 Distribución Física Internacional</p> <p>3.6 Plan de Ventas</p> <p>4.- Análisis de la Empresa</p> <p>4.1 Análisis del Sector</p> <p>4.2 Antecedentes</p> <p>4.3 Análisis FODA</p> <p>4.3.1 Estrategias para aprovechar las oportunidades a partir de maximización de Fortalezas y Minoración de Debilidades</p> <p>4.3.2 Estrategias para afrontar mejor las Amenazas a partir de maximización de Fortalezas y Minoración de Debilidades</p>	<p>2.5 ASPECTOS ECONOMICOS FINANCIEROS</p> <p>2.6 ASPECTOS LEGALES</p> <p>2.7 RIESGOS</p> <p>2.8 PLAN DE TRABAJO</p> <p>3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Participación del mercado por producto. • Participantes y porcentaje de participación en el mercado. • Segmentación del mercado y consumo aparente. • Tamaño del mercado objetivo y del mercado potencial. • Tendencias del mercado. <p>2.2.-Productos y servicios</p> <p>2.3-Competidores principales</p> <p>2.4-Recursos Humanos</p> <p>2.5.- Producción</p> <p>2.6.-Planes, programas y presupuestos Plan de inversiones. Presupuesto anual total y por áreas. Programa de trabajo anual por áreas.</p> <p>2.7.- Contabilidad y finanzas</p>
---	--	--	---

<p>5.- Estudio Administrativo</p> <p>5.1 Organización de la Empresa</p> <p>5.1.2 Aspecto Legal</p> <p>5.1.2.1 Tipo de Empresa</p> <p>5.1.2.2 Obtención de Permisos</p> <p>5.1.2.3 Trámites de Constitución</p> <p>5.2 Responsabilidades y Funciones</p> <p>5.3 Costos Administrativos</p> <p>6.- Estudio Financiero</p> <p>6.1. Plan de Financiación</p> <p>6.1.1. Recursos Propios</p> <p>6.1.2. Crédito</p> <p>6.1.3. Inversión</p> <p>6.1.4. Garantías</p> <p>6.2. Proyección de Ventas</p> <p>6.3. Proyección de Costos</p> <p>6.4. Proyección Financiera</p>			<p>2.8.-Crédito y cobranza</p> <p>2.9.-Sistemas de información Informática Tecnología</p> <p>3.-Oportunidades de negocios nuevos</p> <p>Conclusiones</p>
---	--	--	--

<p>6.5.Flujo de Producción</p> <p>6.6.Flujo de Caja 6.7.Rentabilidad 6.8.Costo Total</p> <p>7.- Estudio Técnico</p> <p>7.1.Descripción del Proceso 7.2 Necesidades Tecnológicas</p> <p>8.- Estudio de Factibilidad</p> <p>8.1 Factibilidad Administrativa 8.2 Factibilidad Comercial 8.3 Factibilidad Financiera 8.4 Factibilidad Técnica</p> <p>9.- Cronograma de Actividades</p> <p>10.- Conclusiones</p>			
---	--	--	--

Apéndice 6.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PRODUCCION DE HELADOS FLAMINGO³⁹

ANTECEDENTES

Desde Octubre de 1996 la Organización Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna posee una línea pequeña de producción artesanal de helados, que tiene como importante elemento diferenciador de lo presente actualmente en el mercado cubano, que los mismos son elaborados a partir de frutas naturales. Esta producción fue concebida inicialmente para venta minorista. Por distintos motivos se reorientó hacia el mercado mayorista. Por tanto, el volumen que podía suministrar no era un volumen interesante para este tipo de mercado, además de que existía inestabilidad en la producción por diversas causas, provocándose una descomercialización de estos productos. (Ver anexo No 1).

Comoquiera que se desea reintentar el posicionamiento de estos productos en el mercado, se realizaron diversos estudios y búsquedas de posible suministrador o partner, a fin de realizar una producción mayor, teniendo en cuenta que pudo constatarse que el producto que se presentara originalmente fue muy bien recibido tanto por el consumidor final como por los mayoristas.

A partir de los análisis preliminares, FRISHER S.R.L, como posible partner, presentó a la Dirección de La Organización Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna un documento que contiene su propuesta de producción cooperada de helados, mediante la instalación de una miniplanta de helados con boca de venta directa, o sea, estaría formando parte integral de una unidad que vendería el producto terminado en paquetería (vasos, tinas, etc.) y servicio a mesas, unido a otros productos que comercializa FLORA Y FAUNA, por lo que la integración de equipos respondía a ello. La materia prima fundamental – considerado como el principal elemento diferenciador del producto - para la elaboración de los helados serían las frutas tropicales recolectadas en lo fundamental en las áreas de la organización Flora y Fauna. Nuestra intención principal no es competir en helados artificiales a la crema con otros productores, más bien colocarnos junto a ellos con un tipo de helado que hoy no se produce.

³⁹ Este ejemplo ha sido desarrollado a partir del trabajo "Proyecto de producción cooperada Fabrica de helados Flamingo" de Roxana León et. al, como parte de los ejercicios docentes para la obtención del título de Master en Dirección. (Nota de la autora)

EL NEGOCIO

La cartera de productos de este negocio y sus características serán los siguientes:

1. Producciones de helados seguirán el siguiente orden de la prioridad.
 - ◆ Helados a la crema a partir de frutas tropicales.
 - ◆ Helados no grasos a partir de frutas tropicales y la utilización de adecuados estabilizadores.
 - ◆ Helados a la crema a partir de concentrados de frutas y pastas importados.
 - ◆ Helados a la crema obtenidos por la utilización de estabilizadores integrados saborizados comúnmente denominados "lisos".
2. De forma paralela la obtención de pulpa masa neutra a partir del proceso de molinado coloidal y pasteurizado adecuado de fruta bomba a utilizar para completar sólidos no grasos en balances heladeros, así como colorar, aromatizar y saborizar para sustituir importaciones en pastas y concentrados.
3. En los helados a la crema, hasta ahora de mayor demanda, se utilizarán formulaciones que no excedan el 7% de tenor graso y este será alcanzado con la utilización de grasa origen palmera sustituta de grasa bovina, obteniendo un helado de probada y excelente aceptación internacional, de menor costo y sin incidencias negativas a la salud humana.
4. Para el helado 0% de grasa se empleará estabilizador neutro "frutogel" a 3/1000 que garantiza combinado con pulpa de fruta natural una cremosidad adecuada y un costo muy inferior al helado graso. Este producto así formulado y certificado registra una amplia y creciente demanda en los países consumidores de helado, si bien en general esos tienen un alto costo, obviamente por el valor de la fruta natural y en nuestro caso debe ser lo contrario, sobre todo si se tiene en cuenta que solo interviene como materia prima de importación el estabilizador en 3 gramos por kilo de mezcla base.
5. Se prevé el acopio y despulpado de frutas suficientes en estación y cosechas para concentrarlas adecuadamente estabilizadas y conservadas a fin de disponer de materia prima suficiente a demanda lineal del surtido en el año.

6. La dirección técnica de producción, balances y formulaciones invariables a partir de su aprobación, tratamiento adecuado en la cadena de frío y riguroso control de calidad con la correspondiente presentación garantizarán una línea de productos altamente competitivos, cumpliendo dos máximas del mercado heladero SURTIDO y CALIDAD.

Las partes prevén obtener ventajas recíprocas, tales como:

Para la Organización Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna:

- ✓ Recibe equipos, know how e insumos para ampliar la insuficiente capacidad de producción actual, dinamiza y hace suficiente en una posible primera etapa la capacidad fabril con que cuenta, accediendo al mercado con productos que pueden ser distintivos en sus producciones y consecuentemente obtener ganancias.
- ✓ Agregar valor a las frutas tropicales recolectadas en sus áreas.

Para FRISHER S.R.L.

- ✓ Independientemente de los beneficios económicos que se deriven del suministro de equipos, materias primas e insumos y los procedentes de su participación, logrará y así lo manifiesta como su interés principal, después de 12 años suministrando a Cuba con sus equipos y productos afines para el sector, asociarse en el empeño de obtener productos finales que serán referentes de su tecnología.

EL MERCADO

El archipiélago de Cuba posee un clima tropical, con una temperatura media anual de 25.5 grados C. Más de 330 días son soleados, solo se ven mitigados por los frentes fríos que azotan entre noviembre y marzo, siendo enero y febrero los de mayor incidencia y relativa duración. Esta descripción vaticina que las condiciones climáticas propician que el consumidor compre el producto reiteradamente.

En Cuba se produce 51.6 millones de litros (año 2000), fundamentalmente por el Ministerio de la Industria Alimenticia y productores privados.

La venta en moneda nacional de esta producción asciende al 88%, el resto se destina para el mercado en divisas. La producción anterior valorada a precio mayorista representa aproximadamente 7.3 millones de USD de los cuales el 70% pertenece a las ventas efectuadas por el MINAL.

Los mayores volúmenes de producción de helados con destino al mercado en CUC se concentran en las provincias de Ciudad de la Habana y La Habana, con una participación del 45% de las ventas de helados en el país.

La demanda de helados en la Ciudad de la Habana se considera que rebasa los 6 millones de litros de helados anuales.

Existe un nicho de mercado para Helados a la crema y de agua a partir de Frutas Tropicales por ausencia de oferta y la aceptación de los mismos en pruebas de mercado realizadas anteriormente. Este mercado está insatisfecho por insuficiente surtido e inestable presencia de Helados a la crema de Frutas Importadas y es posible ubicar también en el mercado Helados Lisos (Sabores Artificiales) si la presencia estable, seria y competitiva se logra y lo proporciona.

EL EQUIPAMIENTO NECESARIO

Para llevar a vías de hecho este negocio, se necesita el suministro de un conjunto de equipos, ascendente su valor a \$85,820 CUC y de materias primas e insumos equivalentes a \$91,583 CUC (materiales que aseguran el funcionamiento de 180 días de trabajo), para una inversión inicial de FRISHER, S.R.L. ascendente a \$177403 CUC.

La Organización de Flora y Fauna deberá asegurar la recolección, procesamiento y conservación de las frutas, a partir de la cosecha en el millón de hectáreas que posee como áreas protegidas, buscando lograr estabilidad fuera de época. El volumen necesario para un mes según el balance heladero asciende a 3,000Kg. de pasta. Esta parte también correrá con el pago del salario a los trabajadores, ascendente a \$1,861.58 pesos mensuales, así como el gasto en electricidad y combustible.

RESPONSABILIDAD DE LAS PARTES EN LA ORGANIZACIÓN Y REALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN COOPERADA.

La organización Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna: Dirección General de la Fábrica y su comercialización.

FRISHER S.R.L. Dirección Técnica de la producción y colaboración en gestión comercial.

El precio de venta mayorista en CUC:

<i>Tipo de helado</i>	<i>Tipo de envase</i>		
	Tinas de 10lts	Vasos de 250 cc	Paletas 65 cc
Helado a la crema 5.5% a partir de frutas tropicales	14.00 U	0.24 U	0.14 U
Helados no grasos a partir de frutas tropicales	6.50 U	-----	0.07 U
Helados a la crema 5.5% a partir de concentrados y pastas importadas.	14.00 U	0.24 U	0.14 U
Helados a la crema 5.5% cacao, neutro y estabilizador saborizado.	9.00 U	0.24 U	0.14 U

✓ Mecanismo de pago:

- El pago a FRISHER por suministro y financiamiento de los equipos y maquinarias será sobre la base del pago del total financiado sin intereses, con 3 meses de gracia a partir de su llegada al puerto con 12 letras mensuales iguales y totales.
- El mecanismo de pago a la FRISHER del financiamiento de las materias primas e insumos heladeros para 6 meses de trabajo será a término no mayor de 210 días hábiles con pagos parciales, con tres meses de gracia a partir de la puesta en marcha de la fábrica.
- El pago de la FRISHER por su participación en la producción cooperada responde a los servicios de Asesoría, capacitación, know how, Financiamiento sin interés, Asumir el mantenimiento y roturas de equipos heladeros, etc.

La forma de pago será en proporción directa al nivel de producción alcanzada por la fábrica a partir de los dos primeros meses de producción.

EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA.

✓ **Ficha de costos para el total de la producción (Año Calendario)**

Los costos totales de la producción por tipo de helado y envase ascienden a 24,951.57 para un mes y 299,418.60 para el año. El cálculo anual arroja que el costo y gasto ascienden a 299,418.60.

✓ **Balance anual de Ingresos y Gastos. Utilidades.**

Conceptos	Valores Anuales
Ingresos totales	489,269.40
Gastos totales	299,418.60
Utilidad bruta	189,850.80
Impuestos sobre ganancia (35%)	66,447.78
Utilidad Neta	123,402.22
% de Utilidad sobre Ingresos Totales	25

✓ **Punto de equilibrio.**

El punto de equilibrio o de 0 ganancia es cuando la fábrica produzca 6,724 litros de helados, ya que el costo y los gastos serán iguales al valor de la producción, lo que podrá alcanzarse fácilmente en los 2 primeros meses de puesta en funcionamiento dicha planta.

Como puede observarse en el ejemplo de resumen ejecutivo, las personas encargadas de presentar el plan de negocio deben ante todo tratar de despertar el interés del receptor de este plan. En el mismo debe plasmarse claramente el contexto en que se desenvuelve el negocio que se plantea, las características de este, la existencia de mercado para el mismo, en qué ventaja el producto/servicio o conjunto de estos a los de la competencia, las necesidades de equipamiento, el volumen de la inversión a realizar y como ésta puede ser recuperada en un tiempo prudencial. Evidentemente que serán omitidos muchos detalles del plan de negocio, pero la esencia del mismo deberá estar presente en el resumen ejecutivo, toda vez que como anteriormente se aclarara, deberá despertar el interés del receptor, de manera que lo estimule a adentrarse en la lectura del plan de negocio en busca de los detalles que en términos generales se expusieron en el resumen ejecutivo.

Apéndice 6.3. Modelo de Egresos.

Contenido	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
a) Ventas						
UM-Cantidad de clientes atendidos	2	5	8	10	12	--
FP- Staff/cliente	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	--
CU- Sueldo de personal	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	\$6000	--
Staff de marketing	1	3	4	5	6	
Egresos de Ventas	\$6000	\$18000	\$24000	\$30000	\$36000	\$114000
b)Administración						
DUM_ cantidad de clientes	2	5	8	10	12	
FP – Staff/ cliente	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	
CU- sueldo de administración	\$7800	\$7800	\$7800	\$7800	\$7800	
Staff de administración	1	2	2	3	4	
Egresos de Administración	\$7800	\$15600	\$15600	\$23400	\$31200	\$93600
c) Alquiler de oficinas	\$24000	\$36000	\$48000	\$60000	\$72000	\$240000
c) Servicios (teléfono, electricidad y agua)						
UM- Cantidad de transacciones	160000 0	476000 0	576000 0	675000 0	810000 0	26970000
FP-pulso-kw...	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005	--
CU- valor de la unidad de servicio	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	--
Cantidad de unidades empleadas	8000	23800	28800	33750	40500	--
Egresos por servicios	\$16000 0	\$47600 0	\$57600 0	\$67500 0	\$81000 0	\$2697000
Total	197800	\$54560 0	\$66360 0	\$78840 0	\$94920 0	\$3144600

Fuente: Elaboración propia.

Nota: En este modelo se han presentado 4 posibles elementos de egresos, lo importante es considerar los aspectos a tener en cuenta para su cálculo, atendiendo a si son gastos fijos o variables, aspecto que el lector deberá considerar a la hora de realizar los cálculos de su Modelo de Egresos.

Descripcion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia					
Numero de clientes	30	40	50	60	70
Sueldo Gerencia	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800
Personal	1	1	1	1	1
Personal/clientes	0	0	0	0	0
Egresos de la Gerencia	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800
Investigacion y Desarrollo					
Numero de clientes	30	40	50	60	70
Sueldos I + D	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600
Personal	2	2	2	2	2
Personal/clientes	0	0	0	0	0
Egresos I+D	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200
Marketing					
Numero de clientes	30	40	50	60	70
Sueldo Marketing	11.200	11.200	11.200	11.200	11.200
Personal	2	2	3	3	3
Personal/clientes	0	0	0	0	0
Egresos Marketing	22.400	22.400	33.600	33.600	33.600
Asesoramiento y Asistencia Tecnica					
Numero de clientes	30	40	50	60	70
Sueldo A. A. T.	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800
Personal	2	2	3	3	3
Personal/clientes	0	0	0	0	0
Egresos A. A. T.	19.600	19.600	29.400	29.400	29.400
Administración					
Numero de clientes	30	40	50	60	70
Sueldo Administración	7.224	7.224	7.224	7.224	7.224
Personal	4	4	4	4	4
Personal/clientes	0	0	0	0	0
Egresos Administración	28.896	28.896	28.896	28.896	28.896

Apéndice 6.4. Principales indicadores financieros empleados para el análisis del Balance de Resultados.

Valor residual: valor que tendrá el negocio para el mercado, una vez que finalice el periodo considerado en el plan de negocio. El valor residual puede mejorar mucho el flujo de fondos final del negocio, y por lo tanto, su tasa interna de retorno.

Aunque la tendencia general en la presentación de planes de negocios es hacia la penalización de los mismos teniendo en cuenta un valor residual nulo, es más realista el negocio que valga algo una vez terminado su ciclo. El valor residual está compuesto por la suma de los siguientes reglones:

- Inversión hard depreciada: lo que falte depreciar de los activos físicos una vez que se cumple el periodo del plan y se calcula por la diferencia entre la depreciación total calculada en el plan y el valor total de los activos físicos y los gastos del plan de desarrollo.
- Inventario: en el caso de que haya fabricación de productos, una estimación de las existencias al finalizar el plan.
- Valor de la marca y del negocio para el mercado (goodwill). Si se asume que el negocio se afianza y crea un posicionamiento valorado favorablemente por los consumidores, al finalizar el plan esto tiene un precio.
- Algún contrato no finalizado: si los contratos que la organización firma en los últimos años del plan tienen una duración que se extiende más allá del periodo considerado, entonces ese remanente contractual también tiene un precio.
- Recuperación del capital de trabajo. Todas las otras experiencias que no son producto terminado, por ejemplo, herramientas, depósitos en garantía, etc., a su valor de mercado al finalizar el plan.
- Pueden existir otros elementos para constituir el valor residual, según el negocio de que se trate.

Indicadores a calcular a partir de los cuadros financieros:

- a) **Tasa interna de retorno.** Tasa de interés efectiva que va a dar la inversión en el negocio en cuestión, promediada durante toda su vida útil. Debe calcularse después de impuestos. En textos especializados en aspectos financieros puede encontrarse abundante información acerca del cálculo de este indicador, lo que es válido para los restantes indicadores que aquí se presentan.
- b) **Valor actual neto (VAN).** Define el incremento que tendrá el valor de la organización si realiza la inversión en el negocio en cuestión. La clave del VAN es la tasa con la que se realiza el descuento.

$$\text{VAN} = \sum \frac{\text{Resultado final}}{(1 + \text{tasa de descuento})}$$

El inversionista utilizará siempre una tasa de descuento significativa para calcular el VAN, ya que este indicador le está diciendo cuánto vale el negocio hoy.

El VAN es el indicador más utilizado para determinar el valor de un negocio y compararlo con alternativas similares.

El VAN y el TIR están relacionados. Cuando en la fórmula del VAN se utiliza como tasa de descuento la TIR, el VAN se hace cero.

- c) **Resultado Neto.** También llamado "ganancia antes de amortizaciones, impuestos e intereses", es un muy buen indicador de lo que es capaz de hacer la inversión que se plantea. Su magnitud nos habla de la del negocio en el que estamos involucrados.
- d) **Ganancia total después de impuestos.** También brinda una magnitud del negocio, aunque ahora con todos los avances propios del mismo. El margen neto (G/Inv neta total) que surge de dividir esta ganancia por el ingreso neto total es un buen indicador de las características estructurales del negocio. El estratega debe cuidarse de presentar valores muy grandes o muy pequeños, y si así lo hace, debe tener una muy buena argumentación para defenderlos.

Si la ganancia es demasiado pequeña, significa que no existe ningún margen para el error y que se trabajará en términos muy restringidos.

Si la ganancia es muy grande, puede ser que los precios sean muy altos, que las estimaciones de demanda sean muy optimistas o que los egresos hayan sido subestimados.

La ganancia después de impuestos en un determinado año provee una media crítica del éxito del negocio, permitiendo cuantificar el valor de mercado de la organización, basado en la relación precio/ ganancia por acción.

e) **Ingreso neto total en el último año.** Indica la magnitud del negocio: es tan crítico en la evaluación del negocio como la cantidad utilizada para evaluar el plan. La mayoría de los inversionistas no está interesada en mirar propuestas a veinte años, sin embargo, es poco realista analizar un negocio a dos años. El negocio es un ser viviente, manejado por seres vivientes, que tiene que cumplir un ciclo antes de someterse a una evaluación de resultados.

Es necesario un balance, aunque en la mayoría de los planes de negocios se presenta a cinco años. En este quinto año, el ingreso neto total tiene que ser atractivo para el inversionista potencial y estar sintonizado con el tipo de negocio y el escenario pronosticado.

f) **Máxima exposición financiera.** Medida total de la inversión que se requiere el negocio y surge del cuadro de cash flow. Si en este no existe ningún flujo negativo, entonces la máxima exposición financiera coincide con la inversión inicial del año cero.

g) **Momento de la máxima exposición financiera.** Este es el año en el que se produce la máxima exposición financiera y es una medida de por cuánto tiempo habrá que inyectarle dinero al negocio. En un buen negocio, este indicador no debería exceder de tres años.

h) **Relación ganancia/ capital.** Este indicador da la idea de la efectividad de la inversión, suele ser chico, en relación, para los negocios manufactureros, y alto, para los negocios basados en los servicios. De esta forma, sirve también para descubrir la naturaleza del negocio y para medir las necesidades de futuros reemplazos del capital obsoleto.

Cuadro Resumen del significado y uso de los indicadores financieros

Indicador	significado	uso
Tasa interna de retorno (TIR)	Retorno anualizado	Ubicar a la inversión en un rango aceptable
Valor actual neto (VAN)	Valor hoy del negocio futuro	Valoración del negocio
Resultado neto	Cuánto dinero puede generar la inversión	Magnitud del negocio
Ganancia total después de impuestos	Rentabilidad	Razonabilidad del negocio
Ingreso neto total en el último año del negocio	Dimensión del negocio	Calificar la inversión
Máxima exposición financiera	Capital requerido	Seguridad de la inversión
Momento de la máxima exposición financiera	Longitud de la inversión	Periodo antes del retorno
Relación ganancia/capital	Naturaleza del negocio	Intensidad de la inversión

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice 6.5. Cronograma para la ejecución de un negocio.

Company	Comidas Rápidas Saludables
Current Date	20/02/2007
Title	Ana
Project Start	25/01/2007 8:00:00
Project Finish	19/11/2007 12:00:00



