

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Trabajo de Investigación

Plan de negocio



Emprendiendo el negocio de las **WINNING SOLUTIONS**

Autor: Cecilia Elena Antún

Nº registro: 23035

Carrera: Licenciatura en administración

Profesor guía: Lic. Ramiro Noussan Lettry

Año 2011

Índice

Introducción	3
PARTE 1 - Marco Teórico	4
Capítulo 1 - Emprendedores y emprendimientos	4
A. ¿Qué es ser un emprendedor?	4
I - El emprendedor ¿Nace o se hace?	6
II - El espíritu emprendedor	6
III - Capacidades, actitud y cualidades de un emprendedor	7
B. Argentina, uno de los 10 países más emprendedores del mundo	10
C. La idea de negocios	11
D. Motivos por los que fracasan los emprendimientos	14
E. Roles del directivo	17
F. Recomendaciones para emprender un negocio	20
G. Conclusión	22
Capítulo 2 - Conceptos sobre planes de negocios	23
A. ¿Qué es un Plan de negocios?	23
B. Finalidad de un plan de negocio	24
C. ¿Quién debe elaborar el documento?	25
D. ¿Cómo debe estructurarse el plan de negocio?	26
I - Resumen ejecutivo	26
II - La empresa	27
III - El producto	28
IV - El mercado	29
V - Plan de marketing	34
VI - Plan de producción	36
VII - Plan de gestión y organización	40
VIII - Análisis económico - financiero	42
E. Conclusión	52
PARTE 2 - Aplicación práctica. Plan de negocios de Using Control	53
I - Resumen ejecutivo	53
II - Análisis de la empresa	54
III - Análisis del producto	56
IV - Análisis del mercado	59
V - Plan de marketing	73

VI – Plan de producción	76
VII – Plan de gestión y organización	83
VIII – Análisis económico – financiero	85
Conclusiones	99
Anexos	100
Anexo I Análisis del punto de nivelación	100
Anexo II Análisis de Precios	103
Bibliografía	111

Introducción

“Emprender” no es una actividad sencilla, siendo el elemento clave el emprendedor. Un emprendedor es aquella persona que inicia un negocio o hace crecer al mismo y para lograr su cometido debe esbozar un plan de negocio. De allí que surge la necesidad de analizar su aporte y utilidad para un emprendedor.

En primer lugar, se definirá el concepto de emprendedores y emprendimientos; teorías respecto a su origen, sus características, habilidades y capacitación. Seguidamente, se expondrá por qué Argentina siendo uno de los diez países más emprendedores del mundo tiene una alta tasa de emprendimientos que fracasan y se hará un análisis de las principales causas del fracaso de un emprendedor. Se finalizará esta primera parte con las recomendaciones de Kawasaki para emprender un negocio.

Luego se analizará todo lo inherente a un plan de negocio desde el concepto, usos y estructura hasta lo que impulsa a desarrollarlo, destacando que al momento de emprender un negocio se debe estar preparado y para esto existe una herramienta muy poderosa llamada PLAN DE NEGOCIO. En relación a la estructuración del plan de negocio, se detallará y expondrá cada una de sus etapas; entre ellas el resumen ejecutivo, aspectos en general de la empresa, el análisis del producto, análisis del mercado, plan de marketing, plan de producción, plan de gestión y organización y por último el análisis económico – financiero. La exposición teórica dará las bases para realizar la aplicación práctica de lo planteado anteriormente. La misma será la realización de un plan de negocio para una pyme que desea ofrecer **WINNING SOLUTIONS** en la industria vitivinícola.

Finalmente, se enumerarán las conclusiones a las que se ha llegado mediante el presente trabajo.

PARTE 1 - MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 - EMPRENDEDORES Y EMPRENDIMIENTOS

Emprender es una filosofía de vida y todas las personas son en algún punto emprendedoras; deciden seguir algún camino soñando un futuro lleno de aspiraciones, emociones y riesgos que aparecen y desaparecen conforme pasa el tiempo.

Emprender lleva consigo tres grandes y fuertes enemigos: darse por vencido antes de empezar, comenzar muchas cosas a la vez y la inconstancia. Existe la inconstancia del que se cansa, la del que se da por vencido y la del que canta victoria antes de tiempo.¹

Emprender requiere entusiasmo. Esta cualidad produce grandes beneficios y resultados permitiendo al hombre vencer a sus enemigos y hacer un trabajo de calidad donde existe un punto de asociación entre razón y emociones que generan ideas y conocimientos. Creatividad e inspiración no es solo para grandes empresas sino que está implícita en todos y el entusiasmo es un elemento esencial.²

A - ¿QUÉ ES SER UN EMPRENDEDOR?

Según Endeavor (institución que promueve a emprendedores), *“un emprendedor es un ejemplo a seguir porque encuentra oportunidades en el marco de la ley, asume el riesgo y ejecuta las acciones para capitalizarlas generando riqueza distributiva y empleos bien pagos”*.³

¹ BLATMAN, Darío, “Filosofía emprendedora: Definiendo algunos conceptos”, en Revista online Pasión por emprender, www.pasionporemprender.blogspot.com, [Marzo 2008]

² QUIJANO, Haydee, “El emprendedor entusiasta”, en Blog Negocios en casa, www.negocio-en-casa.net, [Abril 2008]

³ FABRE, Fernando, “¿Alguien me puede decir que significa ser emprendedor?”, en Newsletter Endeavor, www.boletinendeavor.aper.net/content_note.asp?idno=656&idca=3&ided=67, [Septiembre 2009]

Esta definición incluye a personas que inician un negocio o hacen crecer al negocio existente. No incluye, y no debe incluir, al que apenas tiene una idea pero no la ha ejecutado, ni tampoco al empresario cómodo que tiene un negocio pero no le interesa hacerlo crecer. Así, un empresario es emprendedor si crece, es decir, emprender es una actitud, no una persona.

Es común escuchar sobre los términos emprender, emprendimiento, iniciar, arrancar, aventurarse, abordar, por mencionar los más comunes. Sin embargo, cuando se comienza una actividad, ésta va relacionada con riesgo, ya sea riesgo orientado a la dificultad que conlleva o al peligro por la falta de seguridad. De ahí que se relaciona que emprender algo no es una actividad sencilla. El elemento clave es el emprendedor; aquella persona que toma el riesgo y la aventura de empezar algo.⁴

Una de las cosas más importantes que distingue a los emprendedores del resto de los individuos del mundo de los negocios, es su alta tolerancia a la ambigüedad, lo cual les permite lanzarse aún cuando resulte difícil imaginar cómo se encauzarán. La tolerancia a la ambigüedad implica seguir adelante con poca información, poco capital e incluso sin ideas novedosas. Por otra parte, los emprendedores son perceptivos, tienen mucho control sobre ellos mismos y saben vender sus ideas a los inversores y sus productos a los consumidores.⁵

El emprendedor típico es un individuo que es capaz de desarrollar buenos resultados en más de un emprendimiento, es decir que es un emprendedor habitual. Tener éxito en la creación de un único negocio puede ser simplemente una cuestión de suerte, pero quienes crearon varios emprendimientos cuentan con algo más que buena fortuna. Ellos saben qué capacidades se requieren y qué tipo de decisiones hay que tomar para desarrollar negocios exitosos.⁶

4 QUIJANO, Haydee, “Comprender sobre el emprender propio”, en Blog Articuloz, www.articuloz.com, [Febrero 2008]

5 ESTRADA, Socorro, “ABC del emprendimiento: Actitudes, métodos y prácticas de quienes se dedican a desarrollar nuevos negocios”, en Revista Gestión, [Febrero 2001]

6 ESTRADA, Socorro, “La incertidumbre como ventaja”, en Revista Gestión, [Febrero 2001]

I - El emprendedor ¿Nace o se hace?

Mucho se ha debatido acerca de si los emprendedores innovadores nacen o se hacen. Según Gerardo Saporosi, hay cierta información genética que en algún momento se pone de manifiesto en una persona frente a la aparición de algún estímulo. Si no está esa información genética, por más que se presente el estímulo, el emprendedor no aparece.⁷

Según un estudio realizado por el doctor Craig Venter, las personas con el gen D4DR "largo" tienen menos capacidad de respuesta al neurotransmisor y, para compensar esta deficiencia, necesitan tomar actitudes tendientes a incrementar su producción. Así, pueden lograr el mismo efecto que, con actitudes sencillas, obtienen las personas con el gen "corto". Lo interesante del caso es que los poseedores del gen D4DR "largo", frente a la necesidad de mayores estímulos, desarrollarían una personalidad innovadora. Se ha establecido que el gen D4DR representa aproximadamente el cuatro por ciento de una personalidad innovadora. Y hay, al menos, otros diez genes involucrados en la base genética de la personalidad.

En total, se estima en un 40 por ciento la incidencia de la herencia genética en la personalidad emprendedora-innovadora. El 60 por ciento restante, se explica por la coyuntura, es decir, factores no genéticos adquiridos por medio de la educación, el ambiente social. En definitiva, innovador se nace y se hace pero, a la luz de estas investigaciones, algunos parecen presentar una mayor predisposición genética que otros.⁸

II - El espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor es el desarrollo de proyectos innovadores o de oportunidades para obtener beneficios, es la capacidad de desarrollar una idea nueva o modificar una existente para traducirla en una actividad social rentable y productiva en términos de beneficio económico, social o político.

⁷ SAPOROSI, Gerardo, "*Pasión entrepreneur*", 1º edición, Ediciones Macchi, Argentina, (1982), pág. 89

⁸ DÁNDREA, Alberto, "*El carácter emprendedor, ¿escrito en los genes?*", en Blog Materia Biz, www.materiabiz.com/mbz/emprendedor/nota.vsp?nid=41799, [Abril 2009]

Guillermo Costalonga plantea que se debe estimular y desarrollar el espíritu emprendedor de las pequeñas empresas ya que esto permite lograr tasas de innovación superior, reaccionar velozmente frente a los cambios, ser más flexibles y menos vulnerables que las grandes empresas.⁹

El emprendedor convierte su espíritu emprendedor en la ejecución de un plan de acción. La satisfacción de llevarlo a cabo es mayor cuando son sus propias ideas las que convierte en negocios desafiando su miedo al fracaso.

III – Capacidades, actitud y cualidades de un emprendedor

Transformar los problemas en oportunidades, mantener una actitud positiva y eliminar la resistencia al cambio son algunas de las tantas capacidades que debe poseer un emprendedor.

Según Costalonga, cuando se habla de emprendedores y su formación, éstos deben aprender capacidades “duras” que son necesarias para la gestión cotidiana de los negocios tales como ventas, marketing, finanzas, costos y planes de negocios, entre otros.¹⁰

Existen a su vez otras competencias y aptitudes denominadas “blandas” que se manifiestan en la conducta y práctica de los emprendedores y tienen una fuerte conexión con el contexto cultural, social y familiar en el que éstos se desenvuelven.

La disposición para crear una empresa exitosa es un comportamiento social que existe en forma potencial en muchas personas y puede ser activado por medio de una metodología de capacitación adecuada. Esta disposición para crear empresas no se centra, exclusivamente, en la adquisición de habilidades técnicas o “duras” sino en un conjunto de conductas que emanan directamente de las condiciones psicosociales de los individuos.

Para asegurar el nacimiento, crecimiento y consolidación de nuevas empresas debe brindarse asistencia a los emprendedores y empresarios en los cuatro tipos de conocimientos o saberes que determinan el éxito de un proyecto:

⁹ COSTALONGA, Guillermo, Apuntes elaborados para la Asociación Argentina para el desarrollo de PYMES, entrevista personal realizada el 14/12/2009

¹⁰ Ibidem

Conocimientos técnicos: son los específicos y propios de cada negocio.

Competencias emprendedoras: son la sumatoria de conocimientos, habilidades y actitudes propias del emprendedor (autoconfianza, autoconocimiento, perseverancia, búsqueda de oportunidades).

Conocimientos de gestión: son los que le permitirán gerenciar y llevar el “día a día” del negocio.

Conocimientos estratégicos: son los que le permiten orientar y dirigir la empresa de acuerdo a una visión de largo plazo.

Un emprendedor debe tener una actitud positiva. Si se mantiene un nivel alto de actitud, de optimismo, de estímulo, de llevar a cabo una gestión eficaz; se mantendrá un camino ascendente. Un emprendedor con actitud positiva cambia para mejorar, se entusiasma en todos sus emprendimientos, establece metas y actúa, es estudioso e incorpora el hábito de terminar tareas.

Es así como la “buena actitud”, es decir, un estado mental positivo y el cúmulo de aptitudes (las capacidades, habilidades, destrezas, y buena disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea) tienen relación directa con el logro de objetivos y satisfacción.¹¹

Entre las cualidades generales del emprendedor se destaca el liderazgo para establecer la visión de futuro y de estrategia necesaria para alcanzarla. Otra cualidad es la comunicación para enviar la información de lo que se debe hacer en forma clara, no ambigua y completa. También es necesario contar con la capacidad de negociar los acuerdos y por último, debe tener gran influencia sobre el emprendimiento para hacer que las tareas se lleven a cabo.¹²

Un emprendedor es aquél que utiliza la motivación para formar equipos de trabajo, mantiene la visión de conjunto del proyecto y no se deja avasallar por detalles minuciosos. Es fundamental el rol que cumple el emprendedor y las personas involucradas en el emprendimiento, como así también una buena

¹¹ QUIJANO, Haydee, “Aptitud y actitud del emprendedor”, en Blog Articuloz , www.articuloz.com, [Febrero 2008]

¹² LLEDO, Pablo y RIVAROLA, Gustavo, “Claves para el éxito de los proyectos. Como gestionar proyectos en condiciones de riesgo”, 1ª edición, Edición Fundación Alta Dirección, Argentina, (2005), pág. 18

interacción entre los stakeholders. Los stakeholders son todas aquellas personas que serán afectadas por el emprendimiento y mantienen intereses particulares en el mismo: el emprendedor, los clientes, la organización, los miembros del equipo de trabajo, la comunidad y los inversores. Generalmente sus intereses suelen ser contrapuestos.¹³

El emprendedor se identifica con un problema desde el inicio hasta el fin, elige el problema que quiere estudiar, se compromete personalmente a encontrar una solución, a fabricarla, a ponerla en el mercado y a ganar dinero con ella.¹⁴

Ser emprendedor implica poder superar los temores propios del comienzo de cualquier etapa nueva o diferente de la vida. La persona que es emprendedora es totalmente consciente de la existencia del temor y busca superarlo.

El emprendedor diseña su organización para que sea capaz de interactuar y convivir con la falta de certezas porque de este modo encuentra mucho antes que los demás las grandes oportunidades que se generan.¹⁵

Un emprendedor debe fijarse metas personales antes de establecer los objetivos del negocio. Hay personas que se involucrarán en forma absoluta manteniendo un control total sobre el negocio en sus mínimos detalles; esto puede llegar a absorberlos completamente pero los hará felices esa elección de vida. En cambio, hay otros que aspiran a tener más tiempo libre o a trascender a través de su obra. Los emprendedores deben preguntarse qué es lo que realmente quieren hacer de su vida, sólo cuando están en condiciones de decidir qué quieren obtener del nuevo emprendimiento y cuáles son sus metas personales, podrán determinar qué tipo de empresa desean construir, qué riesgo aceptan asumir, y si cuentan con una estrategia bien definida para lograrlo.¹⁶

Una gran ventaja para los que quieren ser emprendedores en este momento es que las barreras son menores que las que había antes: los países están promoviendo que las personas inicien sus negocios. La ayuda que se puede encontrar en Internet en forma de videos, casos de estudio, expertos hablando en

¹³ Ibidem, pág. 19

¹⁴ SAPOROSI, Gerardo, "Pasión..." Op. Cit., pág. 76

¹⁵ ESTRADA, Socorro, "La incertidumbre..." Op. Cit.

¹⁶ ESTRADA, Socorro, "ABC del emprendimiento: ..." Op. Cit.

blogs y facilidades de recibir apoyo están creciendo día a día. Lo importante es aprovechar la oportunidad.

B - ARGENTINA, UNO DE LOS 10 PAÍSES MÁS EMPRENDEDORES DEL MUNDO

Según el estudio del [Global Entrepreneurship Monitor](#) en su edición 2007, uno de cada ocho argentinos de entre 18 y 64 años está involucrado en algún tipo de emprendimiento propio, y la gran mayoría de estas iniciativas se concentra en la ciudad de Buenos Aires. Argentina es un atractivo nicho para armar empresas e invertir en ellas porque:¹⁷

- Los ciclos económicos irregulares de la macroeconomía han llevado a los emprendedores a aprovechar al máximo los buenos tiempos y saber soportar temporales.
- Los que más invierten en los emprendimientos argentinos son argentinos.
- Copiar, adaptar y distribuir. Los emprendedores argentinos han tenido éxito adaptando ideas y productos ya existentes sumando aplicaciones derivadas de sus experiencias como usuarios.
- Motivación. El emprendedor argentino es seguro de sí mismo y pase lo que pase se sobrepone de las situaciones difíciles. Además, ha entendido que el mundo emprendedor es un asunto de redes y relaciones en donde las conversaciones son básicas para madurar los proyectos.

C - LA IDEA DE NEGOCIOS

Detrás de cada gran empresa hay un equipo emprendedor lleno de ideas y de visión crítica para reconocer las oportunidades. Pero ¿Qué idea es garantía de éxito? ¿Es la idea lo que cuenta o la oportunidad? ¿Cómo puede ser que algunas ideas sencillas o réplicas de modelos existentes en otros lugares tengan tanto éxito? No existen ideas que sean garantía de éxito y lo que realmente cuenta es la idea en ejecución en combinación con la oportunidad.

¹⁷ LARADILLÓN, Carmen, “Argentina entre los diez más emprendedores del mundo”, en Revista online Pulso social, www.pulsosocial.com, [Noviembre 2008]

La idea no es el negocio sino simplemente el comienzo y la creatividad es el medio que tiene el emprendedor para generarlas. Los emprendedores exitosos tienen en común la habilidad para detectar necesidades de los consumidores que pasan desapercibidas para la mayoría de las personas encontrando un mercado o nicho.¹⁸

La idea que tenga un emprendedor con respecto a su negocio debe tener relación directa con lo que él sabe hacer bien. Es importante dedicar gran parte del día a generar ideas.

Uno de los elementos que ayudan al emprendedor a identificar negocios exitosos es la observación del campo en el que se va a desarrollar. Los emprendimientos más prometedores tienden a desarrollarse en mercados con alto grado de incertidumbre, cambiantes y con oportunidades. Allí, se encuentran nichos en los cuales hay consumidores que no saben muy bien qué es lo que quieren y las necesidades están ligeramente insatisfechas resultando prácticamente imposible comparar ofertas. En ese contexto, es donde la habilidad de los emprendedores puede modificar la percepción de los consumidores respecto de un producto o servicio.

Los emprendedores deben lograr diferenciar su oferta, adentrándose en la mente de sus clientes y respondiendo incluso a sus deseos no manifiestos. En estas situaciones, el esfuerzo personal de un emprendedor hace la diferencia.¹⁹

La mejor forma de generar ideas es investigando las necesidades y deseos de los consumidores. Los clientes compran propuestas que satisfagan sus necesidades y deseos, pero se ven atraídos exclusivamente por las que sobresalen del resto.

Una de las técnicas creativas más populares es el Torbellino o Tormenta de ideas (Brainstorming en inglés). Un emprendedor creativo ejercita estas técnicas y sabe que no existen ideas locas. O, mejor dicho, las ideas que parecen locas,

¹⁸ SAPOROSI, Gerardo, "Pasión..." Op. Cit., pág. 111

¹⁹ Ibidem, pág. 111

imposibles, extrañas y seguramente criticadas por los demás, son las que no deben dejar de considerarse.²⁰

Saporosi recomienda que el mejor lugar para la búsqueda de ideas sea en el propio lugar de trabajo ya que si la empresa nace a raíz de un problema descubierto dentro de un ambiente de trabajo que el emprendedor conoce y entiende, estará mucho mejor preparado para manejarla.²¹

Otros autores, proponen que el emprendedor invite a su cliente a expresar su opinión creando canales para que se expresen. Para esto, se le debe preguntar directamente a través de pequeñas encuestas o cuando efectúa una compra.²²

En general, las nuevas ideas tienen dos fuentes generadoras muy concretas: el saber técnico de un especialista y las necesidades insatisfechas del mercado.

La primer fuente se basa en una fuerza investigadora que va desarrollando tecnologías y que permite el descubrimiento de nuevos productos para el mundo. Son las llamadas "innovaciones discontinuas" donde los investigadores plantean una innovación tecnológica y luego evalúan sus posibilidades de aplicación a los distintos mercados de acuerdo a las soluciones que pueda cubrir.²³

La segunda fuente generadora se vincula con el aprendizaje que realiza el mercado sobre su propia experiencia de consumo. El cliente va aprendiendo a partir de las decisiones que toma en cada situación de consumo que le toca atravesar. El aprendizaje del consumidor surge de manera natural a través de la oferta competitiva que existe en el mercado, de sus posibilidades de consumo y de los comentarios de su **círculo de referencia**. Esta sumatoria de situaciones va generando expectativas y percepciones que dejan espacios vacíos y que permiten ofrecer nuevos productos o evoluciones, atendiendo a nuevos niveles de necesidades. El contacto del cliente con las ofertas va generando nuevas

20 DIAZ, Paola, “¿Qué es ser un emprendedor creativo?”, en Blog Capital emprendedor, www.capitalemprendedor.com, [Septiembre 2009]

21 SAPOROSI, Gerardo, “Pasión...”, Op. Cit., pág. 112

22 DIAZ, Paola, Op. Cit.

23 ROMERO SEGURA, Javier, “¿Cómo nacen las ideas de negocios?”, en Revista online Material Biz, www.materiabiz.com, [Septiembre 2009]

demandas. Las empresas que las puedan capitalizar oportunamente generarán innovaciones o productos reposicionados con altas probabilidades de éxito.²⁴

El éxito de un emprendimiento está asociado a dos elementos esenciales: alguien debe tener una buena idea y debe exponerla a las críticas. El feedback negativo podría ser el ingrediente más importante de la fórmula del éxito. Poca gente puede desarrollar la idea perfecta sin feedback. Los emprendedores necesitan que los interroguen con dureza y que les hagan preguntas específicas sobre la manera en que funcionará el negocio. Se necesitan mentores, no fanáticos. A menudo, las personas que aspiran a crear una empresa y están dispuestas a invertir mucho tiempo y esfuerzo en el emprendimiento, tienen un profundo apego a su idea y a su visión del negocio.

Todos los emprendedores comienzan teniendo un importante caudal de ideas, las cuales van discutiendo en equipo, encontrando formas de agregarle valor pero llega un momento en el que comienzan las tensiones y las personas se cansan de discutir ideas, queriendo llevar alguna a la realidad. Es ahí cuando deben determinar el modelo de negocios más favorable y ejecutarlo plasmando su idea en un plan de negocios.²⁵

El nacimiento de la idea es sólo el primer paso. Para avanzar hacia la construcción de una empresa es necesario evaluar la fortaleza del proyecto y el atractivo del mercado.

D - MOTIVOS POR LOS QUE FRACASAN LOS EMPRENDIMIENTOS

"Las cifras de creación y cierre de empresas en Argentina arrojan datos llamativos. Cada año, el 12% de los argentinos económicamente activos crea una empresa. Pero 4 de cada 10 proyectos fracasan en su primer año de vida. De los 6 que sobreviven, otros 5 quedan en el camino en los siguientes 9 años. Argentina exhibe una elevada tasa de creación de empresas en relación con sus países vecinos pero, al mismo tiempo, una baja tasa de supervivencia.

²⁴ Ibidem

²⁵ BLATMAN, Darío, "Pensar en grande... ¿La clave del éxito de un emprendimiento?", en Revista online Pasión por emprender, www.pasionporemprender.blogspot.com, [Agosto 2008]

Las empresas que sobreviven se van sumando, año a año, a las 900.000 PyMEs que actualmente existen en la Argentina y que generan el 45% del PBI. Su contribución al empleo varía en función del tipo de actividad. Las pequeñas y medianas empresas aportan el 96% de los puestos de trabajo en el sector de comercio, un 74% en la industria y un 73% en los servicios.

Así, miles de familias dependen del funcionamiento de estas organizaciones. Cada vez que una de estas empresas pasa a engrosar las estadísticas del fracaso, la sociedad sufre una enorme pérdida.”²⁶

Este importante paso no debe ser tomado a la ligera y se deben tener en cuenta muchos aspectos como experiencia, capital, proyección, entre otros para no condenar esta nueva empresa al fracaso poco después de haber sido creada.²⁷

¿Por qué se produce la desaparición de nuevos emprendimientos? Existen opiniones enfrentadas entre los dueños de los emprendimientos y los consultores empresariales sobre el motivo del fracaso. Para los dueños las razones del fracaso se deben a factores externos a la empresa pero los analistas empresariales sostienen que se deben a factores internos y más precisamente a la capacidad de gestión de sus propietarios.

Muchos emprendedores sueñan con iniciar una empresa pero no analizan las características que lo harían vivir como empresario. Crear una empresa es una tarea que les ocupa la vida entera por ello, pensar que es posible hacer una empresa mientras se tienen otras ocupaciones es una mala estrategia ya que hacer una empresa no es una actividad de part time.²⁸

Todo emprendedor antes de iniciar una empresa debería contestarse unas preguntas básicas: ¿Las metas son claras? ¿La estrategia es correcta? ¿Es ejecutable? La relación entre los intereses personales del emprendedor y la operación de las empresas es fundamental para el éxito. Si los resultados de la empresa no coinciden con las expectativas del emprendedor, esto la puede hacer fracasar.²⁹

²⁶ SBDAR, Manuel, “Premio mentores a la micro, pequeña y mediana empresa”, en Diario Clarín online, www.clarin.com, [Septiembre 2009]

²⁷ LARADILLÓN, Carmen, Op. Cit.

²⁸ LEON, Diana, “Como montar su propia empresa y no condenarla al fracaso”, en Revista online Vanguardia, www.vanguardia.com, [Septiembre 2009]

²⁹ LARADILLÓN, Carmen, Op. Cit.

Haciendo una síntesis de Blatman³⁰, se desarrollan seis errores que provocan el fracaso de emprendimientos:

Falta de planificación: muchos empresarios creen que el éxito de un negocio se basa en una “buena idea”. Inician proyectos sin tener un plan, objetivos o estrategias. Lo que verdaderamente cuenta es la ejecución de las ideas. En consecuencia, una mala ejecución de una excelente idea arroja un mal resultado.

Consecuencias: falta de control, excesivas situaciones imprevistas, falta de mediciones, visión a corto plazo, falta de criterios para decidir las inversiones y costos, deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre inversión, entre otros.

Falta de atención al cliente: los empresarios descuidan qué necesidad y a quién va a satisfacer el producto o servicio. Buscan obtener nuevos clientes descuidando a los clientes actuales.

Consecuencias: resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia y desconocimiento de las propias ventajas competitivas.

Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones: empresarios que entran en negocios sin la información o investigación apropiada que les hubiera anticipado posibles factores de fracasos.

Consecuencias: problemas para producir y operar, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de

³⁰ BLATMAN, Darío, “Fracaso de nuevos emprendimientos”, en Revista online Pasión por emprender, www.pasionporemprender.com, [Octubre 2008]

suministros (materias primas y materiales), altos costos de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto de nivelación, operar en un sector con un punto de nivelación muy alto y desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad.

Falta de control: el emprendedor es el "hombre orquesta", ya que le cuesta mucho trabajo delegar actividades en su afán de disminuir costos para maximizar las utilidades. Esa dificultad para delegar trae aparejado la dificultad para controlar todas las tareas que realiza.

Consecuencias: manejo inadecuado de créditos y cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, costos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez y mala gestión de los fondos.

Falta de Management: gente poco preparada para llevar adelante un negocio. Los fundadores no siempre tienen las capacidades, experiencia y aptitudes para tomar el mando y necesitan contratar personal especializado en management. Como resulta muy difícil reconocer esta carencia, más aún para el propio fundador que es renuente a ceder participación en lo concerniente a la toma de decisiones.

Consecuencias: incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, realizar elevados retiros de dinero del negocio para costos personales, mala selección de socios, no conocerse a sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, poca claridad en la

definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial y falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

Falta de Liderazgo: otro aspecto a considerar que determina fracaso (o el éxito) a la hora de iniciar un negocio es la capacidad de liderazgo que tiene el emprendedor. Si éste no tiene aptitudes de líder es probable que fracase su emprendimiento ya que el principal factor éxito reside dentro de la persona. En relación a este aspecto, los líderes ocupan gran parte de su jornada atendiendo los aspectos interpersonales, alentando a sus seguidores, influenciando y motivándolos para que estén comprometidos con el objetivo común del emprendimiento. De allí que si estas características no afloran en el emprendedor no se tiene un líder.

E – ROLES DEL DIRECTIVO

Henry Mintzberg explica el comportamiento de los líderes con su teoría del método de roles considerando factores situacionales. Establece que los líderes para ser efectivos desempeñan diez papeles diferentes. El término papeles gerenciales se refiere a categorías específicas de comportamiento gerencial y pueden agruparse con las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones:³¹

Relaciones interpersonales: en la visión de Mintzberg, todos los líderes cuentan con autoridad formal sobre las unidades de la organización que ellos dirigen, y esta autoridad los conduce hacia sus roles interpersonales como figura destacada, líder y enlace.

Rol de figura destacada: es la cabeza simbólica y está obligado a desempeñar ciertas tareas rutinarias de carácter legal o social. Es llevado a cabo especialmente en el nivel superior, cuando se involucran actividades simbólicas como presidir sobre la apertura de una ampliación de la planta de la empresa o dar un discurso de fin de año ante los empleados.

³¹ MINTZBERG, Henry, "El Proceso Estratégico. Conceptos, procesos y casos", 1ª edición, Ediciones Prentice Hall, Méjico (1995), págs. 40-43

Rol de líder: es el responsable de la motivación de los subordinados, de contratar, entrenar, inspirar y establecer ejemplos a través de su propio comportamiento.

Rol de enlace: es el que mantiene una red de contactos personales formales e informales, tanto dentro de la organización como con personas externas a ella que proporcionan información. El propósito que persiguen a través de su rol de enlace normalmente implica establecer relaciones que les ayudarán a realizar los objetivos de la organización.

Jugar su rol interpersonal provee a los líderes de oportunidades de conseguir información. Este hecho, junto con lo que él hace con la información, provee de un segundo conjunto de roles.

Transferencia de información: incluye roles de monitor, difusor y portavoz.

Rol de monitor: es el que busca y recibe información especial para desarrollar una comprensión completa de la organización y su entorno, la evalúan y eligen si actuar o no como resultado de la información. Es el centro de información interna y externa acerca de la empresa.

Rol de difusor: transmite información recibida de personas externas o de otros subordinados a miembros de la organización. Su rol de difusor crece a partir de su acceso a la información y capacidad de elegir que hacer con la información que tiene. En la difusión, tiene muchas opciones acerca de a quienes, dentro o fuera de la organización, va a facilitar la información.

Rol de portavoz: transmite información a personas externas sobre los planes de la organización, sus políticas, acciones y resultados. Es la figura destacada de la empresa. Implica la comunicación de las posiciones de la organización a ciertos grupos externos, como cuerpos legislativos y reguladores, quienes pueden estar en posición de afectar a la organización o a las partes de ella por las cuales es responsable.

Toma de decisiones: incluyen aspectos como los de emprendedor, mediador, asignador de recursos y negociador. La autoridad apoyada por sus roles interpersonales y de información, les permite jugar roles decisionales.

Rol de emprendedor: revisa la organización y el entorno en busca de oportunidades y funciona como iniciador y diseñador de los cambios destinados a mejorar el desempeño de la organización. Cuando juega este rol, actúa como agente de cambio.

Rol de mediador de problemas inesperados: decide cómo manejar una amplia gama de problemas que surgen a medida que lleva a cabo sus funciones diarias. Es el responsable de tomar la acción correctiva cuando la organización enfrenta problemas importantes e inesperados, organizando sesiones de estrategia y revisión que comprendan problemas y crisis.

Rol de asignador de recursos: enfrenta decisiones acerca de la asignación de recursos (humanos, físicos y tecnológicos) entre sus usos alternativos. Las decisiones acerca de la designación de recursos se hacen más difíciles e importantes cuando los recursos son limitados.

Rol de negociador: responsable de representar a la organización en negociaciones importantes. Interactúa y negocia con los empleados y sus representantes, proveedores, reguladores, clientes y otros que tienen alguna relación con el trabajo. Las decisiones de negociación incluyen qué objetivos o resultados buscar a través de la negociación y cómo conducir las negociaciones en las que intervienen.

El trabajo del directivo no es solamente la suma de todos estos roles. Es mucho más que esto. Cuando cada uno de estos roles son bien aplicados, el resultado es sinérgico y de este modo, ser un buen negociador lo hace un mejor mediador de conflictos. Obviamente, cada uno usará diferentes combinaciones de estos roles.

Los directivos del nivel superior están exigidos de jugar los roles de figura destacada, emprendedor y portavoz, más frecuentemente que el resto de los otros. Los de nivel medio, típicamente, se encuentran involucrados en jugar los roles de mediador y asignador de recursos y muchos de ellos descansan en sus habilidades para desempeñar el rol de información exitosamente.

En cambio, en un nivel inferior (donde los tramos de control se amplían) pueden ser necesarios para un liderazgo efectivo los roles de líder, mediador y negociador a lo largo de sus trabajos diarios.

F - RECOMENDACIONES PARA EMPRENDER UN NEGOCIO

Guy Kawasaki en su libro “The art of the Start”³² enumera las tareas más importantes que todo emprendedor debe llevar a cabo a la hora de iniciar un negocio.

La primer tarea es decidir cuál será el propósito antes de embarcarse en un emprendimiento ya que es muy ventajoso recorrer el camino con un motivador tan poderoso.

Una vez decidido el propósito, debe ser convertido en un mantra. Un mantra es una fórmula verbal sagrada repetida en la oración, la meditación o el conjuro, tal como una invocación a un dios, un hechizo mágico, una sílaba o parte de una escritura que contenga potencialidades místicas que evoque poder y emoción. Debe ser breve y dulce pero no se debe confundir mantras con eslóganes. El mantra es para los empleados; es una guía de lo que deben hacer en sus puestos de trabajo y el eslogan es para los clientes.

Definido el propósito y convertido en mantra, la tarea siguiente es ponerlo en marcha. Empezar a desarrollar y entregar el producto o servicio, concentrarse en las herramientas necesarias. Implica implementar; desarrollar un prototipo, escribir un software u ofrecer sus servicios.

El cuarto paso es definir un modelo de negocios. Sin un modelo de negocios sustentable, no hay idea, tecnología, producto o servicio que sobreviva. El emprendedor debe analizar la realidad de una organización que se inicia. Es necesario definir a su cliente, un mecanismo de ventas que asegure ingresos superiores a los costos y desarrollar un modelo de negocios.

³² KAWASAKI, Guy, “El arte de empezar. Las cinco tareas que todo emprendedor debe cumplir para ser exitoso. Primer capítulo de The Art of the Start”, en Revista Gestión, [Enero 2001]

Finalmente Kawasaki propone enumerar los principales hitos a alcanzar; las hipótesis incluidas en el modelo de negocios y las tareas que deberá llevar a cabo. Esto reforzará la disciplina y mantendrá a la organización enfocada cuando surjan los problemas. Este quinto y último paso le servirá al emprendedor para comprender cuál es el alcance de lo que está encarando, comprobar rápidamente sus hipótesis, encontrar y corregir sus desvíos.

Una empresa que se inicia debe concentrarse en siete hitos: verificar el concepto, completar las especificaciones de diseño, terminar un prototipo, reunir el capital, enviar una versión de prueba a los clientes, enviar la versión final a los clientes y alcanzar el punto de nivelación.

Definidos los hitos, se debe armar una lista de sus principales hipótesis relativas al negocio, incluyendo: indicadores del rendimiento del producto o servicio, tamaño del mercado, margen bruto, ciclo de pago de las cuentas por pagar y cobrar. Lo ideal es vincular las hipótesis a alguno de los hitos mencionados. Así, cuando se alcance el hito podrá verificarse la hipótesis.

En simultáneo se debe definir las principales tareas requeridas para diseñar, fabricar, vender, entregar y dar soporte al producto o servicio. El objetivo de la lista de tareas es entender y apreciar todo lo que la organización debe lograr.

G - CONCLUSIÓN

Emprender algo no es una actividad sencilla y el elemento clave es el emprendedor. Hasta aquí se analizaron los emprendimientos y más concretamente a los emprendedores; las teorías respecto a su origen, su espíritu emprendedor, sus características, habilidades y actitud como así también su espíritu y formación.

Entre los temas analizados, se destacó en este apartado que Argentina es uno de los diez países más emprendedores del mundo y si bien es un país emprendedor, se resaltó que muchos emprendimientos fracasan. Una de las principales causas del fracaso de un emprendimiento es la falta de investigación de mercados y no contar con un plan de negocios bien estructurado. Además se

detectó la falta de planificación, de management, de atención al cliente, de capacidad técnica y de control.

Otro aspecto que se consideró determinante para el éxito o fracaso a la hora de iniciar un negocio fue la capacidad de liderazgo del emprendedor y los estilos de liderazgo como así también se desarrollaron las recomendaciones de Kawasaki para emprender un negocio.

Más allá de todo análisis teórico, el inicio de todo emprendimiento es la idea de la cual se parte. Todos los emprendedores comienzan teniendo un importante caudal de ideas, las cuales se van discutiendo, agregándole valor y después de tanto discutir y analizar deben determinar el modelo de negocios más favorable y ejecutarlo plasmando su idea en un plan de negocios. Es fundamental para el éxito de un emprendimiento que la idea se plasme en un plan de negocio por lo que se llega a la conclusión que al momento de emprender un negocio se debe estar preparado y para esto existe una herramienta muy poderosa llamada **PLAN DE NEGOCIO**, cuyos aspectos conceptuales se desarrollan en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 2 - CONCEPTOS SOBRE PLANES DE NEGOCIOS

En el apartado anterior se llegó a la conclusión de que al momento de emprender un negocio se debe estar preparado y para esto existe una herramienta muy poderosa llamada PLAN DE NEGOCIO. En este apartado se abordará todo lo inherente a un plan de negocio. Se comenzará desarrollando en qué consiste un plan de negocio, que es lo que impulsa a desarrollar un plan de negocio, para qué sirve, quién debe elaborar el documento y finalmente cómo se debe estructurar un plan de negocio. En relación a la estructuración del mismo se detallará cada una de sus etapas; entre ellas el resumen ejecutivo, aspectos en general de la empresa, el análisis del producto, análisis del mercado, plan de marketing, plan de producción, plan de gestión y organización y por último el análisis económico – financiero.

A - ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

El plan de negocio es el anteproyecto de una empresa, la culminación de un proceso que puede transformar una idea en oportunidad; es el mapa con el cual el emprendedor inicia su viaje hacia el éxito de su negocio.³³ Debe tomarse el tiempo para analizar el negocio y pautar los pasos a seguir, permitiendo tomar las decisiones con mayor seguridad y enfrentar la incertidumbre del mismo.³⁴

El plan de negocios es dinámico, es la ruta que debería seguir la empresa pero se pueden ir modificando los caminos a medida que surgen situaciones inesperadas que no se habían previsto en el arranque.

Existen dos grandes impulsores en la elaboración del plan de negocios:

³³ BLATMAN, Darío, “*Modelo de Plan de Negocios*”, en Revista online Pasión por emprender, www.pasionporemprender.blogspot.com, [Agosto 2008]

³⁴ BLATMAN, Darío, “*Importancia del Plan de Negocios*”, en Revista online Pasión por emprender, www.pasionporemprender.blogspot.com, [Junio 2008]

1- **Motor interno**: cuando el emprendedor tiene una idea surge la necesidad de plasmarla en papel a fin de estructurarla y comenzar a darle forma. Como se expresó en el apartado anterior, lo que vale es la ejecución y para esto se necesita estar seguro acerca del proyecto.

2- **Motor externo**: cualquier proyecto necesita financiamiento y, si bien el emprendedor puede obtenerlo por medios propios, amigos o familiares, generalmente necesitará recurrir a un inversor, quien le va a solicitar un plan de negocios para evaluar el proyecto. Por lo tanto, esta herramienta constituye la carta de presentación del proyecto y una vía de comunicación entre emprendedor e inversor.³⁵

Esta herramienta sirve para modelar el negocio brindando un análisis teórico, ordenado y lógico de sus riesgos y posibles resultados. En él se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla procedimientos y estrategias para convertir esa oportunidad de negocio en un proyecto empresarial. Se elabora con el fin de establecer las metas de un negocio, las acciones que se llevarán a cabo para su cumplimiento y los recursos necesarios para desarrollar esas acciones. Este estudio permite enfrentar las eventualidades que tenga que afrontar el negocio en el futuro.

B - FINALIDAD DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocio sirve para reflexionar sobre las posibilidades de éxito, eficacia y rigor aclarando a todos los posibles promotores del proyecto los objetivos, las estrategias y responsabilidades. En él se pone por escrito los distintos aspectos del negocio y se discuten objetivamente, abordando todos los temas que puedan tener posteriormente mayor dificultad o requerir un mayor análisis. Este documento es de utilidad para planificar el proyecto y como un elemento de marketing para el emprendedor frente a terceros ya que puede ser considerado para obtener medios de financiación al permitir la presentación sobre cómo se va a solucionar todos los aspectos del negocio ante posibles inversores o

³⁵ Ibidem

entidades. Sirve también a los potenciales colaboradores, asesores fiscales y jurídicos permitiendo identificar tanto los puntos fuertes como débiles de la empresa, evaluar su marcha y desviaciones sobre el escenario previsto y realizar presupuestos e informes.³⁶

Cabe concluir que son numerosos los beneficios de elaborar un plan de negocios ya que permite determinar cuáles son las oportunidades del mercado más atractivas obligando a anticipar los escenarios futuros, permite un uso más racional de los recursos y del tiempo asignando responsabilidades y coordinando el trabajo de los participantes y evaluar estrategias alternativas para lograr los objetivos fijados y funcionar como un gran motivador.³⁷

C - ¿QUIÉN DEBE ELABORAR EL DOCUMENTO?

Las empresas mejor administradas consideran la planificación como una actividad continua y cuando ésta está bajo control resulta fácil resumir los diversos elementos en un plan escrito. Es por esto que es tan importante la planificación y aún más las personas que intervienen en ella.

Según Gerardo Saporosi, *“el plan debe ser escrito para uno mismo. Ninguna audiencia es más importante que uno mismo. Si el emprendedor no cree en su plan mejor que no se lo presente a nadie. La planificación es más importante que el plan. El emprendedor tiene que estar convencido de que lo que escribió puede ser alcanzado y puesto en práctica para lo cual, debe participar en la elaboración del documento”*.³⁸

El plan de negocio debe ser preparado por todos los socios o promotores del proyecto, garantizando de esta forma la implicación de todas las personas que van a intervenir en el análisis previo del mismo.

D - ¿CÓMO DEBE ESTRUCTURARSE EL PLAN DE NEGOCIO?

³⁶ ALMOGUERA, José, *“Plan de negocios”*, en Revista Emprendedores, [Julio 2006]

³⁷ BLATMAN, Darío, *“Modelo de ...”*, Op. Cit.

³⁸ SAPOROSI, Gerardo, *“Consejos sobre como elaborar un plan de negocios”*, Apuntes elaborados para MBA – Universidad de Belgrano [Febrero 2010]

A decir verdad, no hay una única manera de elaborar un business plan. Existen diferentes estructuras y formas de realizarlo pero en general se suele establecer un orden cronológico o índice de los aspectos del negocio a tratar.

Para la mayor parte de las empresas, el plan de negocios será el principal método para convencer a posibles inversionistas que la propuesta comercial es viable. En consecuencia, es importante darse el tiempo para examinar cuidadosamente el contenido del plan, presentarlo de manera profesional, escrito en tercera persona y con formato sencillo, fácil de leer y comprender. Luego, si se quiere brindar más detalles de algún tema en particular, se puede detallar en los anexos.

Blatman, Almoguera, Saporosi y Baca Urbina coinciden en que las partes que integran un plan de negocio son las siguientes:

- **Resumen ejecutivo**
- **La empresa**
- **El producto**
- **El mercado**
- **Plan de marketing**
- **Plan de producción**
- **Plan de gestión y organización**
- **Análisis económico – financiero**

I - Resumen ejecutivo

La presentación es la primer impresión que da la empresa y aunque es la primera sección del plan de negocio debería ser lo último que se escriba. El resumen no debe superar las dos páginas de extensión ya que constituye una primera evaluación de los miembros, su idea, proyecciones, índices y propuesta. Es una síntesis del plan de negocios, los puntos más importantes, muestra la oportunidad y la forma de capturarla.

El resumen ejecutivo es una parte fundamental del plan de negocios ya que tiene por objeto captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene. Es por ello que debe prestarse especial atención a su redacción y presentación debido a que le brinda al lector una noción de lo que luego se detallará.³⁹

Debe contener una breve reseña histórica del desarrollo y usos del producto y precisar los factores que son relevantes e influyen en el consumo del mismo. También incluye un marco de referencia en el que sitúa el emprendimiento respecto a las condiciones económicas y sociales e indica los motivos por los que se decidió emprender, a quienes beneficiará y que problema específico resolverá.⁴⁰

El resumen debe describir brevemente el negocio, enfatizar sus fortalezas y las razones por las que merece apoyo. Indicar la facturación y rentabilidad esperada, y el financiamiento que se necesita conseguir. Gran parte de la responsabilidad de que el lector lea más allá de la primera hoja recae en el resumen ejecutivo.

II - La empresa

Esta sección debe describir brevemente el propósito y las metas de la empresa, explicar quién es el dueño y cuál fue el factor que lo llevó a iniciar el negocio.

Trata de dar a conocer cada uno de los empresarios, a qué se dedican, su experiencia y conocimientos. Permite al lector hacerse una idea de los méritos y aptitudes de los promotores.

Si la empresa ya está en funcionamiento, se debe describir su historia, nivel de facturación por ventas, rentabilidad, valor patrimonial, desempeño en comparación con la competencia, formas de financiamiento (emisiones accionarias,

³⁹ BLATMAN, Darío, “Estructura de un plan de negocio”, en Revista online Pasión por emprender, www.pasionporemprender.blogspot.com, [Diciembre 2008]

⁴⁰ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de proyectos”, 4ª edición, (2001), Ediciones Mc Graw-Hill, México, págs. 6 - 7

préstamos, donaciones), sus mayores logros y la estructura legal que se ha dado a la empresa.⁴¹

Para cualquier empresa, el punto de partida es definir una misión o propósito y fijar metas. Toda empresa tiene un propósito; algunas incluyen una declaración ética y otras están motivadas por una ideología que abarca su propósito y sus valores ofreciendo inspiración y dirección al negocio.

La definición de un propósito es un prerrequisito para la planificación eficaz y puede establecerse en términos de crecimiento, comparación con la competencia o incluso en base a beneficios para la sociedad. Para muchas empresas, es lo que las potencia a avanzar.⁴²

Al fijar metas se debe satisfacer a tres grupos de personas: los dueños, los empleados y los clientes. Cada uno de estos grupos tendrá sus propias expectativas. Para tener éxito, una empresa necesita tener una idea acerca de cómo va a alcanzar las metas que se ha propuesto. Muchas empresas lo hacen estableciendo objetivos de corto plazo. Los objetivos deben estar orientados en las acciones, como también deben poder lograrse con los recursos disponibles. Las metas y objetivos pueden integrarse en un plan de negocios junto con el análisis de mercado, estimación de los recursos que demandarán y la forma en que se asignarán.

III - El producto

En esta etapa del plan de negocios se debe realizar un análisis de la idea del negocio o descripción del producto que se va a vender.

Si se trata de algo nuevo explicar qué posibilidades reales ofrece y si es conocido explicar sus características y cómo se va a diferenciar. Se debe indicar por qué los clientes van a elegir al emprendimiento y no a la competencia, dar las razones con las que se convencerá al cliente y detallar las habilidades con que se

⁴¹ RODDICK, Gordon, “Cómo escribir tu primer plan de negocios”, en Blog Scribd, www.scribd.com, [Abril 2011]

⁴² Ibidem

cuenta para ello. Cuando se presta un servicio se debe detallar lo que se va a hacer y cómo se va a hacer.⁴³

El plan de negocios debe dar al lector una descripción de los productos o servicios que se vende o pretende vender en un lenguaje que sea comprensible para todos. Al describirlo se debe evitar dar demasiados detalles ya que cuando se desee obtener información más concreta sobre los aspectos técnicos del producto se puede incluir dicha información técnica en un anexo.

Este punto es importante ya que muchas empresas se basan en aspectos muy técnicos y, de no trasladarlos a un lenguaje comprensible, probablemente no se termine entendiendo a qué apuntan por más que el producto o servicio sea excelente. Además, un lector que desee obtener información más detallada sobre los aspectos técnicos de su producto, lo solicitará.

Se debe explicar por qué los clientes desearán adquirir el producto o servicio, qué necesidades satisfacen, sus características y los beneficios que brindan.

IV - El mercado

Muchas pequeñas empresas creen que la planificación estratégica es algo que deben realizar sólo las grandes empresas. Sin embargo los negocios que sobreviven y prosperan son aquellos que satisfacen las necesidades de sus clientes. Para lograr esto con eficacia las organizaciones necesitan enfocarse en el ambiente externo con el objeto de captar clientes. La forma en que una empresa se posiciona en el mercado es de vital importancia y consiste en conciliar eficazmente las aptitudes (conocimiento, competencia y experiencia) y recursos del negocio con las oportunidades que se crean en el mercado. En otras palabras, las empresas deben estar orientadas hacia el mercado.⁴⁴

En esta etapa se debe describir al mercado que se satisface con el producto o servicio para lo cual se debe realizar una investigación de mercado y

⁴³ BLATMAN, Darío, "*Modelo de ...*", Op. Cit.

⁴⁴ RODDICK, Gordon, "*Cómo escribir ...*", Op. Cit.

estimar los niveles de venta que se espera lograr. El emprendedor debe definir cuidadosamente a quiénes percibe como sus clientes o nichos de mercado. Se debe describir brevemente la investigación realizada e incluir información resumida en tablas o gráficos. En los anexos se puede incluir información de respaldo más detallada. También se debe demostrar que el mercado existe y dar una estimación de la posible demanda por el producto o servicio tanto en el corto como en el largo plazo. Es necesario fundamentar dicha estimación ya que es sobre la base de esa información que se estimará el volumen de ventas y facturación.

Se debe explicar al lector si existe competencia y su magnitud, cuántos competidores habrá y si es posible que ese número aumente en el futuro. También es importante explicar por qué el producto contará con mayor preferencia que el de los competidores e indicar aquella característica que lo hace único. En caso de existir barreras de acceso a este mercado específico deberán ser explicadas e indicar cómo se las superará.⁴⁵ Un estudio del mercado implica los siguientes aspectos:⁴⁶

Resumen del análisis de situación: describir el producto, proceso o servicio de forma sencilla y precisa enumerando todo lo que el cliente obtiene al comprar como así también la configuración física, las prestaciones y las características técnicas del producto haciendo referencia a la posibilidad de protección legal. Resaltar las ventajas y beneficios diferenciales en comparación con los competidores. Hacer una evaluación objetiva sobre calidad, precio, presentación, beneficios y envases. Identificar las posibles carencias o excesos de la línea de productos.

Realizar un listado de las necesidades que tiene el consumidor con respecto al producto o servicio. Ordenar estas necesidades de mayor a menor importancia en función de necesidades del mercado.

Relacionar aquellos segmentos de mercado en que la empresa está presente o quiere estar. Vincular aquellos segmentos en los que la empresa no está presente pero que existe una oportunidad de negocio.

⁴⁵ BLATMAN, Darío, "Estructura de ...", Op. Cit.

⁴⁶ BLATMAN, Darío, "Modelo de ...", Op. Cit.

Identificar y definir el perfil de las personas claves en el proceso de compra. En caso de no coincidir las personas que influyen, compran y usan el producto se debe exponer las motivaciones de cada uno.

Identificar a los competidores directos e indirectos del producto. Realizar una evaluación de los puntos fuertes y débiles de los competidores referente a producto, precio y/o márgenes, fuerza de ventas, comunicación, servicio al cliente, canales de distribución y participación de mercado.

Analizar las tendencias del mercado. Los factores externos que afectarán al mercado positiva o negativamente considerando tecnología, medio ambiente, disposiciones legales, entorno político-social, opinión pública y economía.

Los pasos a seguir para realizar una investigación de mercado que contenga todos los aspectos citados son:⁴⁷

1. Definir el problema
2. Determinar las necesidades y fuentes de información: existen dos fuentes de información. La primaria que consiste en la investigación de campo y la secundaria que consiste en la integración de toda la información existente sobre el tema
3. Diseño de la recopilación y tratamiento estadístico de los datos
4. Procesamiento y análisis de los datos
5. Informe de la investigación de mercado

Según el mismo autor, un estudio de mercado consta de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, del análisis de los precios y del estudio de la comercialización. El objetivo es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado.

El propósito del análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto al producto así como determinar la posibilidad de participación del mismo en la satisfacción de dicha demanda. La demanda se puede clasificar en relación a su oportunidad

⁴⁷ BACA URBINA, Op. Cit., pág. 2

(insatisfecha / satisfecha), a su necesidad (necesaria / no necesaria), a su temporalidad (continua / cíclica) o en relación a su destino (bienes finales / bienes intermedios).⁴⁸

En el caso del análisis de la oferta, su propósito es determinar la cantidad y condición en que una economía puede y quiere poner a disposición un producto en el mercado.

El análisis de los precios es otro aspecto a considerar porque es la base para calcular los futuros ingresos. El precio está determinado por la calidad y cantidad que se compre. Está definido por un conjunto de factores y para ello se debe considerar que la base de todo precio es su costo de producción, administración y venta más una ganancia. La segunda consideración es la demanda potencial del producto y las condiciones económicas del país. El tercer factor a considerar es la reacción de la competencia y el comportamiento del revendedor. Además, la estrategia de mercadeo es una de las consideraciones más importantes junto con la política de control de precios que aplique el gobierno.⁴⁹

La fijación de precios es una tarea compleja y difícil. El primer paso entre las etapas del proceso de fijación de precios es establecer los objetivos del precio. Éstos especifican los fines que se pretenden lograr con el precio: supervivencia, maximización de las utilidades (optimización de utilidades, utilidades satisfactorias o rendimiento sobre la inversión), mantener o mejorar la participación en el mercado, incrementar los volúmenes de ventas, mantener el statu quo, maximización del mercado por descremado, lograr el liderazgo en calidad de producto, responsabilidad social, penetración en el mercado y recuperación parcial o total de los costos. Para obtener una información más detallada del significado de cada uno de los objetivos del proceso de fijación de precios se puede consultar en el ANEXO II.

Otro paso fundamental dentro de este proceso son las estrategias de fijación de precios para lograr los objetivos planteados:

⁴⁸ BACA URBINA, Op. Cit., págs. 16 - 18

⁴⁹ Ibidem, págs. 50 - 51

Estrategias de precios de penetración: consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costos de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios.

Estrategias de precios para cartera de productos: la estrategia para fijar el precio de un producto ha de ser diferente si el producto forma parte de un grupo de productos. En ese caso, la empresa debe fijar un conjunto de precios que maximice los beneficios de toda la cartera de productos. Entre las estrategias para la cartera de productos se encuentra la estrategia de precios para una línea de productos, para productos opcionales o complementarios, para productos cautivos y para paquetes de productos.

Estrategias de precios de prestigio: consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compran.

Estrategias de precios orientadas a la competencia: en esta estrategia de precios, la atención se centra en lo que hacen los competidores. Se pueden distinguir las siguientes situaciones: equipararse con los precios de los competidores, diferenciarse de los competidores con precios superiores, diferenciarse de los competidores con precios inferiores o mantenimiento del precio frente a la competencia.

Estrategias de precios por áreas geográficas: es preciso determinar una estrategia de precios por áreas geográficas para establecer acuerdos con los compradores acerca de quién paga (parte o la totalidad) de los costos de envío, según su ubicación geográfica: fijación de precios de fábrica, por absorción de fletes, precios de entrega uniforme, de entrega por zonas, precios con asunción de portes y fijación de precios desde un punto base.⁵⁰

Una empresa puede optar por más de una alternativa dentro de su estrategia de precios por áreas geográficas, para que de esa manera, el comprador pueda elegir entre las diversas opciones la que mejor se adapte a sus posibilidades

⁵⁰ TALAYA, Agueda Esteban, "Principios de Marketing", 1ª edición, (1997), Editorial Esic, España, Págs. 412 - 422

o conveniencia. Para obtener una información más detallada del concepto de cada una de las estrategias del proceso de fijación de precios se puede consultar en el ANEXO II.

Finalmente, la comercialización del producto es la actividad que permite al productor hacerlo llegar al consumidor. Para esto, se utilizan los canales de distribución que son la ruta que toma un producto para pasar del productor al consumidor.⁵¹

V - Plan de marketing

El plan de marketing establece las políticas adecuadas para introducir en el mercado un producto o servicio y explica cómo se espera que evolucione a mediano plazo. Para ello es imprescindible realizar un estudio del sector en el que la empresa se desea posicionar para definir una estrategia de lanzamiento que le permita conseguir suficiente cuota de mercado, es decir, los clientes necesarios para rentabilizar el trabajo. Además, se deberá establecer una estrategia comercial o plan de marketing diferente de la utilizada por los demás que distinga a la empresa de otras del sector y la haga más atractiva para compradores o usuarios.

Una vez definido el propósito, se lo debe traducir en objetivos y metas de marketing para lograr su consecución. Los objetivos deben ser cuantificables y medibles, desafiantes y alcanzables. Para definir los objetivos se debe:⁵²

Realizar un análisis FODA Hacer un resumen breve de puntos fuertes y débiles que presenta la empresa. Se debe dar respuesta a: ¿Qué oportunidades se presentan en el mercado o en el entorno de la empresa que pueda actuar a favor para conseguir los objetivos? ¿Qué amenazas se presentan en el mercado para el logro de sus objetivos? Con ello se especificará:

- Análisis interno. FORTALEZAS y DEBILIDADES
- Análisis externo. OPORTUNIDADES y AMENAZAS

⁵¹ BACA URBINA, Op. Cit., págs. 53 - 55

⁵² BLATMAN, Darío, "Modelo de ...", Op. Cit.

La elaboración del plan de marketing debe llevarse a cabo especificando el “marketing mix” que se utilizara para lograr los objetivos.

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia (o marketing mix) como *"el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto"*.⁵³ Continuando con Kotler y Armstrong, las variables (cuatro “P”) que constituyen la estructura del marketing mix son:

Producto: conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Está compuesto por la variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicio y garantías.

Precio: cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. Está compuesto por el precio de lista, los descuentos, complementos, el período de pago y las condiciones de crédito.

Plaza (Posición o Distribución): incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Está compuesta por canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística.

Promoción: actividades que tienen por objetivo informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Está compuesta por publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, telemarketing y propaganda.

VI - Plan de producción

En esta etapa del plan se pretende resolver dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea por lo que comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y operatividad del negocio. Se deben determinar los recursos humanos y materiales necesarios en la empresa para llevar adelante la nueva actividad.

⁵³ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, “Fundamentos de Marketing”, 6ª edición, (2002), Ediciones Prentice –Hall, Mejico, pág.63

La producción es el proceso mediante el cual se fabrican bienes o productos o se prestan los servicios propios de la actividad de la empresa. Requiere maquinaria, suministros y planificación para optimizar su gestión así como establecer gestión de calidad, logística de equipamientos e infraestructura y las medidas de protección en el trabajo. A su vez, se deben definir los siguientes aspectos:⁵⁴

Determinación de la localización óptima de la planta: es necesario tomar en cuenta costos de transporte, de materia prima, del producto terminado, apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, entre otros.⁵⁵

Plan de compras: en este punto se debe definir la relación de materias primas o productos terminados, materiales y equipos necesarios para producir y comercializar el producto o servicio. Dentro de la planificación de compras se incluye la programación de las siguientes funciones:

- Selección de proveedores.
- Fijación de fechas de entrega y cantidades
- Características técnicas de materias primas y materiales
- Análisis de los costos
- Control de calidad
- Gestión de existencias
- Organización de almacenes
- Suministros alternativos

Se debe diseñar una política de compra que permita en todo momento disponer de las materias primas necesarias para llevar a cabo la actividad empresarial sin incurrir en acumulación de existencias excesivas. Para ello, deberán fijarse los períodos mínimos de reposición al menor costo posible.

Plan de fabricación (Ingeniería de producto):⁵⁶ determinar el proceso productivo en base a la disponibilidad de capital, análisis, selección y distribución de planta del equipamiento necesario. El proceso de producción es el

⁵⁴ ALMOGUERA, José, Op. Cit.

⁵⁵ BACA URBINA, Op. Cit., págs. 6 - 7

⁵⁶ Ibidem, págs. 102 - 103

procedimiento que se utiliza para obtener el producto a través de insumos. El diagrama de bloques, el diagrama de flujos y el cursograma analítico son algunos de los métodos para representar y analizar el proceso productivo. Dentro del proceso productivo interviene equipamientos y a la hora de seleccionarlo se debe considerar al proveedor, precio, dimensiones, capacidad y flexibilidad. Finalmente, una buena distribución dentro de la planta es fundamental porque proporciona condiciones de trabajo aceptables, economicidad, seguridad y bienestar del grupo de trabajo.

Tecnología aplicada: especificar la maquinaria y tecnología para el desarrollo del proceso productivo o ventas a realizar, así como las innovaciones tecnológicas necesarias para adecuar el proceso productivo a las posibles necesidades del mercado. Si la empresa lleva a cabo la producción se debe describir las características de los locales e instalaciones, la maquinaria a utilizar y el personal que se empleará, así como la formación necesaria que debe tener. En el caso de subcontratar parte del proceso de fabricación, hay que saber a quién se va a subcontratar y qué características deben cumplir. Dentro de los recursos requeridos se debe indicar locales e instalaciones, equipos técnicos, recursos humanos y materias primas.

Capacidad de producción: es la capacidad instalada y se expresa en unidades de producción. Los métodos para determinarla pueden ser por órdenes de producción, por lotes, por línea o por proceso. Para determinarla se necesita conocer la tecnología que se utilizará. Los factores a considerar son: la cantidad a producir (que a su vez está en función de la demanda potencial estimada en el estudio de mercado), intensidad en el uso de la mano de obra que se quiera adoptar, la cantidad de turnos de trabajo que se cubrirán, la optimización física de la distribución del equipo de producción dentro de la planta, de la capacidad individual de cada maquinaria y de la optimización de la mano de obra.⁵⁷ Determinada la tecnología y el proceso de fabricación hay que definir la capacidad de producción y la flexibilidad de adaptar esta capacidad de producción a posibles variaciones de la demanda del mercado.

⁵⁷ Ibidem, págs. 86 - 87

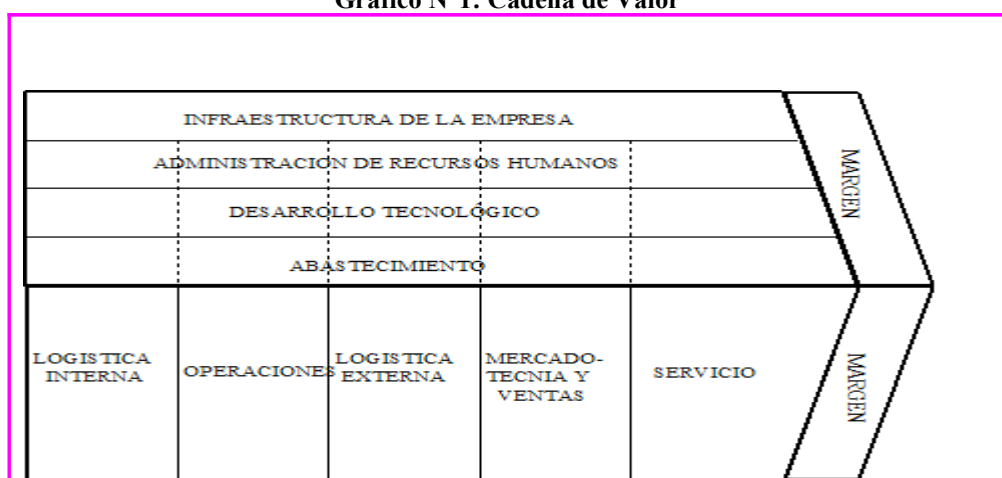
Gestión de stock: la gestión de stock es una de las actividades principales de la empresa, dado que puede suponer un nivel de inversión importante dentro de la misma. La necesidad de disponer inventarios surge por la problemática de coordinar y gestionar en el tiempo las necesidades y requerimientos de los clientes y las necesidades de aprovisionamiento para producir. Los principales objetivos de la gestión de stock son:⁵⁸

- Reducir al mínimo posible los niveles de existencia
- Asegurar el suministro de producto en el momento adecuado al área de producción o al cliente

Para lograr estos objetivos se debe establecer un plan de almacenamiento óptimo que minimice los costos determinando un rango de stock que defina un máximo y mínimo de existencias por cada uno de los productos y permita un stock de seguridad que garantice el normal funcionamiento de la empresa.

Cadena de Valor:⁵⁹ la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, estrategia, enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas. Obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de una empresa sino cómo encaja ésta en el sistema de valor general.

Gráfico N°1: Cadena de Valor



Fuente: Porter, Michael. "Ventaja competitiva". 1° edición, año 1987 Ediciones Cecsca, pág. 37

⁵⁸ www.pwc.com, PricewaterhouseCoopers

⁵⁹ PORTER, Michael, "Ventaja competitiva", 1° edición, (1987), Ediciones Cecsca, Mejico, págs. 39 - 48

Cada actividad de valor emplea *insumos*, *recursos humanos* (mano de obra y administración) y algún tipo de *tecnología* para desempeñar su función. También crea y usa la *información* como los datos del comprador (orden de entrada), parámetros de desempeño (pruebas), y estadísticas de fallas del producto. A su vez, puede crear activos financieros como inventario y cuentas por cobrar o compromisos como cuentas por pagar.

Las actividades de valor pueden dividirse en *primarias* y *de apoyo*. Las primarias son las implicadas en la creación física del producto, su venta y asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo sustentan a las primarias y se complementan entre sí proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Aunque las actividades de valor son la base de la ventaja competitiva, la cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes vinculadas por eslabones. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra permitiendo ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación.

Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa sino entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales llamándose eslabones *verticales*. Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto.

Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva. Con frecuencia es posible beneficiar tanto a los proveedores como a la empresa al influir la configuración de las cadenas de valor de los proveedores para que juntos optimicen el desempeño de las actividades o mejorando la coordinación entre las cadenas de la empresa y de los proveedores.

La cadena de valor permite que una empresa identifique más claramente los beneficios potenciales de la integración, resaltando el papel de los eslabones verticales. La explotación de los eslabones verticales no requiere de la integración

vertical, pero la integración permite algunas veces que los beneficios de los eslabones verticales se logren con mayor facilidad.

VII - Plan de gestión y de organización

Este plan refleja el organigrama de la empresa con todos sus departamentos e indica el personal que necesitará contratar año tras año estipulando la evolución y gestión del mismo. Los aspectos involucrados en este plan son:

Socios: estipular quiénes son los socios del negocio, cuáles trabajarán en él y cuáles sólo serán capitalistas.

Recursos humanos: una vez definidos los puestos de trabajo, sus funciones y actividades concretas se debe asignar cada puesto a una persona idónea. Para seleccionar a la persona adecuada es necesario hacer un análisis de las fortalezas y habilidades que éstas tienen y que podrán aportar para así determinar a qué puesto se adecua dicho perfil. Al realizar el análisis de los aspirantes a los distintos puestos se deben observar las habilidades técnicas (tales como experiencia en ventas), actitudes personales (entusiasmo o capacidad de trabajar bajo presión), educación y capacitación especializada así como debilidades aparentes investigando cómo se superarán (por ejemplo, subcontratando aspectos particulares del proceso de producción).⁶⁰

Se precisará quién va a estar al frente de las diferentes áreas de marketing, producción, finanzas. Con todo esto se realiza un organigrama asignando un responsable a cada función.

Asesores externos: se debe detectar si es necesaria la colaboración de asesores externos (consultores, miembros del consejo, ingenieros y especialistas) para poner en marcha el proyecto lo cual debe quedar explicitado en el plan de negocio.

⁶⁰ RODDICK, Gordon, "Mi primera investigación de mercado", en Blog Scribd, www.scribd.com, [Abril 2011]

Aspectos jurídicos – fiscales: es necesario indagar qué forma jurídica es la más idónea para la empresa que se va a construir y qué aspectos fiscales tendrán incidencia en el desarrollo económico de la misma.

Forma jurídica: se debe decidir entre adquirir forma de persona física o persona jurídica (Sociedad Anónima, Colectiva, Limitada y Cooperativa).⁶¹

Obligaciones fiscales: las obligaciones fiscales más usuales son el impuesto a las ganancias, ganancia mínima presunta, impuesto sobre los bienes personales, IVA, ingresos brutos e impuestos internos.

Obligaciones laborales: definir aspectos legales de contratación de personal.

Permisos y licencias: si fuera el caso, se deben explicitar los permisos, licencias y documentación necesaria para llevar a cabo el proyecto.

VIII - Análisis económico - financiero

Al analizar cualquier negocio se sabe que los dos requisitos financieros clave son generar utilidades y una caja suficiente para poder afrontar los pagos a medida que se hacen exigibles. El logro de estos requisitos financieros depende en gran medida del riesgo que se enfrenta. En este apartado se estudia cómo determinar si se cumplirán dichos requisitos o no y la implicancia del riesgo.

Existen diferentes tipos de riesgos y en todo momento se busca minimizarlo. Un plan de negocios debe tener en cuenta, con carácter preventivo, los riesgos asociados así como la manera de tratarlos con la finalidad de eliminar o reducir al mínimo sus efectos negativos sobre el alcance y los objetivos propuestos. El plan debe transmitir que se ha previsto como actuar en cada momento ante la

⁶¹ Entendiendo como persona física al empresario individual que organiza los medios de producción para conseguir resultados. Los recursos son de propiedad del empresario, su responsabilidad es ilimitada por deudas y compromisos ante terceros, no sólo con los recursos que aporta a la empresa, sino también con todos sus bienes presentes y futuros, tiene derecho propio y originario a la dirección de la empresa. La persona jurídica es una organización de un grupo de personas que desarrollan funciones propias de la actividad empresarial, en ella la responsabilidad es limitada a los aportes realizados.

posibilidad de problemas o dificultades, que de no ser previstas con antelación, pueden atentar contra el éxito del proyecto.

Riesgo, es la contingencia o proximidad de un daño; y contingencia, es la posibilidad de que una cosa suceda o no suceda. De este modo, para hacer mínimo los posibles daños, es necesario el análisis y conocimiento de los factores de riesgo para tratar de hacer mínimos sus efectos mediante la toma de decisiones. Este análisis en etapas tempranas del proyecto permitirá garantizar el carácter preventivo que debe tener el mismo; en consecuencia, debe iniciarse desde la propia etapa de concepción y ser sistemáticamente evaluado y enriquecido.⁶²

Es importante precisar que se define como riesgo cualquier factor que pueda poner en peligro el éxito de un negocio en lo referente a excesos de costo, plazo, o falta de calidad, funcionalidad, seguridad e incluso daños a terceros.

Romero, para minimizar los efectos negativos provocados por los riesgos sobre los objetivos de un proyecto, propone efectuar los siguientes pasos:

1. Identificación de los parámetros o factores de riesgos. Según su origen los riesgos pueden tener múltiples clasificaciones:⁶³

- Riesgos derivados de la estructura directiva, selección del equipo y de organización general del proyecto.
- Riesgos técnicos derivados de los aspectos tecnológicos del negocio (tecnologías e innovaciones no conocidas, estudiadas o contratadas suficientemente, sin toda la información requerida, no definidas totalmente).
- Riesgos contractuales tales como contradicciones entre cláusulas, ambigüedades, imprecisiones, indefiniciones, discrepancias entre condiciones reales y las descritas en el Contrato.
- Riesgos Financieros derivados de la correcta disposición de fondos, tasas de cambio entre divisas, intereses no fijos y otros relacionados con el negocio.
- Riesgos sobre la disponibilidad de recursos si estos no estuviesen disponibles al nivel adecuado, el momento preciso, cantidad, formación y/o calidad requerida.

⁶² ROMERO, Jose Luis, "Riesgos a considerar durante la gerencia de negocios", en Blog Gestipolis, www.gestipolis.com, [Abril 2008]

⁶³ Ibidem

Limitaciones en el proceso de compras impuestos por contrato o leyes, regulaciones y normas del país, potencial de pérdidas por suministros (robo, vandalismo, daños).

- Riesgos en relaciones laborales que puedan ser causas de huelgas, paros imprevistos, insatisfacciones del personal que provoque disminución de rendimientos y productividades del trabajo, disminución de la calidad.
- Riesgos derivados del impacto social del proyecto.
- Riesgos derivados de un estudio deficiente de la competencia, del mercado y de la parte con la cual se realizará la negociación.
- Riesgos derivados del cliente que puede incluir aspectos tales como estabilidad financiera, nivel de independencia, expectativas de calidad, deseo de cumplir sus obligaciones, cambios en su política de dirección.
- Riesgos derivados de las subcontrataciones: que las entidades contratadas o subcontratadas no tengan la calificación técnica pertinente, mala capacidad financiera, sin experiencia en proyectos similares, no cumplan los plazos o especificaciones de calidad.
- Riesgos derivados de causas especiales tales como reglamentaciones del cliente, riesgos no asegurados, litigios causados por terceros, garantías y afianzamientos, requisitos de permisos y otros.
- Riesgos derivados de la capacidad para ejecutar el negocio como la experiencia en negocios y/o proyectos similares, introducción de nuevas técnicas de dirección, disponibilidad y calificación del personal clave, conocimiento del área donde se desarrollará el negocio, requisitos de nuevas tecnologías, disponibilidad de acceso a la información que se requiera cuando se pida o necesite, o licencias.

2. Análisis detallado de los riesgos, lo cual permitirá conocerlos de la mejor manera posible.

3. Procurar la respuesta adecuada a cada riesgo. Ante el riesgo se puede accionar anticipadamente o aceptar el riesgo sin disponer de un factor de contingencias. A continuación se detallan las acciones o respuestas anticipadas propuestas por Romero:

- Eliminar el riesgo abandonando el proyecto.

- Reducir el riesgo. Encontrar soluciones alternativas que presente riesgos con menores daños potenciales.
- Compartir el riesgo creando empresas conjuntas, asociaciones temporales o cualquier otra modalidad conveniente.
- Transferir el riesgo tercerizando.
- Asegurar el riesgo mediante pólizas de seguro.
- Aceptar el riesgo disponiendo de un factor de contingencias asignando una cantidad para las contingencias y colectarla en tiempo o en dinero.
- Procedimientos de contratación o de subcontratación, a través de la utilización de metodologías que permitan precalificar y evaluar, lo cual posibilita no seleccionar aquellos contratistas (subcontratistas) que puedan ser origen de riesgos porque normalmente no trabajan con calidad y/o no cumplan los plazos acordados en cantidades y precios, lo que afectará el cumplimiento de los objetivos globales del negocio o del proyecto.
- Análisis y estudios de variantes ya que da la posibilidad de seleccionar técnicas y tecnologías más acorde al proyecto y mejorar operaciones con riesgo que por ser peligrosas pueden causar accidentes laborales.
- Controles estrictos del plazo y el costo que facilite las previsiones en tiempo para la adopción y ejecución de acciones correctivas y preventivas.
- Sistemas de información de la negociación o del proyecto que prevean los datos pertinentes a cualquier situación especial que esté relacionada con los riesgos y, en particular, con los que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos: plazos, costos, calidad, funcionalidad y seguridad. Este sistema debe estar diseñado de modo tal que permita detectar si existen informaciones innecesarias e irrelevantes para tomar decisiones coherentes, necesarias y oportunas.
- Gestión del presupuesto asignado a “contingencias o imprevistos” esto implica la creación de un presupuesto inicial para este concepto y realizar la gestión de forma que pueda reasignarse para cada riesgo específico.
- Utilización de personal calificado y con experiencia. Establecer programas de formación y entrenamiento que contribuyan a desarrollar los conocimientos y habilidades de cada persona para comprender y hacer frente a los riesgos.
- Actualización periódica del plan de riesgo.

Tal como lo expresa Baca Urbina⁶⁴ los fines de este análisis son:

Análisis económico: ordenar y sistematizar la información de carácter monetario y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica del plan. Se debe determinar los costos totales, inversión inicial, depreciaciones y amortización de la inversión inicial y el cálculo del capital de trabajo.

Análisis financiero: permite decidir la implementación del plan. Se utilizan métodos para realizar una evaluación del valor del dinero a través del tiempo y de esta manera determinar si conviene o no realizar el plan de negocio. Los métodos de valuación a utilizar son la tasa interna de retorno y el valor presente neto.

Las proyecciones serán como mínimo a un año y si es probable que el negocio no arroje utilidades dentro del año necesitará hacerlo a dos o tres años.

Este análisis busca reflejar la rentabilidad que se obtendría razonablemente por la inversión en ese negocio así como los mecanismos sobre los que se van a sustentar dichos retornos sobre la inversión (reparto de dividendos, recompra de acciones, venta de acciones en bolsa).

Un análisis económico financiero busca informar sobre:

- Fondos necesarios para desarrollar el plan de negocio
- Búsqueda y obtención de capital
- Determinar la estructura financiera de la empresa
- Rentabilidad de la empresa

Este aparatado debe presentar los siguientes informes:⁶⁵

Plan de inversión inicial: fondos o inversiones en activo fijo (terrenos, edificios, maquinarias, muebles y útiles) y activo circulante (existencias, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y tesorería) que requiere el proyecto en cierto horizonte temporal los cuales influirán anualmente a través de las amortizaciones en la generación de fondos.

⁶⁴ BACA URBINA, Op. Cit., pág. 9

⁶⁵ ALMOGUERA, José, Op. Cit.

Plan de financiación: hay que determinar qué parte del capital de la empresa estará financiado por aportes de los socios (recursos propios) y cuánto financiarán terceros (recursos ajenos y subvenciones).

Sistema de cobros a clientes y pago a proveedores: se deben considerar el período medio de cobro⁶⁶ y el período medio de pago puesto que cualquier diferencia con las previsiones generará déficit.

Presupuesto de tesorería:⁶⁷ esta previsión indica, mediante diferencias de cobros y pagos, la liquidez de la empresa y las necesidades de financiación a corto plazo. Esto permitirá optimizar la dimensión del proyecto conociendo la demanda de fondos durante la vida del mismo. Para el primer año debe hacerse por meses ya que ese primer año suele ser crítico para la consolidación del negocio en el mercado.

Previsión de la cuenta de resultados: la cuenta de resultados informa los resultados que se quieren conseguir a medio y largo plazo. Para su confección se debe tener en cuenta:

- Previsión de ventas e ingresos
- Previsión de costos directos de producción
 - Existencias
 - Consumos (costo de ventas)
 - Mano de obra directa (sueldos y salarios)
 - Otros costos directos
- Previsión de costos de estructura
- Previsión de costos financieros
- Previsión de amortizaciones
- Previsión del impuesto sobre Sociedades

⁶⁶ - Período medio de cobro: es el tiempo que, por término medio, se tarda en cobrar a los clientes. Período medio de pago: es el tiempo que, por término medio, tardamos en pagar a los proveedores.

⁶⁷ Presupuesto de tesorería puede verse como cash-flow que es la diferencia entre cobros y pagos, sin embargo, cuando intentemos hallarlo para una empresa de la que sólo tenemos información muy limitada podemos aproximarlos y hacerlo igual al beneficio del año más las amortizaciones (estamos suponiendo aquí que todos los ingresos son cobros y todos los costos son pagos, salvo la amortización, que sabemos no es un pago).

Es aconsejable contemplar tres escenarios en función de la cifra de ventas esperada: "realista", "optimista" y "pesimista". También conviene estudiar el efecto de posibles variaciones de otras partidas significativas de la cuenta de resultados realizando el correspondiente análisis de sensibilidad.

Balance de situación: representa una imagen del negocio del patrimonio neto en un punto en el tiempo. En él se resumen todos los datos financieros sobre la empresa y organiza los datos en tres categorías: activos (bienes y/o derechos a cobrar), pasivos (deudas y/u obligaciones a pagar) y patrimonio neto (capital, reservas y resultados).

Punto de nivelación (punto de nivelación o break even point): indica el volumen de actividad en el cual los ingresos igualan a los costos, esto es, el punto en el que se obtiene un beneficio cero. Permite determinar el volumen de ventas a partir del cual entrará en beneficios y conviene realizarlo no sólo en términos de volumen de ventas sino también en unidades físicas de tal modo que sirva de base para el control de la actividad de la empresa una vez que ésta comience a funcionar. (Ver Anexo I)

Indicadores financieros: las proyecciones de indicadores económicos-financieros más importantes y atractivas son las que tienen que ver con el retorno sobre la inversión: análisis de sensibilidad, matrices de decisión y modelos de simulación. Ayudan a realizar proyecciones y a construir distintos escenarios para valorar los posibles riesgos y a preparar planes de acción de emergencia. Así, por ejemplo, el análisis de sensibilidad permite cuestionar y cambiar cada uno de los supuestos importantes que subyacen en una opción concreta.

En un mundo de incertidumbre, se puede pensar en el riesgo como la posibilidad de que el rendimiento real al retener un valor se desvíe del rendimiento esperado.

Los indicadores financieros más utilizados son:⁶⁸

VAN (Valor Actual Neto): suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto deducido el valor de la inversión inicial.

⁶⁸ GARRIDO MARTOS, Luis, "Métodos de Análisis de Inversión", en Blog Zona económica, www.zonaeconomica.com, [Octubre 2006]

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés existiendo diferentes alternativas.

Se puede tomar como tasas de descuento o de corte las siguientes:

- Tasa de descuento ajustada al riesgo = Interés que se puede obtener del dinero en inversiones sin riesgo (deuda pública) + prima de riesgo.
- Costo medio ponderado del capital empleado en el proyecto.
- Costo de la deuda (si el proyecto se financia en su totalidad mediante préstamo o capital ajeno).
- Costo medio ponderado del capital empleado por la empresa.
- Costo de oportunidad del dinero. Entendiendo como tal el mejor uso alternativo incluyendo todas sus posibles usos.

La principal ventaja de este método es que al homogeneizar los flujos netos de caja a un mismo momento de tiempo ($t=0$) reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas (o aportadas) en momentos de tiempo diferentes. Además, admite introducir en los cálculos flujos de signo positivos y negativos (entradas y salidas) en los diferentes momentos del horizonte temporal de la inversión sin que por ello se distorsione el significado del resultado final como puede suceder con la TIR.

Dado que el VAN depende muy directamente de la tasa de actualización, el punto débil de este método es la tasa utilizada para descontar el dinero (siempre discutible). Sin embargo, a efectos de “homogeneización”, la tasa de interés elegida hará su función indistintamente de cual haya sido el criterio para fijarla.

Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) es la tasa de descuento que hace que el VAN de una inversión sea igual a cero ($VAN = 0$).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor y, entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una TIR mayor.

Las críticas a este método parten en primer lugar de la dificultad del cálculo de la TIR (haciéndose generalmente por iteración) aunque las hojas de cálculo y las calculadoras financieras han venido a solucionar este problema de forma fácil.

La mayor crítica del método es la inconsistencia matemática de la TIR cuando durante la vida útil de un proyecto de inversión hay que efectuar otros desembolsos, además de la inversión inicial, ya sea debido a pérdidas del proyecto o a inversiones adicionales.

La TIR es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con una TIR baja puede tener un VAN superior a un proyecto con una inversión pequeña con una TIR elevada.

Otro indicador financiero es la Utilidad por Acción (UPA): establece el punto de intersección entre las expectativas de los accionistas y la rentabilidad de la empresa e indica si la empresa está maximizando el valor de los accionistas. El problema es que no considera el costo de capital de los accionistas para su cálculo siendo incapaz de mostrar si la empresa es rentable.

Por otro lado, las empresas que adoptan una administración basada en el valor generan un retorno de la inversión de los accionistas superior al costo de capital de los mismos siendo el Valor Económico Agregado (EVA) la medida de desempeño financiero más utilizada para medir el valor. Su fórmula básica es:

EVA = UONDI – Costo Capital Operacional Después de Impuestos

$$EVA = EBIT * (1 - T) - [(Capital\ Operacional\ Total\ Aportado\ Inversionistas * Costo\ de\ Capital\ Después\ de\ Impuesto)]$$

$$EVA = EBIT * (1 - T) - \{Activos\ (Corto) * Costo\ de\ Capital\ Total\}$$

UONDI = Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos

El EVA es una estimación del valor creado durante el ejercicio. Si es positivo significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que le genera una situación de creación de valor, mientras que si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor para los accionistas.

Los componentes básicos del EVA son: la utilidad de operación, el capital invertido y el costo de capital promedio ponderado:

- La utilidad de operación. La utilidad de operación que se usa para el cálculo del EVA es la utilidad operativa después de impuestos.
- El capital invertido, compuesto por los activos fijos, más el capital de trabajo operativo, más otros activos.
- El costo de capital promedio ponderado. El promedio ponderado del costo de la deuda después de impuesto y el costo del capital propio forman el costo de capital promedio ponderado.

En relación a la determinación de la tasa con la cual se analiza el negocio se debe considerar que la misma está compuesta por una parte que está asociada al riesgo.

La tasa con la cual se evalúa el proyecto es la tasa de rendimiento requerido. Esta tasa está compuesta por una tasa libre de riesgo y por una cuota de riesgo asociado.

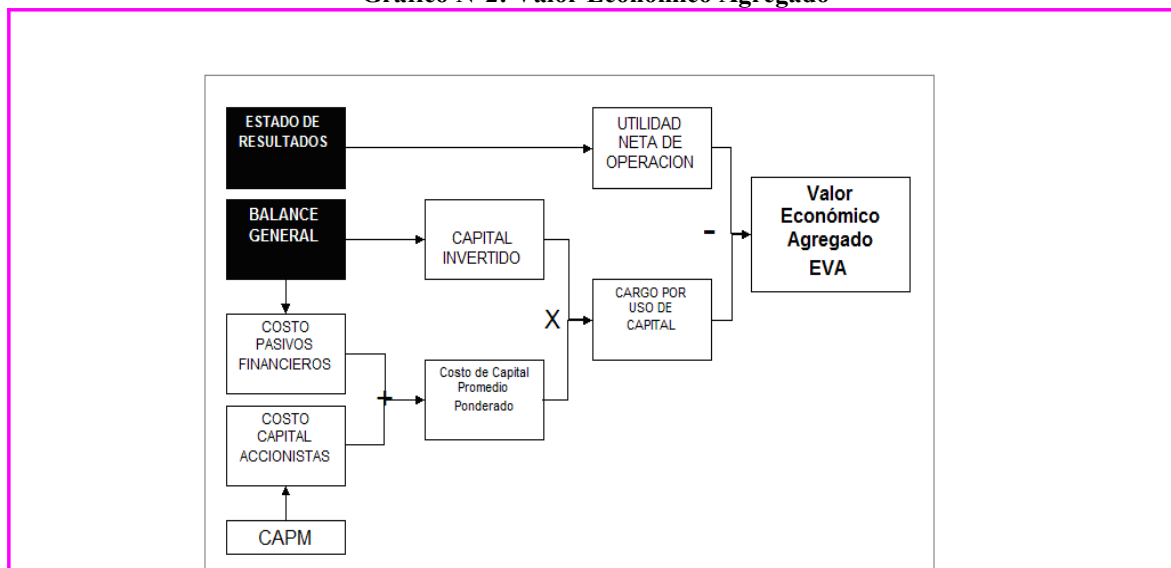
El riesgo total está compuesto por el riesgo sistemático y el riesgo no sistemático. El riesgo sistemático es no diversificable o inevitable. Es el riesgo del mercado global – cambios en la economía del país, reformas fiscales – y afecta a los negocios desde una perspectiva global; es por esto que no se puede diversificar y hasta el inversionista más bien diversificado está expuesto a este riesgo.

Sin embargo, el segundo componente del riesgo es exclusivo del proyecto siendo independiente de los factores económicos, políticos que afectan

sistemáticamente. Sin embargo, mediante la diversificación este riesgo se puede eliminar.⁶⁹

A modo de resumen, en el siguiente gráfico se puede apreciar las variables que están involucradas en este concepto y su interrelación.

Gráfico N°2: Valor Económico Agregado



Fuente: Elaboración propia

Los indicadores expuestos en el presente trabajo son solo algunos de los tantos que se pueden utilizar para determinar si un proyecto es viable o no. En todo caso, si del análisis de viabilidad realizado, un proyecto resultase ser de dudosa rentabilidad será labor de sus promotores analizar las causas de dicha situación y aportar posibles soluciones. Una medida que puede considerarse es la subcontratación de ciertas actividades que, al menos, inicialmente se desarrollarían dentro de la empresa. Incluso la conclusión final del plan de negocios puede recomendar la no inversión en el proyecto empresarial.

E - CONCLUSIÓN

En este apartado se abordó todo lo inherente a un plan de negocio; desde el concepto, usos y estructura hasta lo que impulsa a llevarlo a cabo, quién debe elaborarlo y cómo estructurarlo. En relación a la estructuración del mismo se realizó un análisis de cada una de sus diferentes etapas entre ellas el resumen ejecutivo,

⁶⁹ VAN HORNE, James, "Administración Financiera", 10ª edición, (1997), Ediciones Prentice Hall, Mejico, pág. 69

aspectos en general de la empresa, análisis del producto, análisis del mercado, plan de marketing, plan de producción, plan de gestión y organización y por último el análisis económico – financiero.

Es indudable que el plan de negocio es una herramienta que brinda un análisis de los riesgos, viabilidad y posibles resultados identificando, describiendo y analizando una oportunidad de negocio y desarrolla tanto procedimientos como estrategias para convertir esa oportunidad en un proyecto empresarial.

Es fundamental para el éxito de un emprendimiento que la idea se plasme en un plan de negocio ya que éste le da una guía al emprendedor para determinar si debe o no realizar el negocio y en caso de realizarlo, cómo llevarlo adelante.

El plan de negocio brinda al emprendedor una lectura de cómo realizar el negocio, el estado de los diferentes aspectos del mismo y si es conveniente embarcarse en él. Es importante al momento de emprender un negocio que esta decisión haya sido previamente medida en un plan de negocio. Emprender un negocio implica estar preparado y el PLAN DE NEGOCIO es una herramienta que brinda todos los recursos para lograrlo.

PARTE 2 – APLICACIÓN PRÁCTICA

Plan de negocios de Using Control *WINNING SOLUTIONS*

I – Resumen Ejecutivo

La empresa está encuadrada en el sector de la automatización industrial, y más concretamente en el nicho de la automatización de los procesos en la industria vitivinícola. Basada en su filosofía y experiencia en sistemas industriales, Using Control crea las **Winning Solution** cuya finalidad no es otra que desarrollar soluciones inteligentes permitiendo que las bodegas tengan procesos de calidad, controlados y con reducción tanto del consumo energético como de los costos de mantenimiento, incrementando así los niveles de seguridad, control y exclusividad.

Según Gustavo Visa, las **Winning Solution** son herramientas autónomas e integrales que cuentan con la robustez necesaria para poder ejecutar sus tareas y procesos en forma independiente permitiendo la automatización de los procesos en la industria vitivinícola. Son una red de dispositivos electrónicos programada y computarizada que monitorea y controla todos los sistemas energéticos, de seguridad, de transporte de vinos, de temperatura y de integración de todos los equipos que conforman la línea de fraccionamiento además de brindar un sistema de reportería Web.

Los productos y servicios que la empresa pretende abarcar consisten desde una simple señal de alarma lumínica hasta la integración de todos los servicios brindando una solución a la medida de las necesidades del cliente.

Las diferentes **Winning Solution** cuentan con paneles, HMI y/o aplicaciones desktop (scadas) en forma local para cada uno según corresponda logrando así un sistema seguro, confiable y preciso.

Se ha desarrollado un estudio de mercado con las distintas estrategias a seguir, programas y presupuestos para determinar la viabilidad del proyecto.

II – Análisis de la empresa

Identificación del proyecto

La idea de negocio de la que se parte es que las **Winning Solution** brinden a las bodegas un servicio tal que permita a sus maquinarias y demás inversiones en infraestructura una mayor utilidad que una simple embotelladora, capsuladora o tanque de fermentación por enumerar solo algunos de los componentes del proceso de producción.

La existencia de los avances tecnológicos da la oportunidad de preparar a la bodega para satisfacer estas nuevas necesidades.

Using Control está situado en Buenos Aires – Argentina y tanto en Capital Federal como en el resto del país no existen muchas empresas de estas características.

En cuanto a los precios, se ha procedido a analizar diferentes listas de precios de proveedores de los materiales necesarios.

El deseo de Using Control es desarrollar totalmente un proyecto propio adaptado a las exigencias actuales de un mercado que ha evolucionado mucho en los últimos 10 ó 12 años. Se considera que es un momento excepcional para el desarrollo de una empresa que dé servicio global y especializado a bodegas y proveedores de la industria que demandan soluciones eficaces aportadas por verdaderos profesionales.

Se desea formar un equipo de colaboradores con espíritu de sacrificio y servicio para satisfacer necesidades de automatización y control de los procesos de la industria vitivinícola.

En relación a la idea de negocio, esta actividad surge de la experiencia que se ha tenido durante el tiempo que lleva trabajando en el sector industrial, y en particular de la relación directa con bodegas durante el año 2010.

Se desea emprender este negocio porque se observa que aunque en este sector hay muchos proveedores de maquinarias, no existen proyectos como el que se desea desarrollar.

Se estima que existen actualmente grandes posibilidades de éxito y para lograrlo se aprovechará los conocimientos y experiencia acumulada tanto con clientes como por haber formado parte de empresas similares, conocidas y respetadas en el sector de la automatización y control industrial.

- Nombre de la empresa: Using Control
- Explicación breve de la actividad a desarrollar: brindar soluciones, servicios y productos de automatización y control para la **Industria** vitivinícola.
- Ubicación geográfica: Buenos Aires, Argentina
- Fecha de Inicio de la actividad: Enero 2011
- Forma jurídica escogida: S.R.L.
- Recursos propios y necesidades de financiación: oficina, computadoras, equipamiento mobiliario de oficina, equipos de telefonía.

Emprendedor

- Nombre: Gustavo Ariel Visa
- Edad: 31 años
- Circunstancias personales: ingeniero en automatización y control. Alto grado de compromiso personal y profesional con una experiencia de más de siete (7) años en la profesión trabajando con empresas internacionales. Motivación de emprender una actividad por cuenta propia y lanzarla al mercado con ambición de futuro. Disponibilidad de recursos propios al servicio del proyecto así como avales económicos invertidos en el mismo.

III - Análisis del producto

Resumen

USING CONTROL está enfocada a la aplicación de nuevas tecnologías y a la optimización de esfuerzos, tiempos y costos generando desarrollos propios a partir de productos estándares de mercado dando así un valor agregado.

La implementación de los sistemas de control y seguridad actúan como un factor integrador del proceso y pensando continuamente en la operación de las bodegas y en la optimización de los recursos.

Es por esto que proporciona servicios orientados a la implementación de sistemas de control y seguridad, sistemas de telemetría, integración de datos con aplicaciones corporativas, soluciones de conectividad con equipos de diferentes proveedores y visualización integrada de datos. Además, Using Control va más allá de la automatización industrial llevando a los usuarios la tecnología de automatización y control de sistemas y procesos industriales brindando un incremento de calidad, seguridad y ahorro energético tangible para las bodegas.

En definitiva, propone soluciones que integran las necesidades de las aplicaciones con los estándares utilizados en el mercado, escuchando atentamente los requerimientos de los clientes y usuarios para así brindarles una solución a medida que satisfaga plenamente sus necesidades.

Descripción de los Servicios / Productos

La automatización y control de los procesos de la industria vitivinícola es una red programada, computarizada e inteligente de dispositivos electrónicos que monitorea y controla los sistemas productivos, procesos y máquinas.

La intención de crear soluciones que permitan procesos productivos inteligentes es incrementar la calidad del producto que ofrecen las bodegas al controlar y reducir el consumo energético y los costos de mantenimiento incrementando los niveles de seguridad y control.

Using Control desea emprender este negocio por etapas. Es decir, comenzar su actividad desarrollando una de las **Winning Solution** (Sistema de Conteo Cero - SCP) dejando planteado que en una etapa posterior se desarrollarán

las demás soluciones. Este proyecto se puede realizar por etapas debido a que cada **Winning Solution** trabaja de manera autónoma permitiendo desarrollar sólo una pero a su vez, al ser integral, se complementará con las demás al momento de desarrollarlas. Las **Winning Solution** que se desean ofrecer son:

1. **Sistema de conteo cero (SCC ó SSP):** es la integración de todos los equipos que conforman la línea de fraccionamiento. De esta manera, se pasa de tener una línea de fraccionamiento compuesta por equipos independientes a lograr una inteligencia entre ellos. Este sistema permite optimizar la producción logrando un incremento significativo y un seguimiento preciso de la misma. También reduce notablemente los tiempos de parada ya que interactúa con los operadores mediante columnas lumínicas e información en pantalla exacta de lo ocurrido en cada punto. Un sistema SCADA realizado a medida de la aplicación permite, entre otras utilidades, el monitoreo en tiempo real del sistema, el estado de cada una de las máquinas (operativas-no operativas), las cantidades de botellas que han pasado por las mismas y la descarga de los datos de cada lote de manera remota. El sistema SCADA incluye herramientas para control de tiempos, motivos y horas de las paradas de cada una de las máquinas involucradas en la línea de fraccionamiento. Permite el almacenamiento en base de datos de todas las paradas y consultas por fecha de las mismas. De esta manera es posible contar con un control estadístico del funcionamiento de la línea en general y de cada una de sus máquinas en particular facilitando las tareas de programación de mantenimiento preventivo y minimizando el tiempo de parada de las mismas.
2. **Control energético:** este sistema se comunica con todos los elementos involucrados, desde tanques, bombas, equipos de frío, posibilitando el uso eficiente de la infraestructura disponible. Esta **Winning Solution** se basa en el armado de un plan estratégico de control de consumo, en donde se pueden programar diferentes procesos para que estos se efectúen de manera automática en la banda horaria configurada, como por ejemplo, el control de temperatura en tanques. De esta manera se pueden programar diferentes procesos para que se ejecuten en la banda

- horaria de menor costo energético. Todo esto acompañado de un monitoreo en tiempo real de las corrientes y la potencia consumidas, generando gráficos de tendencias e historias. Los puntos de monitoreo son aplicables a la cantidad de líneas energéticas que se deseen.
3. **Web winning plant:** es una plataforma de gerenciamiento, accesible remotamente, basada en acceso Web y creada desde su inicio para la industria del vino, visualmente gráfico e interactivo que comunica en tiempo real el estado de las distintas **Winning Solution**. Posee un potente gestor de alarmas que permite visualizar los eventos surgidos en las diferentes **Winning Solution**, alertando problemas referentes al vino en tanques o potenciales fallas de equipos que estén involucrados.
 4. **Transporte de vino:** esta solución permite el comando a distancia de bombas para el transporte de vino. Su principal aplicación está dada en el transporte proveniente de diferentes bodegas a tanques pulmones situados en la sala de filtros. Las bombas se ponen en marcha automáticamente de acuerdo al nivel de vino medido en los tanques, si se detecta un nivel bajo de vino en los pulmones: se enviará la orden para que la bomba se inicie y si por el contrario se detecta un nivel alto de vino, se enviará la orden para que la bomba se detenga. Las bombas se detendrán automáticamente si el tanque del cual se está succionando se vaciara. De esta manera se protegerá a las bombas para que no trabajen en vacío por un tiempo prolongado. Para el envío y recepción de datos se implementa un sistema de comunicaciones híbrido; por un lado se aprovechan las instalaciones existentes y por el otro, dentro de las bodegas mismas, se dispone una comunicación de tipo Wireless para que los carros-bombas puedan moverse sin dificultad entre los tanques, piletas y cavas.
 5. **Control de temperatura:** provee una solución integral para el control de temperatura en tanques, cavas y barricas automatizando esta tarea de forma segura y registrando todos los eventos generados. Esta herramienta permite optimizar el proceso de fermentación y maduración de vinos, también, al igual que todas las **Winning Solution**, establecer la trazabilidad de la misma admitiendo así ajustar con mayor exactitud

la fermentación para la mejora continua en calidad de cada uno de sus productos.

IV - Análisis del mercado

Evolución del mercado: en la actualidad, la coyuntura vitivinícola sigue sufriendo el impacto de la crisis económica mundial. España y Argentina son los países con mayor caída en la producción; Chile y Australia incrementaron sus envíos a granel pero resignando precios y en el caso de Estados Unidos perdió mercado de exportación. En un contexto de reducción global de la demanda, el consumo mundial de vino sigue disminuyendo en el primer semestre del 2010 con relación al año 2009.⁷⁰

Más allá de este panorama desalentador, se prevé que el mundo comenzará su recuperación en el último trimestre de este año o el primer trimestre del próximo. Esto implica volver en 2011 a tasas de crecimiento positivas para el mundo en su conjunto.

La crisis se originó en el sector financiero y luego se extendió al sector real de la economía generando una fuerte caída de la tasa de interés y en el volumen de crédito bancario lo cual disminuyó las inversiones. Esto afecta particularmente a la cadena minorista del vino e impacta en aquellos vinos de menor rotación y margen.

En cuanto a las monedas, Argentina mejoró su paridad nominal en relación a Estados Unidos permitiendo un mayor dinamismo exportador de vino hacia este mercado.

Argentina está dominada por la incertidumbre, debilidad política, falta de un plan atractivo y un conductor con poder escaso. Esto lleva a una actividad económica reducida, falta de crédito, tasas de interés muy elevadas y niveles de inversión insuficientes.

⁷⁰ ARIANSEN CÉSPEDES, Jaime, "Mercado mundial de vinos 2010", en Revista Enología, [Abril 2011]

La crisis económica mundial ha jugado un papel decisivo en el mantenimiento de altas tasas de crecimiento en las exportaciones argentinas de vinos y es posible que esta situación se mantenga, por lo menos durante lo que resta de 2010. Aunque las condiciones económicas locales pueden frenar en gran medida esta buena situación internacional.

Ariensen Céspedes, prevee que las exportaciones de vinos continúan creciendo. En los últimos meses aumentaron un 24% anual, algo inferior al 28% promedio de los últimos años, pero todavía muy elevada. Esto indica que en el contexto de la crisis internacional los vinos argentinos han mantenido sus ventajas competitivas, a pesar de condiciones macroeconómicas desfavorables.

Las empresas orientadas al mercado interno tendrán por delante un panorama complicado, pues los efectos recesivos de la crisis internacional se sumarán a una caída de actividad provocada por la incertidumbre política y económica.

Aquellas empresas posicionadas en el mercado externo, que operen en franjas de precios medios y medios altos y que no tengan problemas financieros para solventar el capital de trabajo, gozan de buenas expectativas en tanto sus marcas muestren una interesante rotación para el canal comercial, que también hará ajustes financieros.

La caída de demanda de vinos en el país, influida por la caída del ingreso de los habitantes, impacta en los precios relativos que se han deteriorado, favoreciendo al vino de traslado que ha mostrado incrementos anuales superiores a los que se verifican en el precio minorista. Por lo tanto, la señal para decisiones en el mercado interno sigue siendo vinos de precio medio-alto teniendo muy presente el efecto trade-down provocado por los consumidores. El efecto de disminuir stocks por parte de la cadena, que se verifica en los mercados internacionales se intensifica en el mercado interno donde la escasez de fondos de financiamiento es más aguda.

Según Ariensen Céspedes, el mercado internacional de vinos comenzó a sentir la crisis económica a partir del segundo semestre de 2008 y especialmente en los primeros meses de 2009. La caída de consumo impactó muy fuerte en las

importaciones. Los cinco principales mercados de Argentina mostraron hasta 2008 tasas interesantes de crecimiento, lo cual fue de suma importancia en el crecimiento de las exportaciones argentinas. Sin embargo, comparando los últimos 12 meses comparados con el mismo período del año anterior, el crecimiento se convirtió en caída.

A pesar de este fenómeno, las exportaciones de vino de Argentina a esos mercados continuaron creciendo, lo cual muestra sus ventajas competitivas. La caída más grande observada es la de Reino Unido, donde la crisis ha tenido un singular impacto. A la par que en el mundo cayó el volumen de importación, también lo hizo el precio promedio, lo cual está mostrando: en primer lugar, que el fenómeno es de caída de demanda provocado por un menor ingreso per cápita y en segundo lugar los consumidores bajan de franja de precios lo cual tiene un impacto decisivo sobre la demanda de vinos argentinos.

Hacia el futuro, una mejora en las condiciones económicas impactará en la demanda interna de vinos y por supuesto en las exportaciones. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la recuperación del ingreso será más lenta que la del producto bruto y volver a escalar en precios será muy paulatino.

Desde el punto de vista de las ventajas competitivas argentinas (comparación con el resto de actividades) el sector vitivinícola ha tenido una mejor performance que el resto de las actividades de exportación. El vino fraccionado (tranquilo y espumante) es el que explica el aumento, mientras que el vino a granel ha caído considerablemente, luego de la disminución de exportaciones a Rusia.

Un aspecto a destacar en la industria es el incremento del precio promedio de exportación de vinos fraccionados que compensa la caída en volumen. Este efecto es justamente el derivado de las oportunidades creadas por la crisis internacional que favoreció a los vinos argentinos. Los mercados de mayor crecimiento exportador son Estados Unidos y Canadá, donde el precio promedio no ha subido.

Claramente, el fenómeno exportador se fundamenta en ventajas competitivas sectoriales a pesar de condiciones macroeconómicas desfavorables. La rentabilidad del segmento bodeguero integrado ha desmejorado en el último año

como consecuencia de menores niveles de venta y por comportamiento que han tenido los precios relativos.

Las empresas fuertemente orientadas al mercado interno tendrán por delante un panorama complicado, pues los efectos recesivos de la crisis internacional se sumarán a una caída de actividad provocada por la incertidumbre política y económica de un segundo semestre cargado de especulaciones y negociaciones, sin un marco de referencia claro. Aquellas posicionadas en el mercado externo, que operen en franjas de precios medios y medios altos y que no tengan problemas financieros para solventar el capital de trabajo, gozan de buenas expectativas en tanto sus marcas muestren una interesante rotación para el canal comercial, que también hará ajustes financieros.

Características y grado de consolidación del mercado

- Mecanismos de comercialización: dependiendo del tipo de servicio a otorgar puede ser virtual (con una notebook es suficiente para realizar la actividad) o presencial (puestas en marca).
- Distribución: e-mails, servidores y/o unidades de disco para entrega de software y servicios de cargas o encomiendas para el caso del hardware.
- Aspectos técnicos: formación y excelencia en el dominio de los diversos software necesarios para lograr los productos finales ofrecidos.
- Grado de consolidación: el mercado de la automatización en la industria vitivinícola está bastante consolidado, sobre todo en el campo de las maquinarias pero no en el caso de los softwares de gestión. Si bien el mercado ofrece sistemas aislados, no brinda soluciones integrales que se adapten a la medida de las necesidades de cada cliente.

Estructura, tamaño y ubicación geográfica: los actores que intervienen en la industria vitivinícola son las bodegas, fincas, proveedores de bienes y servicios generales, construcción y equipamiento, cosecha, elaboración, fraccionamiento, distribución, maquinarias e insumos, asociaciones y organismos gubernamentales. Using Control es un proveedor del ramo de la construcción y equipamiento vitivinícola y dentro de éste, de la sub-rama de automatización industrial. En cuanto

al ámbito del mercado, las bodegas están ubicadas en la provincia de Mendoza, San Juan, La Rioja, Salta y Neuquén.

Barreras de entrada y riesgos del mercado: según Gustavo Visa, el mercado no presenta barreras de entrada ya que en la actualidad no existen empresas ofreciendo el producto. El único competidor directo acaba de desarrollar un producto similar a la **Winning Solution** de control de temperatura y está tratando de ingresarlo en el mercado. La automatización industrial es una herramienta muy utilizada y desarrollada en la industria siderúrgica y petrolera y el principal riesgo es que las empresas del sector deseen expandirse a la industria vitivinícola.

Competencia: las características diferenciales con la competencia:

- Using Control brinda un servicio plus bajo una exigente mirada profesional, permitiendo al cliente formar parte del desarrollo del producto final, es decir, formular preguntas e intercambiar ideas en la búsqueda de un mejor producto.
- Brinda una atención con amplia flexibilidad en cada cliente, obteniendo un servicio a la talla del mismo y del producto requerido, organizándose en torno a ello.
- Competitividad mediante un menor costo respecto al mercado actual, pudiéndolo hacer debido a no tener que solventar una gran estructura fija y al acceso de insumos económicos.
- Mayor calidad en los productos de alto nivel.

Competencia directa - ubicados en Mendoza

Vin Wizard

- Domicilio: 9 de Julio 1257 - Mendoza
- Productos diferenciados: control de temperaturas de tanques, acceso remoto al sistema; cambios de temperatura basados en períodos, rangos de temperatura ajustables; seguimientos automáticos de temperaturas objetivo; gráficos actuales e históricos, reportes, claves de

seguridad de acceso para los usuarios, creación de listas dinámicas de seguimiento, vistas tridimensionales de los tanques actualizadas dinámicamente, alarmas SMS configurables para los tanques, función de “tanque vacío”, funciones de ahorro de energía y auditorías, multi-lenguaje que permite integrarse con cualquier equipo de bodega esto posibilita visualizar y controlar todos los aspectos de la operación por medio de una única interfaz desde cualquier lugar. Módulos que integran las cámaras de seguridad de la bodega, la climatización de los puestos de trabajo y la emisión de gases en los tanques permitiendo ahorros energéticos.

- Calidad: muy buena
- Comentarios: se especializa en la gestión de procesos controlados por temperatura y soluciones de software para la industria del vino. Si bien tiene presencia en mercados internacionales (España, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Canadá y Estados Unidos) no cuenta con experiencia en el mercado nacional. Es una empresa que al igual que Using Control pretende desembarcar en la industria vitivinícola argentina. Además, su producto principal es el control de temperatura y alrededor de él giran las demás soluciones. En cambio, las **Winning Solution** brindan un servicio integrado de monitoreo y reportes en donde cada solución es independiente y autónoma pero a la vez totalmente integradas.
- Página web: <http://www.vinwizard.com>
- Mail: pabloventura@itcsa.net
- Tel: 54 0261 4294352 / 4292167

Competencia potencial - ubicados en Mendoza

ABM Automatización y Control

- Domicilio: Carril Gómez 1027 Gutiérrez - Maipú Mendoza – Argentina
- Productos diferenciados: desarrolla la ingeniería, elabora la documentación técnica, integra sistemas con tecnologías altamente desarrolladas, realiza instalación en obra y puesta en servicio. Realiza adecuaciones de instalaciones existentes de tipo convencional a lógicas

controladas por sistemas de control y adquisición de datos tipo SCADA (supervisión, control y adquisición de datos). Equipos conformados por estación central o de control, vínculos de enlace a través de radio o cable. Estaciones remotas basadas en PC, PLC o RTU. Software de la estación central: adquisición de datos, manejo de eventos y alarmas, diálogo hombre-máquina a través de pantallas gráficas. Software de la estación remota: adquisición de datos, operaciones lógicas y/o matemáticas sobre valores de entrada, lazos PID. Montaje y calibración de sensores de diferentes variables (eléctricas, presión, temperatura, niveles, etc.). Tableros eléctricos, instalaciones industriales, telemetría y PLCs. Adquisición de datos, ingeniería.

- Calidad: muy buena.
- Comentarios: realizan soluciones similares a las de Using Control pero están enfocados en centrales de generación de energía, redes de distribución de energía eléctrica, oleoductos, yacimientos de petróleo y plantas industriales de procesos continuos.
- Página web: <http://www.abmautomatizacion.com.ar>
- Mail: info@abmautomatizacion.com.ar
- Tel: 54 261 4974883

M.A. Industrial

- Domicilio: Av. Acceso Sur Lateral Oeste 1337. Zona Industrial. Godoy Cruz. Mendoza.
- Productos diferenciados: automatización de todo tipo de maquinarias o líneas de producción, de acuerdo a las necesidades. Diseño y construcción de tableros de potencia, comando y control. Paletizadoras, despaletizadoras, encajonadoras, desencajonadoras, armadoras de cajas, etiquetadoras, envolvedores, transportadores convencionales y neumáticos, hornos termocontraíbles y sus respectivos tableros de potencia, comando y control.
- Calidad: buena.

- Comentarios: si bien son competencia porque su ámbito de desarrollo es en la industria vitivinícola, no se especializa en automatización industrial; solamente lo ofrece como un complemento a la maquinaria que vende.
- Mail: ma@mzaps.com.ar
- Tel: (54) (261) 4522980

Telebit

- Domicilio: Cerro Catedral 1212 - Godoy Cruz – Mendoza
- Productos diferenciados: brinda soluciones de asesoramiento, implementación e ingeniería de sistemas SCADA, Networking y enlaces de RF. Servicios de ingeniería de red y cálculo de enlaces de datos en bandas de frecuencias de UHF para aplicaciones SCADA, enlaces inalámbricos, servicios de mantenimiento, acceso remoto a aplicaciones almacenadas en servidores, desarrollo de aplicaciones específicas y a medida en lenguajes PHP, ASP, HTML. Interfase de comunicaciones, instalación de niveles radáricos de tanques, instalación de red de conductos neumáticos.
- Calidad: muy buena.
- Comentarios: su especialidad es la industria de hidrocarburos y si bien brinda servicios en otras industrias no vinculadas a los hidrocarburos no tienen presencia en la industria vitivinícola.
- Página web: <http://www.telebit.com.ar>
- Mail: administración@telebit.com.ar
- Tel: (54)-261-4522690

Control Point

- Domicilio: San Martín 36 PB Dpto. 2 – Godoy Cruz - Mendoza
- Productos diferenciados: asesoramiento y consultoría en las áreas de instrumentación, automatización y control. Desarrollo total de sistemas de instrumentación y control en la modalidad llave en mano, desde la ingeniería hasta la obra final. Sistemas de adquisición de datos y control (SCADA), telemetría, tele supervisión y telecontrol. Sistemas Instrumentados de seguridad, de paradas de emergencia, fire & gas bajo

normas internacionales. Desarrollo de aplicaciones en bases de datos, gestión de mantenimiento, control estadístico de procesos, comunicaciones con otras bases de datos y aplicaciones Windows. Portales de internet para el intercambio de información y visualización de los datos de proceso en tiempo real. Ingeniería básica y de detalle de proyectos de instrumentación, automatización, control e informática industrial. Servicios de mantenimiento, inspección, seguimiento y control de instrumentación, sistemas informáticos y servidores de datos y comunicaciones. Servicio de puesta en marcha de los sistemas. Servicios de capacitación técnica.

- Calidad: buena
- Comentarios: realizan soluciones similares a las de Using Control pero están enfocados en centrales de generación de energía, redes de distribución de energía eléctrica, oleoductos, yacimientos de petróleo y plantas industriales de procesos continuos.
- Página web: www.cpoint.com.ar
- Mail: info@cpoin.com.ar
- Tel: 54-261-4229207

Competencia potencial - ubicados en Capital Federal

Electro System

- Domicilio: Corrientes 393 - Lomas de Zamora (B1832ELG) - Buenos Aires - Argentina
- Productos diferenciados: soluciones globales abarcando desde el anteproyecto hasta la operación y mantenimiento de automatización y control de procesos industriales. Modernización y modificación de sistemas existentes. Diseño, armado e instalación de tableros eléctricos. Programación de PLCs y puesta en marcha en planta. Mantenimiento preventivo y correctivo. Trabajos "llave en mano". Visita en planta sin costo para la evaluación y entrega de productos.
- Calidad: buena

- Comentarios: realizan soluciones similares a las de Using Control pero se dedican a la industria siderúrgica, automotriz y petrolera. No tienen servicios y productos bien definidos.
- Página web: <http://www.electro-system.com.ar/index.htm>
- Mail: info@electro-system.com.ar
- Tel: (54)-11 4283-3567 / 54-11 4283-3567

Trikom Ingenieria

- Domicilio: Comandante Piedrabuena 4375 - Munro - Buenos Aires - Argentina
- Productos diferenciados: consultoría en ingeniería de procesos y métodos. Desarrollos de ingeniería integral y supervisión de montajes. Proyectos integrales de automatización y control. Desarrollo de aplicaciones de software a medida. Integración de elementos de hardware. Servicio técnico especializado de acuerdo a las necesidades
- Calidad: buena
- Comentarios: realizan soluciones similares a las de Using Control pero se dedican a la industria siderúrgica, automotriz y petrolera. No tienen servicios y productos bien definidos.
- Página web: <http://www.trikom.com.ar>
- Mail: info@trikom.com.ar
- Tel: (+54 11) 4721-9021

Entorno

Condiciones legales y económicas: no hay condicionantes ni impuestos especiales. Tampoco se requiere ser profesional matriculado.

Condiciones sociales, culturales y demográficas: aunque tenga domicilio en Capital Federal, su objetivo es abarcar todo el país.

Al ser una empresa que la mayoría de sus servicios son virtuales, no tiene mayor importancia su ubicación física. Sin embargo, situarse en Capital Federal,

tiene la ventaja de ejercer en una de las principales zonas en cuanto a la actividad económica se refiere.

Condiciones tecnológicas: la industria del software está en constante avance dando lugar a que algunas empresas ofrezcan servicios de automatización industrial en el mercado. Esto genera condiciones muy alentadoras ya que constantemente se generan oportunidades.

Demanda

Segmento de mercado a quién va dirigido:

Cuadro N°1: Bodegas argentinas elaboradoras de vinos

Cantidad de bodegas elaboradoras en Argentina entre 2001 y 2004				
Provincia	2001	2002	2003	2004
Mendoza	824	834	870	892
San Juan	236	240	242	256
La Rioja	34	34	34	36
Río Negro	32	32	33	38
Catamarca	11	11	12	14
Salta	17	19	20	21
Neuquén	2	3	5	6
Otras	7	7	7	9

Fuente: INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura – Dpto. de estadísticas y estudios de mercado)

Del cuadro anterior se puede deducir que en ese lapso de tiempo la provincia que tuvo mayor cantidad de bodegas inscriptas en relación a las demás fue Mendoza ya que pasó de tener un 49,61% del total de las inscripciones a un 53,87%. En segundo lugar está la provincia de San Juan que pasó de un 12,64% a un 12,56% respectivamente.

FODA

DEBILIDADES

- Empresa nueva en el mercado con pocos meses de funcionamiento.
- Empresa desconocida con dificultades para conseguir clientes.
- No contar con el equipo humano necesario para poder brindar ciertos servicios (atención personalizada en Mendoza).

- Presupuesto ajustado para encarar futuras inversiones como publicidad en medios y eventos especializados en la industria (SITEVI, Foro internacional Vitivinícola).

FORTALEZAS

- Experiencia en la profesión.
- Conocimiento del servicio y en el cliente buscado.
- Valor del servicio muy competitivo, a consecuencia de no tener que solventar una gran estructura.
- Flexibilidad a la hora de elegir el equipo de trabajo, de acuerdo al encargo solicitado.
- Convicción y compromiso real de emprender este proyecto empresarial.
- Voluntad y motivación de expandirse hacia nuevos mercados.
- Costos iniciales bajos debido a no tener empleados en planta.

AMENAZAS

- Grave crisis económica actual que afecta a la industria en general, creando un efecto de arrastre de los campos de la industria vitivinícola y todo proyecto afín a la misma.
- Cantidad de jóvenes profesionales recién recibidos ó recientes despedidos de empresas y que ahora se dedican a ser freelancers ofreciendo irrisorios presupuestos respecto de los del mercado actual.
- Proveedores de la industria petrolera con experiencia en automatización industrial deseen expandir horizontes en la industria vitivinícola.

OPORTUNIDADES

- La actual crisis económica mundial promueve que Argentina aumente el nivel de exportaciones debido al target de vinos al que apunta esto promueve a que las bodegas argentinas inviertan en tecnología.

- Las empresas intentan evitar contratar empleados en planta, y en el caso de obtener encargos, subcontratan las automatizaciones a otras empresas (tercerización del servicio).
- Oportunidad de generar sinergias con empresas competidoras a la hora de emprender un proyecto de mayor magnitud.
- Varios competidores han cerrado sus puertas a consecuencia de la crisis reinante.
- No existen empresas consolidadas de envergadura que posean a grandes y medianos clientes en su haber.

A partir de lo expuesto se presenta un análisis de los escenarios o áreas que afectan a la empresa. La posible entrada al mercado de productos brasileños por las alianzas con el MERCOSUR genera un impacto negativo al igual que la buena calidad de los competidores.

En cuanto a los puntos fuertes de la empresa se puede destacar la visión explícita, el compromiso con la calidad, tener un producto con funcionalidades adicionales y/o complementariedad, la incorporación de un alto nivel de conocimientos sobre tecnología de información, tener una estructura flexible, adaptación al cambio, flexibilidad operativa, y cultura nacionalista, predisposición de trabajo en equipo, existencia de una estrategia a largo plazo de mejoramiento de costos. Otro punto fuerte es que se está dispuesto a investigar y desarrollar nuevas tecnologías y/o productos, por que Using Control es consciente del avance acelerado de la tecnología.

A continuación se presenta un cuadro en el que se detallan los puntos fuertes y débiles de la empresa con una puntuación del 1 al 5 siendo 1 el peor y 5 el mejor puntaje. En el caso de las oportunidades/fortalezas se evalúan con puntaje positivo y las debilidades/amenazas con puntaje negativo. A su vez se le da una importancia relativa a cada aspecto del 1 al 5 siendo 1 de poca importancia y 5 de mayor importancia.

Cuadro N°2: F.O.D.A.

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

Actual	Futuro	O/F (+) A/D (-) Ocurrencia (1-5)	Importanci a Relativa (+) (1-5)	Resultado (1-25)	Impacto
Escenarios					
Internet		5	4	20	Favorable
Competencia externa		-4	5	-20	Desventaja
Mercado					
Calidad del competidor		-5	5	-25	Desventaja
Alianzas con cliente		4	4	16	Favorable
Empresa					
I+D		4	5	20	Favorable
Funcionalidad del producto		4	4	16	Favorable
Completo del producto		3	5	15	Favorable
Publicidad		5	5	25	Favorable
Calidad		5	5	25	Favorable
Capacidad de adaptación al cambio		5	4	20	Favorable
Plan mejoramiento Costos		4	5	20	Favorable
Flexibilidad operativa		4	4	16	Favorable
Predisposición al trabajo en equipo		4	4	16	Favorable

Fuente: Elaboración propia

Using Control tiene la convicción de que será una empresa multidisciplinaria especializada en soluciones integrales para la industria que brinda un servicio que consiste en brindar calidad y control en la industria vitivinícola materializando sus proyectos y pudiéndose reflejar virtualmente en la pantalla de una computadora.

V - Plan de marketing

Producto

- Calidad: excelente calidad.
- Características: en los puntos de conteo, se puede visualizar la cantidad de “botellas x hora” de manera promediada.
- Detecta el inicio de la parada y el fin de la misma, el sistema calcula la duración y permite ingresar el motivo de la detención mediante un menú

- en pantalla. También se pueden realizar modificaciones y agregado de aclaraciones o notas desde la PC de control de línea (bajo contraseña).
- Envía hasta 10 mail en caso de que una parada supere un tiempo preestablecido desde configuración
 - Permite exportar a Excel las consultas realizadas desde la pantalla de gestión de paradas.
 - El sistema SCADA visualiza en la pantalla principal los siguientes datos por máquina: número de orden actual, descripción del producto actual, cantidad de botellas descartadas, cantidad de paradas, tiempo acumulado de parada, y velocidad actual de cada máquina.
 - Visualización de todas las órdenes cerradas una vez finalizada.
 - Permite acceder a una pantalla de seteos en donde se pueden visualizar los siguientes parámetros en cada una de las máquinas: activación del punto, preaviso, tolerancia, cantidad de botellas seteadas (lote), tiempo de espera para generar parada. Esta pantalla permite el cambio de valores de manera remota sin necesidad de dirigirse personalmente al punto para realizar los cambios. Pantalla para gestión de órdenes cerradas que permite la selección de un rango temporal de órdenes y su posterior exportación a formato Excel.
 - Garantías: las **Winning Solution** tienen una garantía de seis meses a partir del momento de su instalación. La misma implica que cualquier falla que muestre el sistema será corregida en un plazo de 30 días a partir de la fecha en que se hizo el reclamo e incluye la reposición de cualquier hardware en caso de que esté fallando.
 - Servicios: Using Control ofrecerá el servicio de desarrollo, instalación, puesta en marcha y mantenimiento.

Precio

La política de precios: el presupuesto se realiza en función de la solicitud del cliente. En base a esto es la/s soluciones a presupuestar. Si bien son enlatados estos se adaptan a las necesidades del cliente por lo que tienen un precio fijo (propio del enlatado) y un agregado de precio variable en base a la adaptación del producto al cliente. Esta variación del precio se mide en base a la cantidad de

horas de mano de obra que implica la especialización y de todo insumo a implementar.

En las soluciones precedentes o actualizaciones (upgrades) se cobra por las horas de mano de obra que requiera.

Precio de lista: el precio de la **Winning Solution - SCP** es de \$ 60.000 e incluye el montaje y PEM (Puesta En Marcha).

Descuentos: por la compra de dos o más soluciones se ofrecerá un 5% de descuento.

Período de pago: las condiciones de pago son 50% del costo del trabajo por adelantado (al momento de recibir la orden de compra) y 50% restante a los 90 días. Se emitirá una factura por el adelanto y otra por el saldo.

Plaza (Posición o Distribución)

- Canales
 - Venta Directa: comercialización a través de internet, publicidades mediante envíos postales, contactos telefónicos a posibles clientes, ya conocidos o recomendaciones boca en boca.
 - Venta Indirecta: a través de sociedades con empresas de ingeniería y proveedoras de insumos y maquinaria vitivinícola.
- Inventario: no se cuenta con inventarios ya que al ser productos a la medida de las necesidades del cliente, se elabora por orden de pedido.
- Transporte: si el cliente solamente contrata el software pero no la instalación, el mismo se entregará por medio de envíos postales en formato DVD.

Promoción

Campañas de marketing

- Mailing
- Contactos telefónicos
- Publicidad en páginas web
- Base de datos de 650 contactos profesionales
- www.usingcontrol.com

Contacto

- Mail tradicional: info@usingcontrol.com
- Formulario página web

Páginas especializadas y de bases de empresas

Presencia en website

- Área del Vino: www.areadelvino.com
- Interempresas: www.interempresas.net

Armado de una base de datos completa con:

- Bodegas
- Proveedores de maquinarias de la industria

ACCIONES:

- Envíos postales mediante flyers y catálogos.
- Mailing personal de acuerdo a la actividad del cliente.
- Contactos telefónicos con bodegas y proveedores de la industria que sean potenciales clientes.
- Desayunos de trabajo

En medio plazo:

- Participación en ferias y congresos especializados
- Publicación en revistas gráficas

VI - Plan de producción

Sistema de Conteo Cero – SCP: realiza un control del conteo de las botellas que permite informar con preaviso cuando se esta por llegar a la cantidad total de botellas del lote. La señalización es a través de una columna lumínica de 3 colores y a través de una alarma sonora.

El sistema demuestra el conteo del número de orden de trabajo, la cantidad de botellas por lote, el límite para el disparo de la alerta y la tolerancia de botellas perdidas entre otros e informa por pantalla en HMI local el número de orden de trabajo, cantidad de botellas esperadas y cantidad de botellas contadas hasta el momento.

Propuesta técnica: se montarán sobre la línea de fraccionamiento sensores ópticos para el conteo de botellas y cajas según corresponda en las cercanías de los siguientes puntos de referencia:

Entrada de botellas - provenientes de llenado.

1. Entrada de botellas - provenientes de almacenes
2. Entrada a capsuladora
3. Entrada a etiquetadora
4. Cerradora de cajas
5. Entrada a paletizadora

Se dispondrá en cada uno de los puntos previamente descritos de un tablero con un panel de operación de 4” para la visualización de los datos en forma local.

Cada uno de estos tableros estará dotado de un adquisidor de señales digitales para la obtención de las cuentas provenientes de los sensores. Estos adquisidores se comunicarán con un controlador industrial (PLC) dedicado y programado para llevar adelante la lógica de conteo y comparación provenientes de los adquisidores distribuidos en los puntos de chequeos.

El PLC estará montado en un tablero independiente junto con un panel de control central desde el cual se permitirá la carga de los datos y el seteo de los

parámetros (número de orden de trabajo, cantidad de botellas por lote, límites de tolerancia), la ejecución y parada del sistema.

En cada una de las zonas de conteo se instalarán columnas de señalización lumínica de tres colores para así indicar mediante códigos de luces cuan próximo se está del cierre del lote actual o de llegar al total de botellas indicadas. Esta señalización irá acompañada de manera redundante de una alarma sonora en cada uno de los tableros.

La solución va a permitir expansión y poder comunicarse con una PC convencional en donde correrá un sistema SCADA hecho a medida de la aplicación que permitirá el monitoreo en tiempo real del sistema, el estado de cada una de las máquinas (operativas-no operativas), las cantidades de botellas que han pasado por las mismas y la descarga de los datos de cada lote al PLC de manera remota.

El sistema a medida incluirá herramientas para control de tiempos, motivos y horas de las paradas de cada una de las máquinas involucradas en la línea de fraccionamiento. Además, permitirá el almacenamiento en base de datos de todas las paradas y consultas por fecha de las mismas. De esta manera es posible contar con un control estadístico del funcionamiento de la línea en general y de cada una de sus máquinas en particular facilitando las tareas de programación de mantenimiento preventivo y minimizando el tiempo de parada de las mismas.

A continuación se enumeran otras funcionalidades que dispondrá el sistema:

- En los puntos de conteo, se podrá visualizar la cantidad de “botellas x hora” de manera promediada.
- Se detectará el inicio de la parada y el fin de la misma, el sistema calculará la duración de la misma y permitirá ingresar el motivo de la detención a través de un código que el usuario digite. También se podrán realizar modificaciones y agregado de aclaraciones o notas desde la PC de control de línea bajo contraseña.
- Se agregará la funcionalidad de enviar hasta 10 mails en caso de que una parada supere un tiempo preestablecido desde configuración.

- El sistema de detección de fallas se integrará con el sistema de cronometrado actualmente montado en las líneas una vez que se detecte una parada de forma automática, para indicarle el comienzo de la misma.
- El sistema permitirá enviar de manera automática botellas a “estiba” de acuerdo a un porcentaje ingresado desde configuración, que represente la cantidad de botellas dentro del lote que se desviarán luego del llenado.

Determinación de la localización óptima de la oficina: Using Control es una empresa legalmente constituida en la provincia de Buenos Aires y desarrolla sus actividades en Capital Federal. El motivo se debe a que en Capital Federal existen muchos apoyos fiscales a las empresas que se dedican al desarrollo de la industria del software. En cuanto a los costos de transporte, de materia prima, del producto terminado y del clima, la ubicación no es determinante ya que esta actividad no esta afectada por ninguno de los factores mencionados. En el caso de la actitud de la comunidad, esta actividad industrial puede convivir perfectamente con ella debido a que no genera ruidos molestos, olores ni contaminación ambiental.

A largo plazo se planea abrir una sucursal ubicada en la zona industrial de la provincia de Mendoza.

Plan de compras: las *Winning Solution* requieren materiales y equipos necesarios para producirse y comercializarse para lo cual la planificación de compras incluye:

Selección de proveedores: se cuenta con tres proveedores.

Proveedor 1: PLC, pantallas, sensores, fuentes

Proveedor 2: Cableados, luces e insumos eléctricos

Proveedor 3: Tableros armados (servicio tercerizado)

Fijación de fechas de entrega y cantidades: se hacen a medida que van surgiendo órdenes de compra.

Cuadro N°3: <i>Winning Solution – SCP</i>	
Materiales	
PLC	\$ 3.360
Pantalla 4"	\$ 4.440
Fuente 24V	\$ 960
Reles p/luces	\$ 480
Tablero y Accesorios	\$ 2.160
Sensores ópticos	\$ 1.200
Columna 3 Colores	\$ 1.440
Total costos en Materiales	\$ 14.040

Fuente: Elaboración propia

Plan de fabricación (Ingeniería de producto)

Etapas del proceso de prestación del servicio

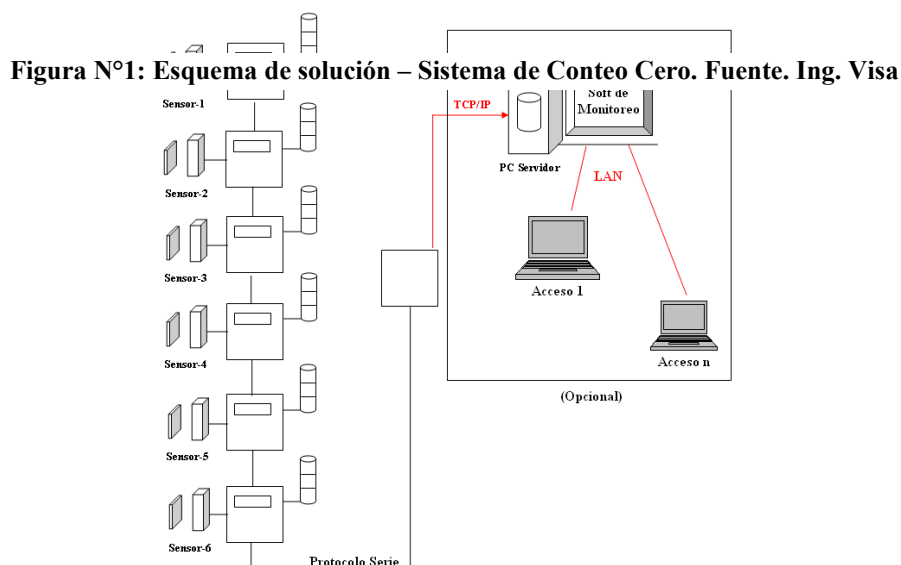
El cliente solicita cotización de una o varias **Winning Solution**

Al tomar contacto con la empresa, el cliente expone sus deseos indicando el grado de automatización que desea obtener y otros detalles que puedan surgir. Using Control se compromete de enviarle al cliente un presupuesto en un término máximo de quince (15) días con los costos del trabajo.

Using Control entrega cotización al cliente. Una vez aceptado el presupuesto y los plazos de ejecución, realiza la compra de materiales.

Durante dicho proceso, se determina una reunión de prueba para que el cliente vea el proceso y aplique cambios en los casos necesarios. Se realizarán los cambios pactados y se realizará una nueva reunión para presentar dichos cambios. En caso de ser necesario se harán más reuniones.

Una vez finalizado el proceso anterior, se efectúa la entrega del servicio el cual implica la instalación de tableros (en caso de ser comprados) y del software.



Fuente: Elaboración Ing. Gustavo Visa

Tecnología aplicada

Locales e instalaciones: la oficina cuenta con una superficie de 40m² equipado con acceso telefónico e internet. Para la actividad que desarrolla la empresa están satisfactoriamente cubiertas tanto la infraestructura como las instalaciones.

A mediano plazo se desea montar en la oficina sala de reuniones y un ambiente separado para instalar show-room de **Winning Solution**.

Equipos técnicos: para la actividad que desarrolla la empresa esta satisfactoriamente cubierto el equipamiento. El mobiliario de oficina correspondiente con capacidad máxima de 4 personas.

- 2 Desc computer
- 2 Notebooks
- 2 teléfonos de línea
- 4 celulares en flota
- 4 escritorios de oficina
- 3 estanterías
- armario de oficina
- cajas de herramientas

Capacidad de Producción: las unidades de producción se determinan por órdenes de producción. La empresa tercerizará el desarrollo del software contratando horas de desarrollo en base a las órdenes de producción. La hora de desarrollo tiene un costo de \$200 por hora en el mercado.

A partir del cálculo del punto de nivelación, se plantea cuánto debería ser el mínimo a vender y será el punto de partida para el primer año. Luego se arma un plan que incluye tres escenarios (optimista, neutral y pesimista), con distintas cantidades de ventas del producto.

Cuadro N°4: Winning Solution - SCP	
Materiales	
PLC	\$ 3.360
Pantalla 4"	\$ 4.440
Fuente 24V	\$ 960
Reles p/luces	\$ 480
Tablero y Accesorios	\$ 2.160
Sensores ópticos	\$ 1.200
Columna 3 Colores	\$ 1.440
Total costos en Materiales	\$ 14.040
Desarrollos	
Programación PLC - 80 Hs. \$200	\$ 16.000
Programación HMI's - 55 Hs. \$200	\$ 11.000
Armado Tableros - 40 Hs. \$200	\$ 8.000
Total costos en Desarrollos	\$ 35.000
Costo Total	\$ 49.040

Fuente: Elaboración propia

La programación es un costo que se paga para la elaboración de un solo sistema. Este costo se prorrata durante la vida del proyecto (en 5 años).

Cuadro N°5: Desagregado Programación	
Programación PLC - 80 Hs. \$200	\$ 16.000
Programación HMI's - 50 Hs. \$200	\$ 11.000
Armado Tableros - 40 Hs. \$200	\$ 8.000
TOTAL costos en desarrollos*	\$ 9.800
TOTAL costos en materiales	\$ 14.040
COSTO TOTAL Solución SCP	\$ 23.840
PRECIO DE VENTA Solución SCP	\$ 60.000

Fuente: Elaboración propia

***TOTAL costos en desarrollos = ((16.000 + 11.000) / 5 años) / 3 unidades vendidas en el primer año + armado de tableros = \$9.800**

Costos de programación para 3 unidades \$ 1.800

Costos de programación para 4 unidades \$ 1.350

- **Cálculo del Punto de Nivelación** (ver ANEXO I)

$$\mathbf{Ro = (p \cdot Q) - ((cv \cdot Q) + Cc) = (p - cv) \cdot Q - Cc = mc \cdot Q - Cc = MC - Cc}$$

En el punto de nivelación el resultado operativo es nulo ($Ro = 0$):

$$Ro = mc \cdot Q - Cc = 0 \text{ luego } mc \cdot Qn - Cc = 0 \text{ entonces } \mathbf{Qn = Cc / mc}$$

$p = \$ 60.000$ \longrightarrow precio unitario de un sistema

$cv = \$ 23.840$ \longrightarrow costo variable de un sistema

$Cc = \$ 104.590$ \longrightarrow costo constante de todo el año*

*El costo constante de todo el año está compuesto por costo operativo total (cuadro N° 9) y el costo de personal total (Cuadro N° 7) siendo de \$39.070 y \$65.520 respectivamente.

$$\mathbf{Qn = 2,89 = 3 \text{ Winning Solution- SCP}}$$

Con la venta de 2,89 sistemas los ingresos igualan los costos. Es decir, que a partir de este número de unidades vendidas el empresario comienza a tener ganancias. Debido a que no se puede vender una fracción del sistema se ajusta este número a 3 sistemas. A partir de esta información, el primer año se venderán tres **Winning Solution**.

Gestión de Stock: no se cuenta con inventarios ya que al ser productos a la medida de las necesidades del cliente, se elabora a medida que se van solicitando. En relación al transporte, si el cliente solamente contrata el software pero no la instalación, el mismo se entregará por medio de envíos postales en formato DVD.

VII - Plan de gestión y organización

Using Control es una sociedad compuesta por dos socios: Gustavo Visa con el 90% del capital social y Liliana Jasa con el 10% restante. El primero trabajará como CEO cuyo cargo será de Dirección y desarrollo, y el segundo socio

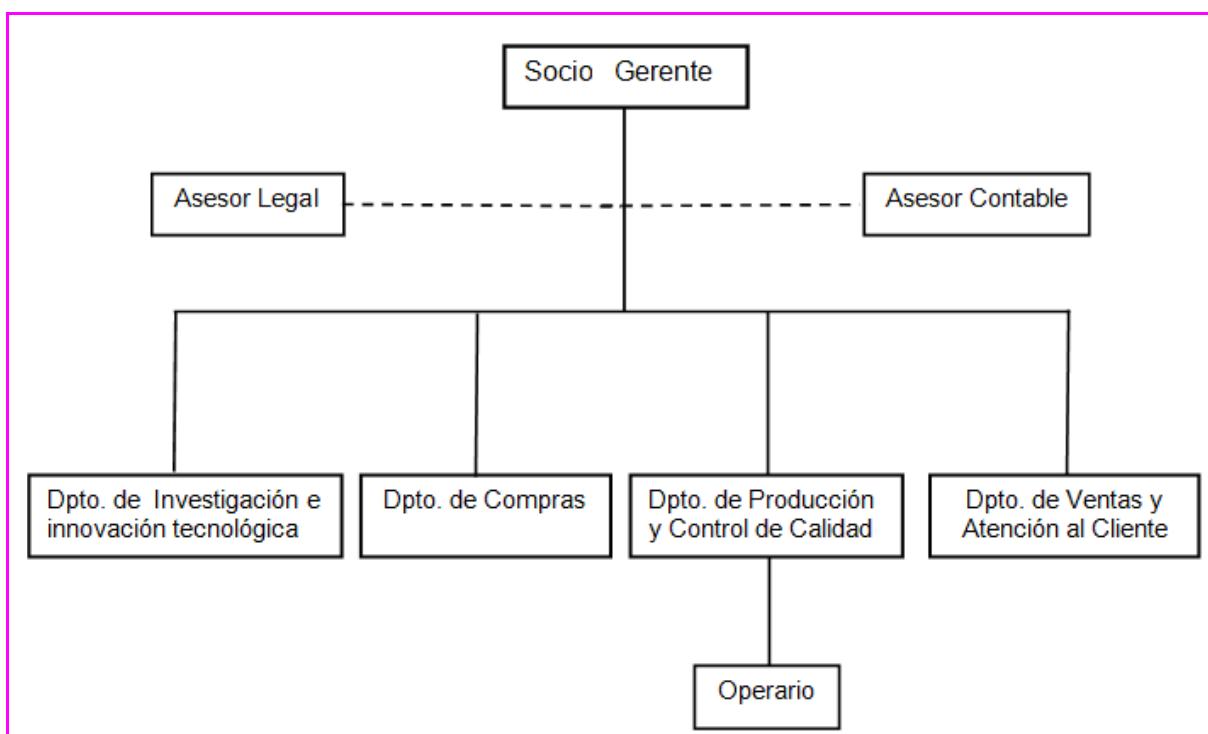
solo será capitalista. La forma jurídica elegida es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

Tal como se indicó en el apartado anterior, la empresa tercerizará el desarrollo del software contratando horas de desarrollo en base a las órdenes de producción para lo cual cuenta con dos proveedores que son ingenieros en sistemas que trabajan “free lance” (por proyecto). Los mismos pueden hacerlo desde sus casas o en la oficina de la empresa.

Además, cuenta con un asesor administrativo contable cuyo nombre es Silvia Ostro que se encarga de gestionar los aspectos contables e impositivos. Por esta asesoría se le abona un monto mensual de \$500.

La asesoría legal la brinda Gustavo Tosquini en especial al comienzo del proyecto y se hace cargo de todo lo inherente para crear una sociedad. Sus honorarios son de \$4.000 y las legalizaciones un costo de \$2.000 y se abonan al iniciar el proyecto.

Figura N°2: Organigrama Using Control S.R.L.



Fuente: Elaboración propia

Política de Recursos Humanos

La política de RRHH reside en la contratación de profesionales externos que sean monotributistas en los casos de necesidad, buscando la flexibilidad de equipos multidisciplinarios acordes a la solicitud requerida por el cliente y magnitud de trabajo. Esto incide en los costos iniciales de la empresa, por lo cual se ofrece valores inferiores al mercado actual.

Respecto al contrato con dichos asesores, se opta por un contrato de servicio, estipulando en el mismo la valoración económica a abonar y plazo.

En base a previsiones de crecimiento estimadas de proyectos locales, a medio - largo plazo se espera tener puestos fijos de trabajo con el mejor equipo posible integrándolo de manera constante y está en el espíritu contratar a profesionales cualificados en las tareas a desempeñar, sin embargo serán capacitados con la formación faltante por personal de la empresa, de ser necesario.

VIII – Análisis Económico – Financiero

A – Datos

1. Ventas y cobros: a partir del punto de nivelación se determinó que en el primer año se realizará la venta de tres **Winning Solution** haciendo el supuesto que se realizarán en enero, mayo y septiembre a un precio de \$ 60.000 cada una. Se trata de venta neta (facturación efectiva que se cobrará en su totalidad).

Se estima que cada venta se cobrará 50% de su valor en el mes de venta y el saldo a los 90 días de efectuada la misma.

El margen bruto es un porcentaje sobre las ventas (no sobre las compras) y hace referencia EXCLUSIVAMENTE al costo del producto que se vende. Este margen bruto es la diferencia entre el precio de compra del producto y el precio de venta. En este caso: $60\% = (\$60.000 - \$23.840)/\$60.000$

Cuadro N° 6: Ventas y cobros año 2011

	Total	Enero	...	Abril	Mayo	...	Agosto	Septiembre	...	Diciembre
Venta Mensual	180.000	60.000	0	0	60.000	0	0	60.000	0	0
Ingreso por ventas	180.000	30.000	0	30.000	30.000	0	30.000	30.000	0	30.000

Cobro de las ventas	100%	
% cobro en el mes	50%	◀ Este % de las ventas se cobrará el mismo mes
% que cobrará a 90 días	50%	◀ Este % de las ventas se cobrará al 4º mes

Fuente: Elaboración propia

2. Costos de personal y Operativos: se proyecta que durante los próximos cinco años a partir de 2011, mes a mes el cargo de Dirección y desarrollo será ocupado por el CEO. El SCE es el costo adicional que tendrá la empresa por seguros sociales y se calcula sobre el sueldo bruto anual. El salario del mes es el sueldo bruto mensual e incluye el salario más las retenciones e impuestos. El CEO es el encargado de la dirección y desarrollo técnico.

Cuadro N° 7: Costos de personal año 2011

Costo de personal ▼ - mes a mes – Desde Enero hasta Diciembre													
Concepto*	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dirección y desarrollo	65.520	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040	7.560	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040	7.560
TOTAL	65.520												

Fuente: Elaboración propia

↓
Sueldo del CEO

↔ Mes aguinaldo ↔

Cuadro N°8: Desagregado cargo Dirección y desarrollo

Neto		4000
Contribuciones de la empresa	23%	920
Seguro de vida	2%	80
ART	1%	40
Sueldo Bruto		5.040
Aportes del empleado	17%	856,8
Sindicato	2,50%	126

Fuente: Elaboración propia

Los costos operativos incluyen todos los costos que no son de financiación, inversión en activos o similares.

Cuadro N° 9: Costos operativos ▼ - mes a mes - Desde Enero hasta Diciembre

Plan de negocio de **USING CONTROL** - Emprendiendo el negocio de las **WINING SOLUTIONS**

Concepto	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pub. y promoc.	2.650	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Alquileres	18.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Suministros	2.100	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Mantenimiento	1.440	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Material Oficina	600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Tributos	5.880	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490
Gtos. de movilidad	2.400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Asesorías	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
TOTAL	39.070	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°10: Desagregado Costos Operativos

Concepto detallado	Costo	mensual	anual
Pub. y promoc.		221	2.650
Impresión folletos	1.600		
Diseño web	200		
Diseño folletos	150		
Dominio web	200		
Publicidad en revistas	500		
Alquileres		1.500	18.000
Alquiler	1.000		
Expensas	500		
Suministros		175	2.100
Productos de limpieza	50		
Alquiler dispenser de agua	100		
Refrigerios	25		
Mantenimiento		120	1.440
Personal de limpieza	120		
Material Oficina		50	600
Artículos de librería	30		
Fotocopias	20		
Tributos		490	5.880
Luz	130		
Teléfono	70		
Internet	90		
Celulares	200		
gastos de movilidad		200	2.400
Combustible	200		

Asesorías	500	6.000
Contador	500	
TOTAL	3.256	39.070

Fuente: Elaboración propia

3. Costos de nuevo establecimiento (puesta en marcha del negocio): para comenzar el proyecto se deben incurrir en costos legales, marcas y honorarios como se detallan a continuación. Además del alquiler de una oficina para desarrollar las actividades de la empresa. La misma implica que al momento de realizar el contrato de alquiler se debe abonar un depósito como garantía.

Concepto	Importe	Pago	
Abogado	4.000	Enero	◀ Año 2011
Legalizaciones	2.000	Enero	◀ Año 2011
Depósito alquiler	3.000	Enero	◀ Año 2011

Fuente: Elaboración propia

4. Inversiones (Inmovilizado): para el funcionamiento del negocio será necesario efectuar una serie de inversiones y compras de activos. Estos "costos" son activos que permanecerán en la empresa y se amortizarán en cinco años el mobiliario y en dos los equipos informáticos. La forma de pago de estas compras será con tarjeta de crédito. Estos valores no incluyen IVA.

Cuadro N°12: Inversiones

	Importe	Cuotas	fecha	Amortización	amortización mensual		amortización anual	
		N° Pagos	compra	Años	1° y 2° año		3° al 5° año	
Mobiliario y enseres	4.200			5				
Mobiliario oficinas	3.000	3	enero		50	50	600	600
Telefonía	1.200	6	enero		20	20	240	240
Equipos informáticos	10.000			2			0	0
Desk computer	4.000	12	enero		167	0	2.000	0
Notebook	6.000	6	julio		250	0	3.000	0
TOTAL					487	70	5.840	840

Fuente: Elaboración propia

5. Financiación del proyecto: el proyecto será 100% financiado por sus socios. Esto demuestra que ante terceros ofrece más confianza porque no es una empresa endeudada. La composición del capital social será de \$ 9.000 (90%) del socio CEO y \$ 1.000 (10%) del socio capitalista.

6. Años posteriores: durante los años siguientes se espera que la variación del ingreso vaya en ascenso. Por lo que las ventas aumentarán en el tercer año y se mantendrán en cuatro unidades hasta el final del proyecto. Para que esto se de también será necesario aumentos en los costos operativos y de personal pero en una proporción inferior.

Para realizar la estimación de los ingresos por ventas se estima tres escenarios posibles optimista, neutral y pesimista dándole la misma probabilidad de ocurrencia a cada uno (33%). A partir de estos datos se determina un promedio ponderado que indica la cantidad de unidades vendidas para cada año.

Cuadro N°13: Análisis de ventas considerando 3 escenarios

2012			
Escenario	Cantidades vendidas	Probabilidad	Promedio ponderado
Optimista	5	33%	3
Neutral	3	33%	
Pesimista	2	33%	
2013			
Escenario	Cantidades vendidas	Probabilidad	Promedio ponderado
Optimista	6	33%	4
Neutral	3	33%	
Pesimista	2	33%	
2014			
Escenario	Cantidades vendidas	Probabilidad	Promedio ponderado
Optimista	6	33%	4
Neutral	4	33%	
Pesimista	3	33%	
2015			
Escenario	Cantidades vendidas	Probabilidad	Promedio ponderado
Optimista	5	33%	4
Neutral	4	33%	
Pesimista	3	33%	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°14: Variación en las ventas año a año

Variación Ventas	2011	2012	2013	2014	2015
------------------	------	------	------	------	------

Variación Ventas (%) en cantidades		0%	50%	0%	0%
Variación Ventas (cantidades)	3*	3	4	4	4
Precio de venta desarrollo SCP (%)		10%	10%	10%	10%
Precio de venta desarrollo SCP (\$)	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846
Variación Ventas (\$)	180.000	198.000	290.400	319.440	351.384

*Cantidad de nivelación

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la estimación de los costos se estima que tanto los costos operativos como los costos de desarrollo de **Winning Solution - SCP** aumentaran un 10% año a año respectivamente. El costo de desarrollo está compuesto por los costos de materiales, costos de programación y costos de armado de tableros. Como se indicó anteriormente, la programación es un costo que se paga para la elaboración de un solo sistema y se prorratea durante la vida del proyecto (en 5 años). Con lo cual lo que aumentará un 10% año a año serán los costos en los materiales y costo de armado de tableros.

En cuanto a los costos de personal aumentarán 12% en el segundo año, 15% el tercero y cuarto año y 18% el quinto año.

Cuadro N°15: Variación en los costos operativos, de personal y desarrollo de SCP año a año.

Variación Costos	2011	2012	2013	2014	2015
Costos operativos (%)		10%	10%	10%	10%
Costos operativos (\$)	39.070	42.977	47.275	52.002	57.202
Costos de personal (%)		12%	15%	15%	18%
Costos de personal (\$)	65.520	73.382	84.390	97.048	114.517
Costos de desarrollo SCP (%)		10%	10%	10%	10%
Costos de desarrollo SCP (\$) unitarios	23.840	26.044*	28.018*	30.685*	33.619*
Costos de desarrollo SCP (\$) totales	71.520	78.132	112.074	122.741	134.475

Fuente: Elaboración propia

* \$ 26.044 = Costos de programación para 3 unidades + costo de armado de tableros ajustado + costo de materiales ajustado

* \$ 28.018 = Costos de programación para 4 unidades + costo de armado de tableros ajustado + costo de materiales ajustado

* \$ 30.685 = Costos de programación para 4 unidades + costo de armado de tableros ajustado + costo de materiales ajustado

* \$ 33.619 = Costos de programación para 4 unidades + costo de armado de tableros ajustado + costo de materiales ajustado

7. Obligaciones legales e impuestos: en el siguiente cuadro se desarrollan las obligaciones legales e impositivas con las tasas correspondientes.

- **% imp. ganancias** 35,00% ◀ % de impuestos que se debe aplicar a las ganancias de la empresa.
- **IVA débito Fiscal** 21,00% ◀ % de I.V.A. que se CARGARÁ en las ventas a los clientes
- **IVA crédito fiscal** 21,00% ◀ % de I.V.A. que los proveedores CARGARÁN en sus facturas
- **Liquidación IVA** MENSUAL ◀ Forma de liquidación (mensual)
- **liquidación retenciones** MENSUAL ◀ Forma de liquidación (mensual)
- **liquidación seg. Social** MENSUAL ◀ Forma de liquidación de los costos salariales

B – Plan de negocio cinco años – AÑO 2011 - 2015

1. Flujo de fondos para el primer año: se estima que para el primer año Using Control tendrá superávit en abril, agosto y diciembre. El resto de los meses darán déficits durante el primer año de vida del emprendimiento.

Cuadro N°16: Flujo de fondos para el primer año

		▼ - mes a mes - Desde Enero hasta Diciembre											
INGRESOS	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	180.000	60.000	0	0	0	60.000	0	0	0	60.000	0	0	0
ventas a plazo	180.000	30.000	0	0	30.000	30.000	0	0	30.000	30.000	0	0	30.000
Egresos													
Desarrollo SCP	71.520	23.840	0	0	0	23.840	0	0	0	23.840	0	0	0
Personal	65.520	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040	7.560	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040	7.560
Operativos	39.070	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256
Compra activos	14.200	2.533	2.533	2.533	1.533	1.533	1.533	333	333	333	333	333	333
Puesta en marcha	9.000	9.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total egresos	199.310	43.669	10.829	10.829	9.829	33.669	12.349	8.629	8.629	32.469	8.629	8.629	11.149
Ebidta	-19.310	-13.669	-10.829	-10.829	20.171	-3.669	-12.349	-8.629	21.371	-2.469	-8.629	-8.629	18.851
Amortizaciones	5.840	487	487	487	487	487	487	487	487	487	487	487	487
Resultado	-25.150	-14.156	-11.316	-11.316	19.684	-4.156	-12.836	-9.116	20.884	-2.956	-9.116	-9.116	18.364

Plan de negocio de **USING CONTROL** - Emprendiendo el negocio de las **WINING SOLUTIONS**

antes de impuestos													
Impuesto a las ganancias	-8.802	-4.955	-3.961	-3.961	6.889	-1.455	-4.493	-3.191	7.309	-1.035	-3.191	-3.191	6.427
Resultado después de impuestos	-16.348	-9.201	-7.355	-7.355	12.795	-2.701	-8.343	-5.925	13.575	-1.921	-5.925	-5.925	11.937
Resultado Neto	-10.508	-8.715	-6.869	-6.869	13.281	-2.215	-7.857	-5.439	14.061	-1.435	-5.439	-5.439	12.423

Fuente: Elaboración propia

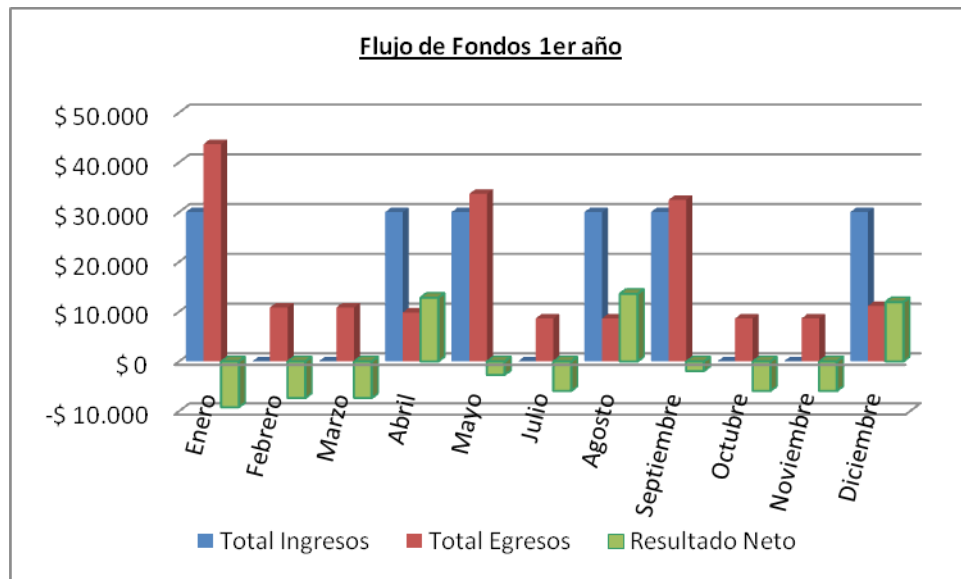


Gráfico N°3 - Fuente: Elaboración propia

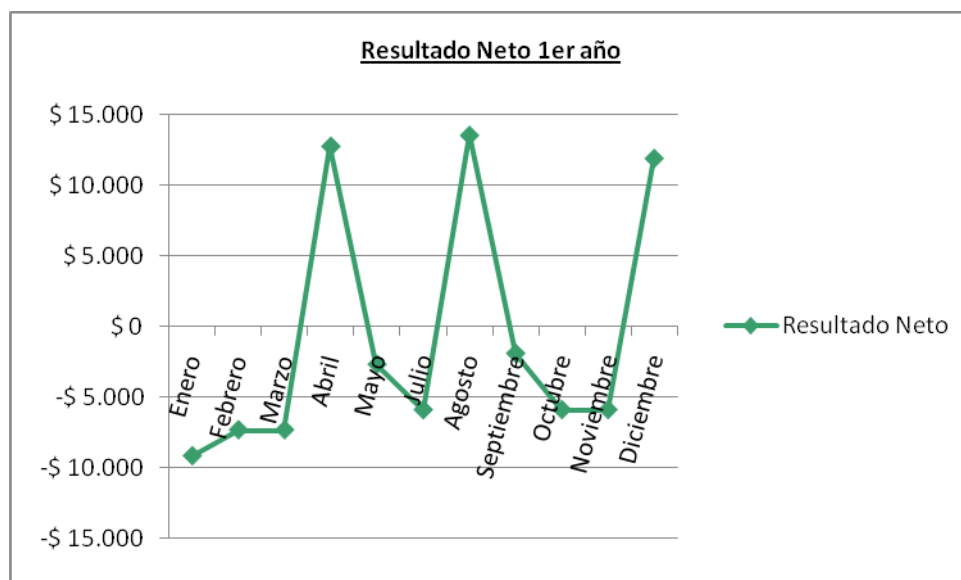


Gráfico N°4 - Fuente: Elaboración propia

2. Flujo de fondos años posteriores: se estima que el primer año la empresa dará déficit y a partir del segundo año superávit. Esto se debe a que en el primer año el gasto superará el ingreso generando resultados negativos pero la situación se revertirá y los ingresos superaran a los costos generando una brecha positiva mucho mayor a la negativa del primer año. A partir del 2012 el resultado neto dejará de ser negativo y año a año aumentará la brecha entre los ingresos y los egresos.

Cuadro N°17: Flujo de Fondos - proyección a 5 años

Ingresos	2011	2012	2013	2014	2015
ventas	180.000	198.000	290.400	319.440	351.384
Egresos					
Desarrollo SCP	71.520	78.132	112.074	122.741	134.475
Personal	65.520	73.382	84.390	97.048	114.517
Operativos	39.070	42.977	47.275	52.002	57.202
Compra activos	14.200	0	0	0	0
Puesta en marcha	9.000	0	0	0	0
Total egresos	199.310	194.491	243.738	271.791	306.194
ebidta	-19.310	3.509	46.662	47.649	45.190
Amortizaciones	5.840	5.840	840	840	840
Resultado explotación	-25.150	-2.331	45.822	46.809	44.350
Impuesto a las ganancias	-8.803	-816	16.038	16.383	15.522
Resultado después de impuestos	-16.348	-1.515	29.784	30.426	28.827
Resultado Neto	-10.508	4.325	30.624	31.266	29.667

Fuente: Elaboración propia

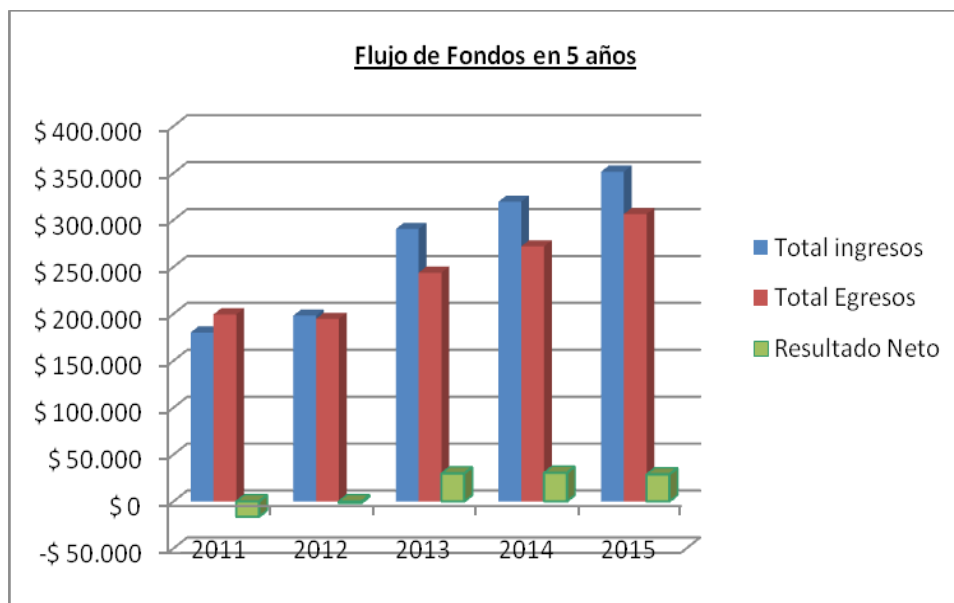


Gráfico N°5 - Fuente: Elaboración propia

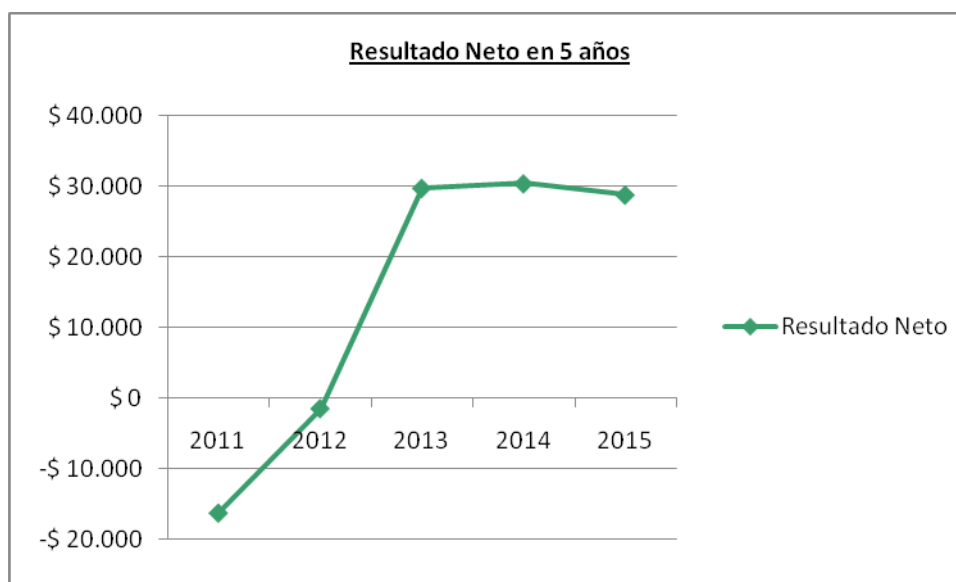


Gráfico N°6 - Fuente: Elaboración propia

Para afrontar los déficits se propone que los socios realicen un préstamo a la empresa de \$ 9.000 cada uno y será devuelto a partir del tercer año en cuotas anuales de \$ 3.000 a cada socio.

- Sistema de cobros a clientes y pago a proveedores:** el circuito de cobros y pagos funciona de la siguiente manera. Una vez que se acordó la venta del servicio, se entrega en un plazo de 90 días a partir de la recepción de la orden de compra fecha en la que el cliente debe abonar 50% del costo del trabajo por adelantado. Con ese dinero la empresa compra los materiales y

contrata las horas de programación. El 50% restante lo cobrará a los 90 días una vez que la empresa haya finalizado, instalado y certificado la Winning Solution.

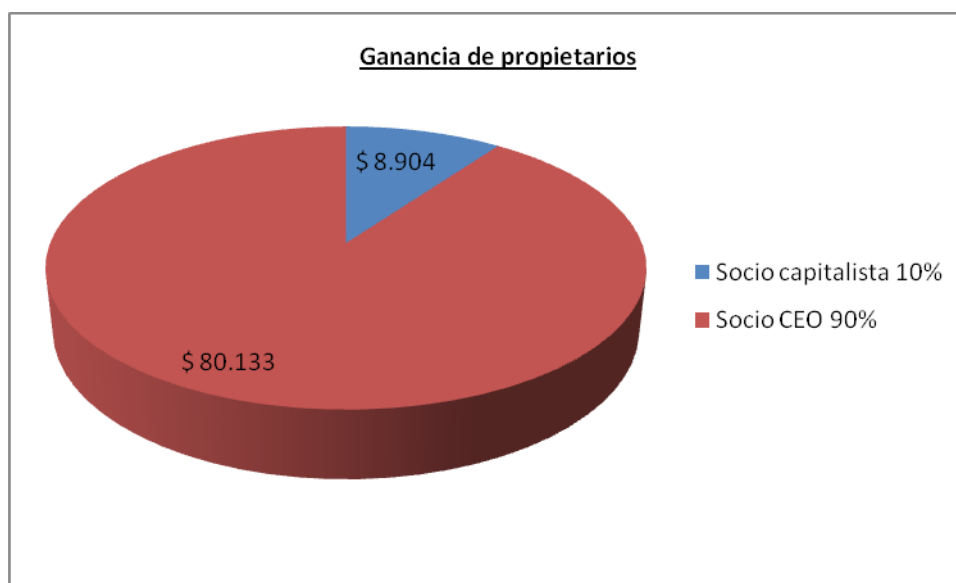
- Riesgo del proyecto: no se observa la probabilidad de ocurrencia de riesgos derivados de la estructura organizacional, de los aspectos tecnológicos del negocio, del impacto social del proyecto, de las relaciones laborales, de la capacidad para ejecutar el negocio ni riesgos contractuales. En cambio, existe el proyecto puede llegar a estar expuesto a que surjan los siguientes riesgos:
 - Riesgos de imposibilidad de acceder a materiales si estos no estuviesen disponibles al nivel adecuado, el momento preciso, cantidad y/o calidad requerida como así también que el gobierno coloque impuestos o restrinja la importación de insumos que provengan de China provocando un aumento en los costos. Ante esto se puede accionar anticipadamente creando asociaciones temporales con los proveedores de materiales. Para el caso de las restricciones gubernamentales se debe prever de contratar proveedores que ofrezcan materiales de producción nacional.
 - Riesgos derivados de ingreso de nuevos competidores debido a la rentabilidad del negocio. Ante esto se puede accionar anticipadamente creando asociaciones temporales con los proveedores que estén interesados en ingresar al mercado.
 - Riesgos derivados del cliente que puede incluir aspectos tales como demoras en los pagos. Ante esto se puede accionar anticipadamente mediante pólizas de seguro que obliguen al cliente a pagar.
 - Riesgos derivados de la subcontratación de programadores que no tengan la calificación técnica pertinente, sin experiencia en proyectos similares, no cumplan los plazos o especificaciones de calidad. Ante esto se puede aceptar el riesgo disponiendo de un factor de contingencias asignando una cantidad para las contingencias y colectarla en tiempo o en dinero.

- **Plan de financiación:** el capital de la empresa estará financiado por aportes de los socios (recursos propios - capital social). Se prevé a futuro conseguir subvenciones que otorga el gobierno nacional denominados ANR (Adelantos No Reembolsables).
- **Ganancia del empresario:** al finalizar cada año se reparten las ganancias entre los dos socios: 10% para el socio capitalista y 90% para el socio CEO. Durante el primer año los socios no obtendrán ganancias sino a partir del segundo año.

Cuadro N° 18: Ganancia del empresario

	2011	2012	2013	2014	2015
Resultado Neto	-10.508	4.325	30.624	31.266	29.667
Socio capitalista 10%	0	432	3.062	3.127	2.967
Socio CEO 90%	0	3.892	27.562	28.139	26.701

Fuente: Elaboración propia


Gráfico N°7 - Fuente: Elaboración propia

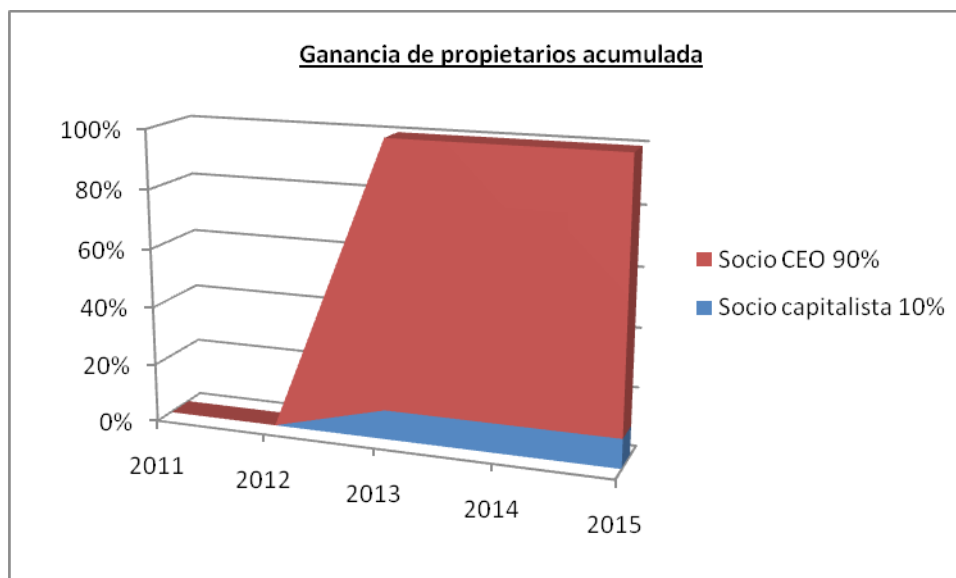


Gráfico N°8 - Fuente: Elaboración propia

- Indicadores financieros:

VAN: la tasa de descuento o de corte que se considera es del 13%. La misma es el costo de oportunidad de invertir el dinero en un plazo fijo del Banco Galicia. El proyecto de inversión es rentable porque tiene un VAN positivo de \$50.590.

Tasa Interna de Rentabilidad (TIR): la TIR resultante es del 80% y es superior a la tasa exigida por el inversor (13%) por lo cual es aconsejable realizar el proyecto.

Cuadro N°19: Análisis de indicadores VAN / TIR	
KE	13%
VAN	\$ 50.590
TIR	138%

Fuente: Elaboración propia

Utilidad por Acción (UPA): el capital social estará compuesto por 100 acciones de \$100 cada una. De esta manera el socio capitalista tendrá 10 acciones y el socio CEO 90 acciones. Ambos socios maximizan sus UPA en el año 2014.

Cuadro N°20: Análisis de indicadores. UPA

	2011	2012	2013	2014	2015

UPA	-105	43	306	313	297
-----	------	----	-----	-----	-----

Fuente: Elaboración propia

Valor Económico Activo (EVA): el EVA la estimación de valor creado durante el ejercicio. Durante el primer año la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor para los accionistas. Esta situación se revierte a partir del segundo año y de allí en adelante la empresa generará una rentabilidad mayor a su costo de capital creando valor para los accionistas.

$$\text{EVA} = \text{EBIT} * (1 - T) - [(\text{Capital Operacional Total Aportado Inversionistas} * \text{Costo de Capital Después de Impuesto})]$$

$$\begin{aligned} \text{Capital Operacional Total Aportado Inversionistas} &= \text{Capital de trabajo} \\ &+ \text{Activos fijos} + \text{otros activos} = \$14.200 + \$9.000 = \$23.200 \end{aligned}$$

Cuadro N°21: Análisis de indicadores. EVA

Análisis de indicadores. EVA	2011	2012	2013	2014	2015
KE	13%	13%	13%	13%	13%
EBIDTA	-19.310	3.509	46.662	47.649	45.190
Capital operacional	23.200	0	0	0	0
EVA	-15.568	2.281	30.330	30.972	29.373

Fuente: Elaboración propia

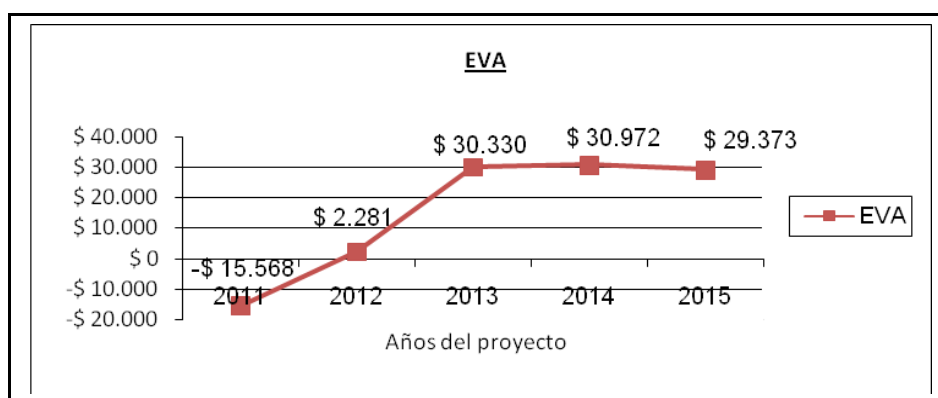


Gráfico N° 9 - Fuente: Elaboración propia

A partir de lo expuesto en este apartado se llega a la conclusión de que el plan de negocio es rentable y que Using Control debe emprender el proyecto de las *Winning Solutions*.

Conclusiones

En el presente trabajo se analizaron los emprendimientos y más concretamente a los emprendedores; las teorías respecto a su origen, su espíritu emprendedor, sus características, habilidades y actitud como así también su espíritu y formación. Además, se destacó que Argentina es uno de los diez países más emprendedores del mundo y si bien es un país emprendedor, se resaltó que muchos emprendimientos fracasan debido a la falta de planificación, management, atención al cliente, capacidad técnica y de control. En términos generales, muchos emprendimientos fallan porque no realizan un plan de negocio.

Más allá de todo análisis teórico, el inicio de un emprendimiento es la idea y antes de llevarla a cabo se debe realizar un análisis exhaustivo debido a que algunas veces la idea es factible pero no siempre viable. Todos los emprendedores comienzan teniendo un importante caudal de ideas, las cuales van discutiendo, agregándole valor y después de tanto discutir y analizar deben determinar el modelo de negocios más favorable y ejecutarlo plasmando su idea en un plan de negocios. Esto es fundamental para el éxito de un emprendimiento ya que este le da una guía al emprendedor para determinar si debe o no realizar el negocio y en caso de realizarlo como llevarlo adelante.

Es indudable que el plan de negocio es una herramienta que brinda un análisis de los riesgos, viabilidad y posibles resultados identificando, describiendo y analizando una oportunidad de negocio y desarrolla tanto procedimientos como estrategias para convertir esa oportunidad en un proyecto empresarial. El emprendedor obtiene una lectura del negocio y si es conveniente embarcarse en él. Emprender un negocio implica estar preparado y el plan de negocio es una herramienta que brinda todos los recursos para lograrlo.

Para demostrar lo expuesto en el marco teórico, se realizó un plan de negocio con la empresa USING CONTROL SRL y el producto que ofrece se denomina WINNING SOLUTION. En dicho plan se realizó un extenso análisis de todos los aspectos del negocio planteando estrategias a seguir, programas y presupuestos determinando la viabilidad del proyecto. Se estudió en profundidad la empresa, el producto y el mercado vitivinícola determinando un plan de producción,

comercialización, gestión y organización. Finalmente se realizó un análisis económico financiero en el que se detalló las ventas y los cobros tanto del primer año como de los años posteriores del proyecto. Para estimar las ventas se definió el punto de nivelación y se estimaron las ventas de todo el proyecto considerando diferentes escenarios. También se detallaron los egresos asociados entre ellos los costos del producto, costos operativos, costos de personal y todo egreso necesario para emprender el negocio. Por último se analizó el flujo de los fondos y a partir del análisis de los indicadores financieros se concluyó que el proyecto es rentable y se recomienda emprenderlo.

A partir de lo expuesto se demuestra el importante aporte que el plan de negocio proporciona para mejorar el desempeño del emprendedor a la hora de iniciar un negocio.

ANEXOS

Anexo I - Análisis del punto de nivelación⁷¹

El análisis de costos permite proporcionar información adecuada para la adopción de decisiones. A partir de la proyección de costos y análisis de variables que determinan la existencia y nivel de los distintos tipos de costos y su vinculación con la situación analizada permitiendo definir precios, volumen de producción, métodos de producción, entre otros.

PUNTO DE NIVELACIÓN: volumen de ventas físico y monetario para el cual no existe beneficio ni quebranto. Se produce un empate entre las ventas monetarias y los costos totales correspondientes a ese volumen de ventas. Es decir, aquél en que el resultado operativo es nulo.

El punto de nivelación no es sinónimo de punto de equilibrio ya que en el primero las ventas igualan los costos dando un resultado nulo y en el caso del punto de equilibrio es cuando se logra un resultado óptimo, o sea, el que proporciona la mayor rentabilidad o el menor quebranto.

El análisis de nivelación está condicionado a los siguientes supuestos:

- La empresa produce y vende un producto único, de especificaciones conocidas y uniformes para un período dado.
- El precio de venta es conocido y se mantendrá inalterado durante el período considerado.
- La estructura de costos es conocida y ha sido resumida en sus tres elementos básicos: costos Constantes, Costos variables de producción unitarios y Costos variables de comercialización unitarios.
- Los costos variables por unidad permanecerán invariables entre ciertos límites conocidos. Los costos variables totales son proporcionales al volumen de actividad.
- Todos los costos pueden agregarse y compararse sin considerar el valor del dinero en el tiempo

⁷¹ WAJCHMAN, Mauricio, "El proceso decisional y los costos", 1º edición, (1997), Ediciones Macchi, Argentina, págs. 21 – 26

A partir de los supuestos, la formulación algebraica es la siguiente: si al precio de venta unitario (p) le deducimos el costo variable de producir y vender esa unidad (cv), obtenemos el margen de contribución unitario o aptitud potencial de cada unidad de producto (mc). La suma de todos los productos vendidos brinda el margen de contribución total (MC), es decir, la aptitud real que tienen los productos para cubrir los costos constantes de la empresa (Cc) y, si existe un excedente, para generar resultados positivos. El resultado operativo (Ro) es aquel que proviene, exclusivamente, de las actividades normales de la empresa.

$$mc = p - cv$$

$$MC = (p - cv) \cdot Q$$

$$Ro = V - Ct \quad \text{donde} \quad Ct = Cv + Cc$$

$$V = p \cdot Q$$

$$Cv = cv \cdot Q$$

$$Ro = (p \cdot Q) - ((cv \cdot Q) + Cc) = (p - cv) \cdot Q - Cc = mc \cdot Q - Cc = MC - Cc$$

Si $MC > Cc$ entonces $Ro > 0$

Si $MC = Cc$ entonces $Ro = 0$ UMBRAL DE RENTABILIDAD

Si $MC < Cc$ entonces $Ro < 0$

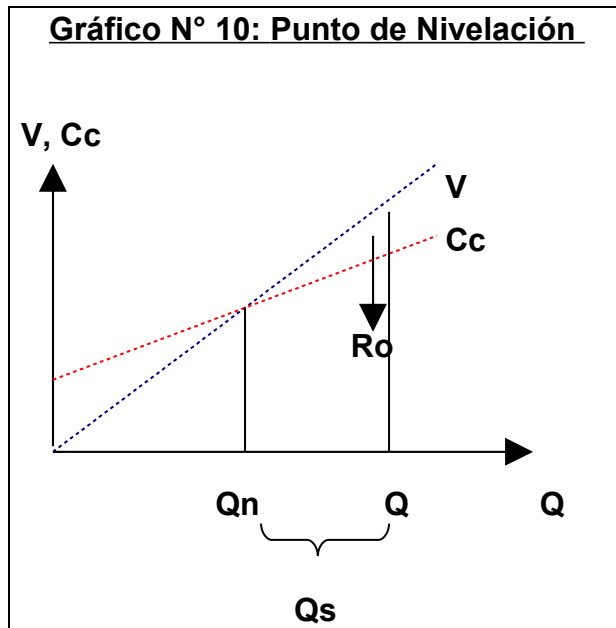
En función del Ro todo cambio en el se da a partir de modificaciones en Q , p , cv y/o Cc .

Análisis de nivelación y seguridad

En el punto de nivelación el resultado operativo es nulo ($Ro = 0$):

$$Ro = mc \cdot Q - Cc = 0 \quad \text{luego} \quad mc \cdot Qn - Cc = 0 \quad \text{entonces} \quad Qn = Cc / mc$$

Siendo la cantidad de seguridad (Qs): $Qs = Q - Qn$



Fuente: Elaboración propia

Anexo II - Análisis de precios

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar un producto o servicio. Es un instrumento para identificar la aceptación o rechazo del mercado; cuando es aceptado, es una variable que produce ingresos. De allí que la fijación de precios sea una tarea compleja y difícil.

El primer paso en el proceso de fijación de precios es establecer los objetivos del precio. Los objetivos del precio especifican los fines que se pretenden lograr con el precio y obedecen a los objetivos del plan de negocio de la empresa.

Según Kotler y Keller los objetivos de la fijación de precios son:

Supervivencia: mientras los precios cubran los costos variables y parte de los costos fijos de tal forma que no se produzcan pérdidas. Este objetivo es aplicable a corto plazo ya que a largo plazo, la empresa debe aprender cómo agregar valor a sus productos, o de lo contrario, se enfrentará a su extinción.⁷²

⁷² KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. "Dirección de Marketing", 12ª edición, (2006), Ediciones Prentice Hall, México, págs. 437 – 439

Maximización del mercado por descremado: las empresas que descubren algún avance tecnológico suelen favorecer los precios altos para maximizar el mercado por descremado. Esto significa, fijar precios iniciales elevados para luego realizar reducciones paulatinas de los mismos con el objetivo de explotar los diferentes segmentos del mercado (de acuerdo a su sensibilidad al precio).

Lograr el liderazgo en calidad de producto: muchas marcas se esfuerzan por convertirse en “lujos accesibles”, es decir, en productos o servicios que se caracterizan por niveles elevados de calidad percibida, gusto y estatus, pero con un precio no demasiado alto como para poder estar al alcance de los consumidores.

Recuperación parcial o total de los costos: este objetivo del precio, es aplicado por organizaciones sin fines de lucro y organizaciones del sector público que buscan la recuperación parcial de los costos porque están conscientes de que dependen de donaciones privadas o del presupuesto público para cubrir los demás costos.

Según Lamb, Hair y McDaniel los objetivos de la fijación de precios son:⁷³

Maximización de las utilidades: hay tres maneras de maximizar las utilidades:

Optimización de Utilidades: establecer precios para que el ingreso total sea tan grande como sea posible con relación a los costos totales (tratar de ganar tanto dinero como se pueda). Sin embargo, es difícil establecer un sistema de contabilidad preciso para determinar el punto de optimización de utilidades y no es una meta buena para la planeación.

Utilidades Satisfactorias: son un nivel de utilidades razonables que sean satisfactorias para los accionistas y la gerencia, consistentes con el nivel de riesgo que la empresa enfrenta.

⁷³ LAMB, Charles, HAIR, Joseph y MCDANIEL, Carl, “Marketing”, 6° edición, (2002), Ediciones International Thomson, Mexico, págs. 577 - 580

Rendimiento Sobre la Inversión: es el rendimiento de la empresa sobre sus activos totales y mide la efectividad para generar utilidades con los activos disponibles. Cuanto mayor sea el rendimiento sobre la inversión del negocio, mejor será la posición de la empresa.

Estrategia de descremado de precios: el término descremado de precios se deriva de la frase "quitar la crema de la superficie" y denota un precio alto con relación a los precios de productos competitivos. Conforme un producto avanza por su ciclo de vida, la empresa puede reducir su precio para llegar con éxito a segmentos de mercado más grandes.

Entonces, una estrategia de descremado o desnatado de precios consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la demanda de ese segmento y/o conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio.

Mantener o mejorar la participación en el mercado: es la relación entre los ingresos por ventas o ventas unitarias de una empresa y los de la industria (los competidores más la propia empresa).

Este objetivo del precio es asumido por diversas empresas porque consideran que mantener o incrementar la participación en el mercado es:

- Un indicador de la efectividad de su mezcla de marketing
- Permite reducir los costos unitarios e incrementar las utilidades a largo plazo
- La participación en el mercado y el rendimiento sobre la inversión tienen una relación estrecha.

Según McCarthy y Perreault los objetivos de la fijación de precios son:

Incrementar los volúmenes de ventas: lograr mayores ventas y para ello suelen fijar un precio que tenga como objetivo intensificar las ventas dando menos importancia a las utilidades.⁷⁴

Mantener el statu quo: mantener la situación actual de la empresa, o sea, trata de evitar la competencia de precios. Buscan mantener inalterados los precios. Esta actitud conservadora es muy común cuando el mercado no crece.

Responsabilidad social: según Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, una empresa puede sacrificar mayores utilidades sobre las ventas y seguir un objetivo de precio que reconozca sus obligaciones hacia los clientes y la sociedad en general.⁷⁵

Penetración en el mercado: hay empresas que ponen precios relativamente bajos para estimular el crecimiento del mercado y apoderarse de gran parte de él. Sin embargo, deben existir algunas condiciones: alta sensibilidad a los precios, costos de producción y distribución que tiendan a bajar al aumentar y acumularse el rendimiento, niveles de precio que desalienten a la competencia real y potencial y cuando el mercado meta no está en condiciones de pagar un precio alto.

Una vez definidos los objetivos, la elección de una adecuada estrategia de precios es un paso fundamental dentro del proceso de fijación de precios porque establece las directrices y límites para la fijación del precio inicial y los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto, todo lo cual, apunta al logro de los objetivos que se persiguen con el precio.

Las principales estrategias de precios son las siguientes:⁷⁶

Estrategias de precios de penetración: consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota

⁷⁴ Ibidem, págs. 535 - 536

⁷⁵ Ibidem, págs. 392 - 393

⁷⁶ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, CAMARA, Dionisio y CRUZ, Ignacio, "Marketing", 10ª edición, (2004), Ediciones Prentice Hall, España, págs. 392 - 394

de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costos de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios.

Estrategias de precios para cartera de productos: la estrategia para fijar el precio de un producto ha de ser diferente si el producto forma parte de un grupo de productos. En ese caso, la empresa debe fijar un conjunto de precios que maximice los beneficios de toda la cartera de productos.

Estrategia de precios para una línea de productos: la empresa debe decidir cuál debe ser la diferencia de precio entre los diferentes escalones de una línea de productos.

Estrategias de precios para productos opcionales o complementarios: los productos opcionales o complementarios son aquellos que sirven de complemento al producto principal. Deben buscar un beneficio global conjunto que haga atractivos los productos.

Estrategia de precios para productos cautivos: los productos cautivos son aquellos que son indispensables para el funcionamiento del producto principal. Las empresas que venden los productos principales fijan precios bajos y reservan los amplios márgenes de beneficios para los repuestos o productos adicionales necesarios.

Estrategias de precios para paquetes de productos: los paquetes de productos (packs) son aquellos que incluyen una combinación de productos a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos y buscan integrar diversos productos bajo un precio atractivo que induzca a los consumidores a adquirir bienes y servicios que de otra forma prescindirían, ya que el costos agregado de todos es más bajo.

Estrategias de precios de prestigio: consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren.

Estrategias de precios orientadas a la competencia: en esta estrategia de precios, la atención se centra en lo que hacen los competidores. Se pueden distinguir las siguientes situaciones:⁷⁷

Equipararse con los precios de los competidores: se emplea cuando hay gran cantidad de productos en el mercado y están poco diferenciados. La empresa no tiene prácticamente ningún control sobre el precio.

Diferenciarse de los competidores con precios superiores: la idea principal de ésta estrategia de precios es transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo.

Diferenciarse de los competidores con precios inferiores: la idea principal de ésta estrategia de precios es la de estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio. Esta estrategia es válida si la demanda global es ampliable, es decir, tanto los consumidores actuales como los potenciales están dispuestos a adquirir la oferta.

Mantenimiento del precio frente a la competencia: la idea principal de ésta estrategia es la de mantener los precios para evitar reacciones imprevistas de los consumidores ante una suba de precios. Esta estrategia se lleva a cabo cuando la organización tiene una elevada participación en un mercado de gran estabilidad. Se puede elegir también este tipo de precios para colaborar con las políticas gubernamentales de lucha contra la inflación o proyectar una imagen social.

Estrategias de precios por áreas geográficas: es preciso determinar una estrategia de precios por áreas geográficas para establecer acuerdos con los compradores acerca de quién paga (parte o la totalidad) de los costos de envío, según su ubicación geográfica.⁷⁸

Fijación de precios de fábrica: el vendedor paga el costo de cargar los productos en el medio de transporte y en el punto de embarque cuando la propiedad pasa al comprador. El comprador paga el costo total de transportes y

⁷⁷ TALAYA, Agueda Esteban, Op. Cit., págs. 412 - 422

⁷⁸ Ibidem, págs. 412 - 422

fletes, siendo responsabilidad del vendedor tan solo los costos derivados de la carga del producto.

Fijación de precios por absorción de fletes: el vendedor debe estar dispuesto a absorber parte del flete para que los compradores más alejados se sientan atraídos por el precio.

Fijación de precios de entrega uniforme: en este caso, todos los compradores, sea cual sea su localización, pagan lo mismo.

Fijación de precios de entrega por zonas: en este caso, el mercado se divide en zonas geográficas y dentro de cada una de ellas se establece un precio de entrega uniforme.

Fijación de precios con asunción de portes: resulta útil para aquellas empresas con gran interés por vender sus productos a un cliente concreto o en área geográfica determinada. Con esta estrategia, la empresa asume todos los costos de transporte o parte de ellos.

Fijación de precios desde un punto base: en este caso, la empresa elige una ciudad determinada como "Punto Base" y cobra a todos sus clientes los costos de transporte desde ese punto hasta el destino final, independientemente del origen real del envío.

Una empresa puede optar por más de una alternativa dentro de su estrategia de precios por áreas geográficas, para que de esa manera, el comprador pueda elegir entre las diversas opciones la que mejor se adapte a sus posibilidades o conveniencia.

Las empresas fijan sus precios siguiendo al menos uno de los enfoques:

Enfoque basado en los costos: fijación de costos más margen, análisis del umbral de rentabilidad y fijación de precios según el objetivo en beneficios.

Fijación de precios según los costos: fijar precios mediante un margen, lo que supone aplicar un incremento a los costos totales del producto y obtener así el precio.

Análisis del umbral de rentabilidad y fijación de precios según el objetivo en beneficio: la empresa intenta establecer un precio con el que alcance el umbral de rentabilidad o con el que consiga el margen de beneficios deseados. Para estos métodos se emplea el gráfico de umbral de rentabilidad, que muestra el costo total y el ingreso total estimado para diferentes niveles de volúmenes de ventas.

Enfoque basado en el consumidor: (fijación de precios según el valor percibido) se basa más en el valor percibido por el consumidor que en los costos del producto. Utiliza como elemento clave para establecer un precio el valor percibido por el consumidor, en vez de los costos totales que representa el producto para la empresa. Este método implica que el precio debe tenerse en cuenta como una variable más del marketing mix antes de aplicar la estrategia de marketing.

Enfoque basado en los competidores: (fijación de precios según el precio predominante en el mercado y por ofertas cerradas) la fijación de precios según el nivel predominante, la empresa fija sus precios basándose en gran medida en los precios de sus competidores, prestando menos atención a sus propios costos o a la demanda de sus productos. La empresa podrá establecer precios inferiores, iguales o superiores a los de sus principales competidores. Las empresas más pequeñas siguen a la empresa líder: cambian sus precios cuando el líder de mercado cambia los suyos, en vez de cuando se producen cambios en su demanda o en sus costos. Algunas empresas cobran más y otras menos, pero en ese caso mantendrán ese margen de diferencia siempre al mismo nivel.

Bibliografía

- ALMOGUERA, José, "*Plan de negocios*", en Revista Emprendedores, [Julio 2006]
- ARIANSEN CÉSPEDES, Jaime, "*Mercado mundial de vinos 2010*", en Revista Enología, [Abril 2011]
- BACA URBINA, Gabriel, "*Evaluación de proyectos*", 4° edición, (2001), Ediciones McGraw-Hill, Méjico, 383 págs..
- BLATMAN, Darío, "*Estructura de un plan de negocio*", en Revista online Pasión por emprender, www.pasionporemprender.blogspot.com, [Diciembre 2008]
- BLATMAN, Darío, "*Filosofía emprendedora: Definiendo algunos conceptos*", en Revista online Pasión por emprender, www.pasionporemprender.blogspot.com, [Marzo 2008]
- BLATMAN, Darío, "*Fracaso de nuevos emprendimientos*", en Revista online Pasión por emprender, www.pasionporemprender.com, [Octubre 2008]
- BLATMAN, Darío, "*Importancia del Plan de Negocios*", en Revista online Pasión por emprender, www.pasionporemprender.blogspot.com, [Junio 2008]
- BLATMAN, Darío, "*Modelo de Plan de Negocios*", en Revista online Pasión por emprender, www.pasionporemprender.blogspot.com, [Agosto 2008]
- COSTALONGA, Guillermo, Apuntes elaborados para la Asociación Argentina para el desarrollo de PYMES, entrevista personal realizada el 14/12/2009
- DÁNDREA, Alberto, "*El carácter emprendedor, ¿escrito en los genes?*", en Blog Materia Biz, www.materiabiz.com/mbz/emprendedor/nota.vsp?nid=41799, [Abril 2009]
- DIAZ, Paola, "*¿Qué es ser un emprendedor creativo?*", en Blog Capital emprendedor, www.capitalemprendedor.com, [Septiembre 2009]
- ESTRADA, Socorro, "*ABC del emprendimiento: Actitudes, métodos y prácticas de quienes se dedican a desarrollar nuevos negocios*", en Revista Gestión, [Febrero 2001]
- ESTRADA, Socorro, "*ABC del emprendimiento: Actitudes, métodos y prácticas de quienes se dedican a desarrollar nuevos negocios*" en Revista Gestión, [Febrero 2001]
- ESTRADA, Socorro, "*La incertidumbre como ventaja*", en Revista Gestión, [Febrero 2001]
- FABRE, Fernando, "*¿Alguien me puede decir que significa ser emprendedor?*", en Newsletter Endeavor, www.boletinendeavor.aper.net/content_note.asp?idno=656&idca=3&ided=67, [Septiembre 2009]
- GARRIDO MARTOS, Luis, "*Métodos de Análisis de Inversión*", en Blog Zona económica, www.zonaeconomica.com, [Octubre 2006]
- KAWASAKI, Guy, "*El arte de empezar. Las cinco tareas que todo emprendedor debe cumplir para ser exitoso. Primer capítulo de The Art of the Start*", en Revista Gestión, [Enero 2001]
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, "*Fundamentos de Marketing*", 6° edición, (2002), Ediciones Prentice –Hall, Mejico, 589 págs.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. "*Dirección de Marketing*", 12° edición, (2006), Ediciones Prentice Hall, Mejico, 811 págs.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, CAMARA, Dionisio y CRUZ, Ignacio, "*Marketing*", 10° edición, (2004), Ediciones Prentice Hall, España, 688 págs.
- LAMB, Charles, HAIR, Joseph y MCDANIEL, Carl, "*Marketing*", 6° edición, (2002), Ediciones International Thomson, Mejico, 751 págs.

- LARADILLÓN, Carmen, “*Argentina entre los diez más emprendedores del mundo*”, en Revista online Pulso social, www.pulsosocial.com, [Noviembre 2008]
- LEON, Diana, “*Como montar su propia empresa y no condenarla al fracaso*”, en Revista online Vanguardia, www.vanguardia.com, [Septiembre 2009]
- LLEDO, Pablo y RIVAROLA, Gustavo, “*Claves para el éxito de los proyectos. Como gestionar proyectos en condiciones de riesgo*”, 1° edición, Edición Fundación Alta Dirección, Argentina, (2005), 335 págs.
- MINTZBERG, Henry, “*El Proceso Estratégico. Conceptos, procesos y casos*”, 1° edición, Ediciones Prentice Hall, Méjico (1995), 641 págs.
- PORTER, Michael, “*Ventaja competitiva*”, 1° edición, (1987), Ediciones Cecsca, Mejico, 550 págs.
- QUIJANO, Haydee, “*Aptitud y actitud del emprendedor*”, en Blog Articuloz , www.articuloz.com, [Febrero 2008]
- QUIJANO, Haydee, “*Comprender sobre el emprender propio*”, en Blog Articuloz , www.articuloz.com, [Febrero 2008]
- QUIJANO, Haydee, “*El emprendedor entusiasta*”, en Blog Negocios en casa. , www.negocio-en-casa.net, [Abril 2008]
- RODDICK, Gordon, “*Cómo escribir tu primer plan de negocios*”, en Blog Scribd, www.scribd.com, [Abril 2011]
- RODDICK, Gordon, “*Mi primera investigación de mercado*”, en Blog Scribd, www.scribd.com, [Abril 2011]
- ROMERO SEGURA, Javier, “*¿Cómo nacen las ideas de negocios?*”, en Revista online Material Biz, www.materiabiz.com, [Septiembre 2009]
- ROMERO, Jose Luis, “*Riesgos a considerar durante la gerencia de negocios*”, en Blog Gestipolis, www.gestipolis.com, [Abril 2008]
- SAPOROSI, Gerardo, “*Consejos sobre como elaborar un plan de negocios*”, Apuntes elaborados para MBA – Universidad de Belgrano [Febrero 2010]
- SAPOROSI, Gerardo, “*Pasión entrepreneur*”, 1° edición, Ediciones Macchi, Argentina, (1982), 221 págs.
- SBDAR, Manuel, “*Premio mentores a la micro, pequeña y mediana empresa*”, en Diario Clarín online, www.clarin.com, [Septiembre 2009]
- TALAYA, Agueda Esteban, “*Principios de Marketing*”, 1° edición, (1997), Editorial Esic, España, 816 págs.
- VAN HORNE, James, “*Administración Financiera*”, 10° edición, (1997), Ediciones Prentice Hall, Mejico, 768 págs.
- WAJCHMAN, Mauricio, “*El proceso decisional y los costos*”, 1° edición, (1997), Ediciones Macchi, Argentina, 262 págs.

Páginas de Internet consultadas:

- www.sigma.poligran.edu.co
- www.crecenegocios.com
- www.informasa.net
- www.pwc.com
- www.uch.edu.ar
- www.pasionporemprender.blogspot.com
- www.materiabiz.com

- www.capitalemprendedor.com
- www.boletinendeavor.aper.net
- www.zonaeconomica.com
- www.pulsosocial.com
- www.vanguardia.com
- www.articuloz.com
- www.negocioencasa.net
- www.scribd.com
- www.gestiopolis.com
- www.clarin.com

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Mendoza,

Antuñ, Cecilia Elena
Apellido y Nombre23039
N° Registro
Firma