

UNIVERSIDAD FASTA  
Facultad de Ciencias Económicas



SEMINARIO DE GRADUACIÓN

“La confección de un plan de negocios antes  
de emprender un proyecto”

Alumno: Ariel Pablo Suarez Martínez

Tutor: Lic. Eduardo A. Díaz

Docente: Dra. Laura Cipriano

Año 2001



## SEMINARIO DE GRADUACION

### Diseño de la investigación:

- **Tema elegido:** Plan de Negocios
  
- **Problema:** la confección de un plan de negocios antes de emprender un proyecto.
  
- **Objetivo General:** determinar como se debe confeccionar un plan de negocios antes de emprender un proyecto.
  
- **Objetivos específicos:**
  - Definir qué es un plan de negocios.
  - Determinar para qué se realizan los planes de negocios.
  - Analizar cómo deben estructurarse los planes de negocios.
  - Desarrollar los contenidos que deben incluirse en un plan de negocios.
  - Analizar un caso práctico. Investigar los antecedentes de dicha empresa y cómo se desenvuelve en la actualidad.
  - Realizar una investigación de mercado con el fin de detectar el posicionamiento del negocio y de la competencia.
  - Analizar los escenarios futuros del negocio.

- Determinar su misión, objetivos y metas, como así también sus factores críticos de éxito.
  - Confeccionar un análisis FODA, como así también los planes a seguir.
  - Confeccionar un presupuesto sobre la apertura de la nueva sucursal.
  - Analizar la factibilidad técnica- económica y financiera del nuevo proyecto.
- 
- **Hipótesis:** La implementación de un plan de negocios permitiría a las empresas obtener éxito en sus emprendimientos.

- **Variables:**

*Hipótesis:*

*Variable independiente:* la implementación de un plan de negocios.

*Variable dependiente:* obtener éxito en sus emprendimientos.

### ABSTRACT

Es muy difícil que un emprendimiento sobresalga o sea viable sin planeamiento o estudio previo. De un plan consistente, claro y bien presentado puede depender el futuro de la empresa.

En un mercado tan complejo como el actual, globalización mediante, idea y visión exigen un enfoque sistémico y racional, que analice las variables internas y externas que mueven a la compañía.

El plan de negocios es un documento estratégico fundamental, tanto para una gran compañía como para una Pyme. (En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todas las variables de un proyecto: para orientar la puesta en marcha de un negocio, para convencer a un inversor, para sustentar un pedido de crédito, para realizar una oferta de compra o de venta, para conquistar a una empresa de exterior y conseguir una licencia o una franquicia, para presentar un negocio a un potencial socio, etc.

Según la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica.

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales en un plan de negocios, la información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

No hay una forma única de encarar un plan de negocios pero las partes básicas en las que suele organizarse todo plan son: Carátula, Resumen Ejecutivo, Cuerpo Principal y Anexos.

Los contenidos que no deben faltar (ni fallar) en un plan de negocios son:

Resumen ejecutivo; Introducción; Investigación de mercado y estudio de la competencia; Análisis FODA; Estrategia; Plan de marketing; Recursos humanos y management; Factibilidad técnica; Factibilidad económica; Factibilidad financiera y las Conclusiones.

La presentación del plan, escrita u oral, debe ser cuidadosa y atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al potencial socio o inversor.

## MARCO TEÓRICO

“Las personas necesitan alimentarse, vestirse, recibir una educación, etc; para ello tiene unos recursos o ingresos que siempre son insuficientes a la hora de conseguir todos los bienes y servicios que desean satisfacer las necesidades. También el conjunto de personas, o sea la sociedad, tiene necesidades colectivas, como las carreteras, la defensa, la justicia; etc; y al igual que ocurre con las personas individuales, también tiene mas necesidades que medios para satisfacerlas. La economía se ocupa de las cuestiones que se generan en relación con la satisfacción de las necesidades de los individuos y de la sociedad.

La economía estudia la forma en que los individuos y la sociedad efectúan las elecciones y decisiones para que los recursos disponibles, que siempre son escasos, puedan contribuir de la mejor forma a satisfacer las necesidades individuales y colectivas de la sociedad.”<sup>1</sup>

“La economía es una ciencia y, como cualquier otra ciencia posee su propio conjunto de herramientas para medir y analizar el mundo. El “mundo” particular medido y analizado por la ciencia económica es la “economía”, o sea aquellas actividades e instituciones de la sociedad relacionadas con la satisfacción de las necesidades materiales (y espirituales). Así, la ciencia económica dispone de una serie de herramientas de análisis y medida. Una vez se conozca la manera de usar estas herramientas, se estará en capacidad de describir, explicar y realizar predicciones sobre la economía.”<sup>2</sup>

El estudio de la ciencia económica se puede dividir en microeconomía y macroeconomía:

“Las magnitudes agregadas macroeconómicas permiten estudiar los problemas relacionados con el empleo, la inflación o el crecimiento del producto nacional sin preocuparse por aspectos como el análisis de mercados particulares, las motivaciones de los agentes individuales y el mecanismo de formación de precios. El análisis macroeconómico y la visión global de la economía no son, sin embargo, incompatibles con el análisis mas detallado que intenta explicar el comportamiento de los agentes económicos en los mercados individuales y la formación de precios en dichos mercados. A esta parte de la

<sup>1</sup> Mochón y Beker, *Economía (Principios y aplicaciones)*, McGraw Hill.-1993.

<sup>2</sup> Le Roy Miller y Meiners, *Microeconomía*, 3era edición, McGraw Hill.-1990.

economía se la denomina microeconomía, siendo preciso señalar que la distinción entre ambas se produce, en buena medida, sólo a efectos pedagógicos, pues no existe ninguna oposición entre los dos enfoques. La conexión entre la microeconomía y la macroeconomía se debe a que todo análisis macro sólo tiene sentido en cuanto en su base hay decisiones típicamente microeconómicas.”<sup>3</sup>

La microeconomía es la parte de la economía que se centra en la primera de las elecciones básicas de la sociedad: la asignación de los recursos.

“El objetivo básico de la microeconomía es la determinación de los precios relativos de las mercancías y factores que se forman en el mercado. Para conocer cómo se forman los precios, el análisis microeconómico se ocupa de los problemas relativos a las unidades primarias de decisión utilizando el esquema de análisis basado en la oferta y la demanda.”<sup>4</sup>

Entendemos que es necesario cuando se habla de microeconomía, definir que se entiende por organización y empresa.

Se puede enunciar que las empresas u organizaciones son materia de estudio de la administración.

“Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente constituidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos en un tiempo determinado.”<sup>5</sup>

“Otro autor estructuralista, acota que dentro de esta definición se incluye a las empresas, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias, y prisiones; por el contrario, no están incluidas las tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familiares.”<sup>6</sup>

MILANOWSKI define que la organización como institución social, es un grupo de gente unida en una labor o labores comunes ligadas a determinada porción de cuanto los rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas.

De esta definición se pueden destacar los conceptos de: labor común, reglas, aparato técnico, y sentido de identificación o propiedad de medios, que rodean al grupo organizado.

Esta definición sociológica de institución enfatiza las características de existencia de autoridad y su identificación en una cabeza.

<sup>3</sup> Mochón y Beker, Economía ( Principios y aplicaciones), McGraw Hill.-1993.

<sup>4</sup> Mochón y Beker, Economía ( Principios y aplicaciones), McGraw Hill.-1993.

<sup>5</sup> Parsons, T.; Structure and process in modern societies; Free Press; 1960.

<sup>6</sup> Etzioni, A.; Organizaciones modernas; UTEHA; 1972.

Otra de las características surge de la definición de organización de BARNARD, cuando expresa: la actitud consciente y coordinada constituye la característica esencial de la organización.

Esta afirmación tiene una coincidencia con lo señalado por Etzioni en lo referente a la coordinación consciente, como nota destacable de la organización respecto de otros grupos.

“También para MARCH y SIMON el concepto de coordinación resulta importante; en su libro dicen que las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas, que siendo los conjuntos más grandes de nuestra sociedad, tienen lo que más se parece a un sistema coordinado central.”<sup>7</sup>

“ARGYRIS, por su parte, expone otra característica importante que es la racionalidad con que las organizaciones desarrollan sus actividades. A esta variable, Argyris la considera como la propiedad fundamental de la organización formal en su basamento lógico o su racionalidad esencial.”<sup>8</sup>

En opinión de HERMIDA, SERRA y KASTIKA, las características que permiten una adecuada definición de empresa o de organización (posibilitando, en consecuencia, una precisa identificación del objeto de estudio de la ciencia de la administración), son las siguientes:

- 1) Es un grupo humano con caracteres de institución social.
- 2) Es una institución social, en la cual sus miembros tienen un comportamiento finalista; esto quiere decir que tratan de alcanzar metas comunes sujetas a restricciones también comunes.
- 3) La particularización de cómo se fijan las metas está asociada a una categorización que permite clasificar a las organizaciones en distintos tipos.
- 4) Dentro de este grupo existe la posibilidad de rotación, intercambiabilidad y sustitución de cualquiera de los miembros.

---

<sup>7</sup> March y Simon, H. A.; Teoría de la organización; Ariel; 1961.

<sup>8</sup> Argyris, C.; Personalidad y organización; Harpers; 1957.

5) Esta institución social cuenta con una estructura de autoridad, comunicación, información y control entre sus miembros. Estas relaciones de estructura son relativamente estables en el tiempo.

6) Esta institución social esta influida en forma permanente y dinámica por el medio ambiente o contexto, al cual, por su parte, también influye.

7) Esta institución social no persigue exclusivamente fines de lucro, sino que las que lo hacen son solo un tipo entre las muchas organizaciones que existen.

### **Administración:**

La administración es la acción y efecto de administrar.

Administrar es gobernar, regir, o cuidar un territorio o institución.

El administrador es la persona a cargo de la administración.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control.
2. La administración se aplica a cualquier clase de organización.
3. Se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear un valor agregado.
5. La administración está interesada en la productividad; esto implica efectividad y eficiencia.”<sup>9</sup>

En otro sentido, la administración es la **ciencia** que investiga y estudia a las organizaciones, e implementa teorías para que las personas, individualmente ó en grupo, encuentren un ámbito adecuado para el desempeño de los objetivos propuestos. Para ello, utiliza técnicas que se implementan a partir de normas y procedimientos.

<sup>9</sup> Koontz y Wehrich. *Elementos de la Administración*. McGraw Hill. 5° Edición. 1995.

Para alguna parte de la doctrina, la administración es una **técnica**. No faltan, además, los autores para quienes la administración es un **arte**; el de dirigir una empresa y tomar decisiones.

Como clara demostración del aludido caos semántico y metodológico, se pueden citar algunas opiniones sobre qué es la administración:

- Para TAYLOR es ciencia y no regla empírica, aunque su idea de la ciencia está totalmente desvirtuada, y nada tiene que ver con el verdadero concepto científico.<sup>10</sup>
- Para FAYOL es una doctrina administrativa, además del arte de gobernar una empresa.<sup>11</sup>
- Para KOONT y O'DONELL es un sistema de principios.<sup>12</sup>
- Para SIMON es una teoría.<sup>13</sup>
- Para DRUCKER es gerencia.<sup>14</sup>
- TIMMS completa dicha apreciación al asimilar a la administración con la gerencia, a la cual considera como una mezcla de arte y ciencia.<sup>15</sup>

Hermida, Serra y Kastika consideran que resulta imposible considerar a la administración como un arte, dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de una realidad. También creen que “**ciencia y técnica**” de la administración *actúan en forma complementaria, y a modo de interactividad realimentada*. Esto significa que el campo explicativo de la ciencia alimenta a la técnica; de sus progresos y estancamientos surge la realimentación para el campo de la evaluación y redimensión de las explicaciones científicas. Estas se revierten luego al campo explicativo y profundizan, reorientan o recrean el horizonte científico del foco de atención dentro del objeto de estudio.

<sup>10</sup> Taylor, F.; Principios de la administración científicas; El Ateneo; 1969.

<sup>11</sup> Fayol, H.; Administración industrial y general; El Ateneo; 1969.

<sup>12</sup> Koont, H. Y O'Donell, C.; Principios de dirección de empresas; Mc Graw Hill; 1961.

<sup>13</sup> Simon, H.; El comportamiento administrativo; Aguilar; 1963.

<sup>14</sup> Drucker, P.; La gerencia de empresas; Sudamericana; 1963.

<sup>15</sup> Timms, H.; Sistema de decisión gerencial; El Ateneo; 1970.

La administración podría ser concebida, entonces, como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender a su funcionamiento, su evolución, su crecimiento, y su conducta; esta es la actividad que se desarrolla en las universidades. Sobre la base de este conocimiento, la ciencia de la administración genera hipótesis que permiten un nivel prescriptivo o normativo, íntimamente vinculado con la técnica de la administración, que trata de conducir a los objetivos fijados, generando las aplicaciones de las distintas herramientas existentes para su consecución tal lo que se desarrolla en las empresas.

Con respecto al desarrollo de la administración, anteriormente teníamos el concepto tradicional que traía consigo: las escuelas clásicas, la escuela de relaciones humanas, la escuela neoclásica, las escuelas de sociología y de psicología, el método burocrático, la escuela de la teoría de la organización, y la teoría de los sistemas. Hoy en día, en la administración no se puede dejar de lado los conceptos dados por la “nueva economía”, relacionados con la globalización, alianzas y calidad total; el planeamiento estratégico; las revoluciones tecnológicas, especialmente en las áreas de computación, telecomunicaciones e información; el crecimiento y declive entre los sectores de trabajo; los modelos de análisis de negocios; los cambios en las expectativas sociales; y la existencia de consumidores más exigentes.

Así es que una de las principales tareas que se deben contemplar en la administración de una empresa es la “planificación”.

### **Planificación:**

La planificación es la acción y efecto de planificar.

Planificar es hacer el plan o proyecto de una acción.

La **planificación** abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para lograr esas metas y el desarrollo de una jerarquía amplia de los planes para integrar y coordinar las actividades. Se relaciona, por lo tanto, con los fines (qué debe hacerse) así como también con los medios (cómo debe

hacerse). Hay una atracción intuitiva hacia la planeación: “la necesidad de planear sigue siendo poderosa debido a que esta íntimamente ligada a la noción que el hombre tiene de sí mismo como criatura inteligente y racional”.

Entre los gerentes, la manera más popular de clasificar los planes es por su envergadura (estratégicos versus operacionales), y por su marco temporal (a corto, mediano y largo plazo).

Los planes que se aplican a toda la organización, que establecen los objetivos de toda ella y que buscan posicionar a la organización en términos de su ambiente se llaman **planes estratégicos**. Aquellos que especifican los detalles de cómo deberán alcanzarse los objetivos se llaman **planes operacionales**.

Los analistas financieros tradicionalmente describen los rendimientos de las inversiones como de corto, mediano y largo plazos. El **corto plazo** cubre menos de doce meses. El **mediano plazo** cubre de uno a cinco años. Y cualquier periodo mayor que cinco años se clasifica como **largo plazo**. Los gerentes han adoptado la misma terminología para describir los planes.

“MCKINSEY realizó un estudio que puso de relieve el hecho de que la evolución del planeamiento puede segmentarse en cuatro fases secuenciales claramente diferenciadas.

La primera de ellas, el *planeamiento financiero*, es aplicado (a menos a nivel rudimentario) por la mayoría de las organizaciones de relevancia.

La segunda fase, el *planeamiento basado en el pronóstico*, parece evolucionar a medida que los responsables del planeamiento extienden sus horizontes temporales mas allá del ciclo presupuestario anual. Según el estudio de McKinsey, unas pocas empresas han evolucionado mas allá de esta fase.

La tercera fase ha sido denominada *planeamiento orientado hacia el exterior*, ya que la mayor parte de su perfeccionamiento parece derivar de un análisis mas profundo y creativo de las tendencias del mercado, clientela y competencia.

La cuarta fase, *administración estratégica*, parece representar una sistematización y extensión interna de los beneficios obtenidos en la tercera fase y conduce a una implementación evolutiva posterior.

El estudio de McKinsey desataca que muchas empresas, incluso organizaciones muy prestigiosas y financieramente exitosas, jamás han avanzado más allá de las fases tempranas. La fuerza impulsora de la evolución del planeamiento parece residir en la creciente complejidad de los problemas de negocios y el ritmo de transformación del ambiente.

El problema de determinar así la falta de perfeccionamiento en algunas empresas representa una falencia evolutiva o, si estas empresas están realmente bien adaptadas a su propio ritmo de transformación industrial (y por lo tanto es preferible que permanezcan así), es una cuestión que debe ser analizada en cada caso.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> McKinsey, J.; Strategic management for competitive advantage; Harvard Business School articles; 1980.

## PLAN DE NEGOCIOS

### CAPITULO I

#### **¿Qué es un plan de negocios?**

“El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar el plan de negocios es fundamental para buscar créditos, socios o inversores, y es una guía para quienes estarán al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento, se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre esta de una determinada manera. Se identifican las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿ Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿ Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?)

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales en un plan de negocios, este no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.”<sup>17</sup>

“El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha.

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de "rutas".

---

<sup>17</sup> Danila Terragno y María Laura Lecuona. *Cómo armar un plan de negocios. (Mercado/DINERO)*

Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar "caminos equivocados" y "callejones sin salida". La implementación de un proyecto no depende sólo de una "buena idea", también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero."<sup>18</sup>

“El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio.”<sup>19</sup>

“El plan de negocios es algo así como el currículum vitae de un proyecto, y en muchos casos es una exigencia de banqueros, gerentes e inversionistas. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora.

Pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.”<sup>20</sup>

“El plan de negocios es un documento que se utiliza, para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?).

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.”<sup>21</sup>

Si piensa que su empresa no requiere de un plan de negocios... piénselo dos veces.

<sup>18</sup> Borello, Antonio. *El Plan de Negocios*. McGraw Hill. 2000.

<sup>19</sup> Danila Terragno y María Laura Lecuona. *Cómo armar un plan de negocios. (Mercado/DINERO)*

<sup>20</sup> Borello, Antonio. *El Plan de Negocios*. McGraw Hill. 2000.

Una de las preguntas más frecuentes entre los emprendedores de hoy día es: "¿Realmente necesito un plan de negocios? Y la respuesta es clara: definitivamente sí. Las razones son las siguientes:

Tal vez la razón más poderosa por la que usted debe poner en papel un plan de negocios es que ese mismo hecho lo forzará a pensar qué está haciendo y, sobre todo, hacia dónde se dirige su negocio.

Pero esa no es la única razón. Si usted planea pedir prestado dinero mañana, necesitará mostrar a los posibles inversionistas un plan de negocios detallado y por escrito sobre su empresa; sus antecedentes, fortalezas, clientes, competidores, etc. Ya sea que esté buscando fondos en un banco o en alguna otra asociación, ellos pedirán esta información de manera que estén seguros de dónde irán a parar tales fondos.

Un plan de negocios funciona tanto como un documento histórico como una guía hacia el futuro; le hará ver qué ha funcionado (y qué no) en su estrategia corporativa.

El plan de negocios es su base para alcanzar el éxito. Establece sus propósitos para el negocio, analiza la viabilidad del nuevo negocio, explora la expansión de un negocio ya existente, define a los competidores y a los clientes, y señala sus puntos fuertes y débiles. También detalla sus planes futuros.

Desarrolle el plan de negocios usted mismo en lugar de contratar a alguien para que lo haga. Después de todo, es SU negocio. Tal vez necesite consultar con profesionales en ciertas áreas. Una vez que desarrolló el plan, refiérase al mismo con frecuencia. Actualícelo periódicamente; por lo menos una vez al año.

---

<sup>21</sup> **Página de Internet:** <http://www.dincro.com.vc/plandnegocios.html>.

## CAPITULO II

### **¿Para qué se realizan los planes de negocios?**

Los objetivos por los que se realiza un plan de negocios difiere según el momento de la empresa y el tipo de negocio que se planifique. El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversores, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, previamente a su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valuar una empresa para una fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o lanzamiento.
- Respaldar la solicitud de crédito a una entidad financiera.

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

La ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo. La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo:

- Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
- Prever situaciones que afectan la rentabilidad.
- Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
- Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
- Falta de estrategias de marketing.

Es importante organizar la información teniendo en cuenta a quién va dirigido y tratar que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto.

No se debe olvidar que un plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para **reflexionar** sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario a **comunicarse** con inversionistas, socios, empleados, etc. y se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.

Se deberá tener en cuenta el no utilizar una jerga excesivamente técnica, que sea incomprensible para un posible inversor que puede ser no experto en la materia. También puede ser útil, en la medida de lo posible, la introducción de gráficos explicativos del producto o servicio que puedan ayudar al lector a tener una idea más clara de lo que se tiene en mente.

El plan de negocios es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante.

En las pymes, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

### **CAPITULO III**

#### **¿Cómo deben estructurarse los planes de negocios?**

El plan de negocios recorre todos los aspectos relevantes de un proyecto, pero no hay una forma única de encararlo. Cada empresa tiene sus prácticas y sus tiempos, y sobre todo, cada plan debe formularse en función de los objetivos planteados. Las partes básicas en las que suele organizarse todo plan son:

- **Carátula:**

Nombre del proyecto, fecha, a quiénes y por quiénes es presentado el plan.

- **Resumen ejecutivo:**

Una síntesis, en no más de dos páginas, de los principales aspectos del proyecto y el objetivo de la presentación.

- **Cuerpo principal:**

La información relevante para evaluar el proyecto, organizada por temas o capítulos, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

- **Anexos:**

Información complementaria, gráficos, documentos, planos, folletos.

Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. Antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea.

La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Por esto, es recomendable utilizar una computadora que permita ir recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final.

Cada punto debe tener sentido en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis en profundidad, que suele llevar tiempo.

Si bien el tiempo invertido puede significar costos, en realidad, se trata de una inversión. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones", como es el caso de las franquicias.

Antes de comenzar su elaboración, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo solo, o si se necesitará la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc.).

### **Características de un Plan de Negocios**

- **Eficaz:** Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- **Estructurado:** Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente.
- **Comprensible:** Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.
- **Breve:** No debe superar, en conjunto, las 30 páginas.
- **Cómodo:** Debe ser fácil de leer. Tamaño de la letra igual o superior a 11 puntos, interlineado igual o superior a 1,5 y márgenes iguales o superiores a 2,5 cm.

Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para uno mismo?), considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

**Recomendaciones para la presentación escrita del Plan de Negocios.** Es imprescindible que la presentación del plan de negocios sea cuidadosa y atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al potencial socio o inversor. Una presentación realizada con computadora es la mejor forma de lograr este objetivo, además de facilitar los cambios a medida que se elabora el plan. Algunos puntos a tener en cuenta para la redacción y presentación del Plan de Negocios:

- No debe ser un volumen de enciclopedia. Una extensión de 25 a 35 páginas, incluyendo los anexos, es adecuada.
- Es aconsejable encuadernar el plan en una carpeta, preferiblemente con tapa transparente para incluir una carátula de presentación.
- Se recomienda la utilización de márgenes amplios, ya que ayudan a no saturar de información cada página y permiten al lector hacer anotaciones durante la lectura.
- Incluir un índice para facilitar al lector la búsqueda de los capítulos o secciones del plan.
- Comenzar cada sección en una nueva página, ya que mejora la presentación y facilita la búsqueda de temas.
- Utilizar ilustraciones y gráficos, pero sin abusar de este recurso. Los gráficos ayudan a la mejor comprensión de la información, pero en exceso pueden dificultar la lectura del plan. En todos los casos, hay que asegurarse de explicar claramente la información que se utiliza en cada gráfico, incluyendo referencias y epígrafes.

- Las hojas que se utilicen para la presentación deben llevar membrete. Por un lado, es bueno reforzar la presencia del emisor en cada página. Por el otro, esto permite identificar las hojas si éstas se desprendieran de la carpeta.

- Es necesario "explicitar" todos los supuestos sobre los que basa el análisis. Esto puede hacerse en el texto principal, cada vez que corresponda, o al inicio de cada capítulo en forma de listado.

- El plan debe ser consistente. Los capítulos deben guardar coherencia entre sí. Por ejemplo, si en la sección de Estrategia se menciona como factor crítico de éxito la rapidez de respuesta, la investigación de mercado deberá demostrar que éste es un factor determinante para la compra, y el capítulo de Recursos Humanos deberá mostrar cuánta gente habrá que contratar para asegurar la rapidez de respuesta.

**Recomendaciones para la presentación oral del Plan de Negocios.** La mejor manera de vender una propuesta es una presentación oral con soporte multimediático. El Plan de Negocios, en palabras de su autor, es más convincente y permite el agregado de información en caso de ser requerido. Para la presentación oral vale la pena tener en cuenta los siguientes puntos:

- Evalúe previamente a la presentación quiénes formarán su audiencia, qué grado de interés tendrán en el proyecto y cuánto tiempo tendrá disponible para exponer. Estas variables son claves para la organización de una presentación eficaz.

- En la mayoría de los casos, quien hace la presentación es uno de los interesados en que el proyecto sea aceptado, o incluso es quien lo llevará adelante. La audiencia evaluará a la persona e incluirá esa evaluación como factor de decisión. Por esa razón, es importante tener como objetivo cautivar a la audiencia, mostrando conocimiento, entusiasmo y confianza. Además, el expositor debe ser capaz de responder correctamente las preguntas que le harán. Es recomendable hacer un ensayo con socios o colaboradores y pedirles que se pongan en postura crítica.

- La presentación debe durar el tiempo justo: el suficiente para exponer todo lo importante sin aburrir a la audiencia. Evalúe la atención a medida que habla. Si ve que la

gente está cansada, acorte su discurso. Es preferible hablar menos y dejar que los interesados pregunten. Para hacer su presentación en el tiempo que considera justo, establezca una duración estimada y anúnciela: "Voy a exponer el plan para la creación de una empresa sin antecedentes en el país. La presentación durará 45 minutos. Luego dedicaré el tiempo que deseen para contestar preguntas".

- Maneje la presentación de acuerdo con el público. Si hay participación, utilícela para introducir los temas (no se altere porque cambió el orden de los temas; después puede recapitular). Si no hay participación, mantenga un ritmo andante. El público aprecia este ritmo mucho más que el largo. Si hay desacuerdo, no intente la defensa inmediata. Escuche y encuentre el momento oportuno para refutarlo con datos concretos. También puede ser que no tenga usted una respuesta. En ese caso, dígalo: "Es una excelente pregunta. Tendré que investigar para darle una respuesta apropiada".

- Al igual que las conclusiones del plan escrito, los últimos cinco minutos de la presentación son claves. Es el momento para utilizar la pasión y poner las cartas sobre la mesa. Aquí puede ser subjetivo y utilizar frases como "estoy convencido(a) de que esta empresa va a ser un éxito", o "tengo absoluta certeza de que podré llevar adelante este proyecto".

**Herramientas para la presentación.** Existen numerosos recursos de presentación para acompañar la exposición oral que permiten un despliegue multimedia que ayudará a impactar a la audiencia.

- **El documento escrito:** la versión escrita del plan de negocios puede ser entregada al comienzo o al final de la presentación oral. Debe asegurarse de tener suficientes copias para todos los presentes. El documento puede consistir en una carpeta (hay muchas opciones en el mercado; utilice una moderna) o puede estar encuadernado con anillado o con binder.

- **Diapositivas:** las diapositivas son una forma clásica y efectiva de realizar una presentación visual. Las imágenes son de calidad fotográfica. La regulación de tiempos se logra mediante control remoto.

- **Retroproyector con transparencias:** es una alternativa a las diapositivas, que se ha generalizado por la facilidad para producir las transparencias con una computadora personal y una impresora a inyección de tinta. Las imágenes son de menor calidad, pero este sistema tiene la ventaja de que se puede escribir sobre las transparencias.
- **Proyecciones multimedia:** es la última tendencia en presentaciones. Permite la ampliación de imágenes de la computadora y, además, incorpora animación y sonido. Las presentaciones pueden contratarse a especialistas o prepararse con la ayuda de un software de presentaciones.
- **Video:** algunas imágenes, como paisajes, animación, instalaciones y procesos productivos, se entienden mejor con video. Un televisor y un video son suficientes, aunque si la audiencia supera las 25 personas, quizá sea necesario alquilar varios monitores o un videowall. El video debería ser utilizado como soporte para lograr mayor comprensión por parte de la audiencia. Sin embargo, resulta muy difícil que el video mantenga el hilo de la conferencia del modo en que sí lo hacen las proyecciones, diapositivas o presentación computadorizada.
- **Pizarrones, pizarras o rotafolios:** siempre es bueno tener a mano un lugar para escribir. Las presentaciones en computadora o proyectadas son efectivas pero dejan poco lugar para lo espontáneo. Un lugar para graficar pensamientos, hipótesis y relaciones no está de más.

## **CAPITULO IV**

### **¿ Qué contenidos deben incluirse en un plan de negocios?**

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis FODA, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

En las páginas siguientes se analizarán las áreas principales que debe contemplar un Plan de negocios y como ordenarlas estructuradamente. Estas áreas son las siguientes:

- Naturaleza del proyecto
- Mercado
- El producto
- La organización
- Aspectos económico-financieros

### **Esquema de plan de negocios**

#### **Puntos Específicos Mínimos**

##### *1. Resumen del proyecto*

##### 1.1. Información general

##### 1.1.1. Descripción del negocio

##### 1.1.2. Análisis del entorno

##### 1.1.3. Misión de la empresa

- 1.1.4. Objetivos y estrategias
- 1.1.5. Productos sustitutos
- 1.2. Identificación del proyecto
- 1.3. Necesidad del mercado
- 1.4. Solución propuesta
- 1.5. Tamaño estimado de la oportunidad
- 1.6. Competidores
- 1.7. Posición competitiva
- 2. *Análisis del producto*
  - 2.1. Bondades del producto
  - 2.2. Evolución y ciclo de vida del producto
- 3. *Estudio de mercado*
  - 3.1. Análisis del mercado
    - 3.1.1. Diagnostico del mercado objetivo
    - 3.1.2. Condiciones actuales
    - 3.1.3. Objetivos del mercado
  - 3.2. Análisis de la demanda
    - 3.2.1. Análisis del consumidor
      - 3.2.1.1. Localización
      - 3.2.1.2. Elementos que inciden en la compra
      - 3.2.1.3. Segmentación

3.2.2. Tendencias de consumo

3.2.2.1. Tasas de crecimiento

3.2.2.2. Fluctuación

3.2.2.3. Estructura del mercado

3.2.2.4. Característica de la demanda

3.2.3. Tendencias de consumo y producción

3.3. Análisis de la oferta

3.3.1. Identificación de la competencia

3.3.2. Análisis de la competencia

3.4. Análisis de comercialización

3.5. Mercado internacional

3.5.1. Producto

3.5.1.1. Situación del producto en el mercado Potencial

3.5.2. Precio

3.5.2.1. Punto de equilibrio

3.5.2.2. Condiciones de pago

3.5.2.3. Seguros necesarios

3.5.2.4. Riesgo cambiario

3.5.2.5. Preferencias arancelarias

3.5.3. Promoción

3.5.3.1. Imagen de la marca

3.5.3.2. Métodos

3.5.3.3. Costos

3.5.3.4. Selección de medios

3.5.4. Canales de distribución

3.5.5. Alternativas de penetración

3.5.6. Alternativas de comercialización

3.5.7. Distribución física internacional

3.6. Plan de ventas

4. *Análisis de la empresa*

4.1. Análisis del sector

4.2. Antecedentes

4.3. Formuladores

4.4. Análisis FODA

4.4.1. Estrategias para fortalecer las Fortalezas y Oportunidades

4.4.2. Estrategias para combatir Debilidades y Amenazas'

5. *Estudio administrativo*

5.1. Organización de la empresa

5.1.1. Cultura organizacional

5.1.2. Aspecto legal

5.1.2.1 Tipo de empresa

5.1.2.2. Obtención de permisos

5.1.2.3. Tramites de constitución

5.2. Responsabilidades y funciones

5.3. Costos administrativos

6. *Estudio financiero*

6.1. Plan de financiación

6.1.1. Recursos propios

6.1.2. Crédito

6.1.3. Inversión

6.1.4. Garantías

6.2. Proyección de ventas

6.3. Proyección de costos

6.4. Proyección financiera

6.5. Flujo de producción

6.6. Flujo de caja

6.7. Método contable

6.7.1. Manejo de tesorería

6.7.2. Estructura de capital

6.8. Rentabilidad

6.9. Costo total

7. *Estudio técnico*

7.1. Descripción del proceso

- 7.1.1 necesidades técnicas
- 7.1.2. Necesidades tecnológicas
- 7.2. Análisis y determinación de localización y tamaño
- 7.3. Análisis de costos de producción
- 7.4. Descripción de actividades
- 8. *Estudio de factibilidad*
  - 8.1. Factibilidad administrativa
  - 8.2. Factibilidad comercial
  - 8.3. Factibilidad financiera
  - 8.4. Factibilidad técnica
- 9. *Cronograma actividades*
- 10. *Conclusiones*

## **1. Resumen ejecutivo**

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente sólo una.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su

redacción y presentación, ya que ha de estimular a un posible inversor a seguir leyendo e interesarse por el Plan de Negocio que se presenta.

Un lector que no tuviera un conocimiento exhaustivo del proyecto empresarial debería, después de la lectura del resumen ejecutivo, disponer de información suficiente para poder evaluar de forma preliminar el proyecto.

## **2 Introducción**

Antes de comenzar el desarrollo se debe contextualizar el plan, describiendo:

- Cuál es el negocio que se desarrollará.
- Quiénes realizan la presentación del plan y para qué.
- Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión y su trayectoria.
- Cuál es la fecha de presentación y si existe un plazo para la aprobación del plan.
- Cuál es el enfoque con que se preparó el plan.

## **3 Análisis e investigación de mercado**

Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado extrema, debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios. Fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresariales, internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

#### 4 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización.  
Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

**Preguntas guía.**

- ¿Para qué se armará el plan de negocios?
- ¿Quiénes lo elaborarán?
- ¿Cuáles son los plazos?
- ¿Cuál es el punto de partida?
- ¿Cuáles son los supuestos?
- ¿Cuáles son los productos o servicios?
- ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?
- ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir?
- ¿Cómo se corregirán?
- ¿Cuáles son los factores que pueden poner en peligro el proyecto (amenazas)?
- ¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán?
- ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio?
- ¿Cómo se hará para aprovecharlas y para aumentar la probabilidad de que se presenten?
- ¿Qué se conoce sobre la demanda?

- ¿Quiénes son los consumidores?
- ¿Qué buscan?
- ¿Cómo se van a satisfacer sus necesidades?
- ¿Cuántos son los consumidores potenciales?
- ¿Y cuántos los que realmente comprarán?
- ¿Qué fuentes permiten llegar a estas conclusiones?

Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

## 5 Estudio de la competencia

¿Hay lugar en el mercado para el negocio propuesto? ¿Cuál es la mejor manera de ocuparlo? En el caso de una empresa que ya está en marcha: ¿Hay futuro para el negocio con la estrategia y la oferta actual o habría que pensar en algo diferente? Estas son las preguntas que deberían ser contestadas en la sección del plan de negocios que analiza a la competencia. Para ello se hace necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son (y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro) y cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

- *competidores directos*: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.
- *competidores indirectos*: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.

- *competidores potenciales*: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

El plan de negocios debería incluir un benchmarking de la competencia; es decir, una planilla con los competidores más importantes, cada uno de ellos con una evaluación en aspectos claves, tales como:

- marca
- descripción de producto / servicio
- precios
- estructura
- procesos
- recursos humanos
- costos
- tecnología
- imagen
- proveedores

El benchmarking permite establecer cuáles son los estándares de la industria, cuáles son las ventajas competitivas de cada empresa, cuáles las barreras de entrada y cuáles las barreras de salida.

El benchmarking suele realizarse también con las empresas que, si bien no participan del mismo mercado, tienen factores de éxito similares (atención, clientes, logística, imagen, manejo de proveedores, etc).

De acuerdo con la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si algún competidor puede transformarse en socio a través de fusión o joint -ventures o alianzas estratégicas.

La variable competencia es una de las menos controlables y una de las más influyentes en el desarrollo del negocio. Para contemplar diferentes escenarios, pueden elaborarse planes de contingencia. Sin embargo, dado que la cantidad de escenarios posibles es infinita, ningún plan de contingencias será capaz de contemplar todas las reacciones y estrategias de la competencia. Por ello, el plan de negocios no debe ser estático sino que debe utilizarse para monitorear la realidad y debe modificarse a la par de los cambios del mundo.

## **6 Estrategia**

Este capítulo del plan de negocios es breve (puede ocupar una sola página) pero imprescindible para que el destinatario comprenda el encuadre general del negocio.

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

Basándose en los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

**Liderazgo en costos:** consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

**Diferenciación:** Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto

ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.

**Enfoque:** En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

## **7 Factores críticos de éxito**

Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.

Al incluir los factores críticos de éxito en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: si esto se cumple, el éxito está garantizado. A lo largo de los capítulos siguientes, el plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente se cumplan esos factores críticos.

Los potenciales inversores, prestamistas o socios están interesados en conocer indicadores que les permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha.

En este capítulo es importante incluir un listado y una descripción de no más de 10 factores críticos de éxito, y un indicador que permita la medición de cada uno de ellos. Según el tipo de negocios, algunos de los factores críticos de éxito son:

- ventas
- costo promedio de insumos
- recursos humanos
- tasa de penetración
- tasa de retención de clientes
- tasa de errores de producción

- productividad del personal
- plazo de entrega
- cantidad de devoluciones
- logística
- imagen

## 8 Plan de marketing

El Plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta.

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- **Producto / servicio:** ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/ servicio generará para los potenciales clientes?
- **Precio:** ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/ servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- **Distribución:** ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/ servicio?
- **Comunicación:** ¿De qué manera se va a comunicár el producto/ servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Algunas recomendaciones para estos cuatro sub-capítulos del plan de marketing son:

### *Producto / servicio*

- Realizar una descripción objetiva del producto / servicio con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del packaging. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.

- 
- Realizar una descripción de los beneficios que el producto / servicio brinda a los consumidores.
  - Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.
  - Incluir planos, dibujos y fotos.

#### ***Precio***

- Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamentación.
- Incluir un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.
- Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.
- Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.
- Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir un análisis de contribución marginal.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

#### ***Distribución***

- Especificar si la distribución se hará en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.
- Determinar cuál va a ser el alcance de la distribución (parroquial, metropolitana, nacional, regional, internacional).
- Incluir un mapa del área de cobertura.

- Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.
- Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

### *Comunicación*

- Describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
- Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto/servicio (medios masivos, marketing directo, puntos de venta, vía pública, auspicios, boca a boca).
- Mostrar el plan de comunicaciones para un período de al menos un año.
- Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos.

### *Recursos humanos*

Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, el capítulo de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- ¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?
- ¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?
- ¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)?
- ¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo?

- ¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?

Si el objeto del plan de negocios fuera la venta de una empresa en marcha o la búsqueda de algún tipo de asociación, debe incluirse una nómina del personal actual, un organigrama, el costo actual y un plan para el futuro que incluya los aspectos mencionados en el primer párrafo.

La conducción, es decir, la dirección y la gerencia, son tan importantes para el éxito de una empresa, negocio o producto, que merecen un capítulo aparte. Este punto será tratado en la tercera entrega de este dossier.

### **9 Estrategia de producción**

En el caso de que el negocio esté vinculado a la manufactura, el plan de negocios deberá dedicar un capítulo a la planificación de la producción. Si la empresa piensa expandirse, manteniendo la misma capacidad productiva, este capítulo no es necesario.

Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción. Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Los supuestos que se establecen en esta sección servirán de base para las proyecciones de egresos en el flujo de fondos (que se incluye en el capítulo de Factibilidad Financiera). Para que la información sea lo más exacta posible, resulta conveniente pedir presupuestos a posibles proveedores.

Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, mediante la cual la proyección de ventas gobierna sobre el proceso de producción y determina las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar.

Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos.

En caso de emprendimientos industriales donde la maquinaria sea un factor clave de éxito, es recomendable presentar una breve descripción de los equipos y su funcionalidad.

## 10 Recursos e inversiones

Este capítulo del plan de negocios debe mostrar cuáles son los recursos (técnicos, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

- Inmuebles
- Selección y contratación de personal
- Instalaciones
- Maquinarias
- Inscripciones, registros y licencias
- Capacitación y entrenamiento
- Mercaderías
- Investigaciones de mercado
- Publicidad y promoción
- Capital de trabajo

Este último punto es fundamental: el capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se satisfará (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.) debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo. Las

alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de las personas o empresas que realizan el plan.

Si la presentación del Plan de Negocios se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

## **11 Factibilidad técnica**

En esta etapa debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto.

Algunos aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

- Ensayo e investigación: ¿Se probó el producto/servicio? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Funciona correctamente? ¿Se conocen otras experiencias similares?)
- Ubicación: ¿Cómo se decidió o decidirá? ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?
- Escalas de producción: ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada? ¿Existen posibilidades de ampliación/reducción de la capacidad?
- Proyectos complementarios: ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto en cuestión? ¿Es posible hacerlo? ¿Quién lo hará? ¿Cómo lo hará? ¿Cuándo lo hará?
- Tecnología: ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? ¿Ya fue probada? ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?

- Personal: ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y si no es así, ¿cómo se capacitará al plantel?
- Materias primas: ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?

## 12 Factibilidad económica

Sin ganancias, las empresas no sobreviven. En esta sección del plan de negocios debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

**Ventas.** En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.).

Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

**Costos.** Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa:

costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un balance proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

El punto de equilibrio, es decir, la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

Otra información que puede incluirse es la contribución marginal: el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

### **13 Factibilidad financiera**

La base de este capítulo es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se les incorporará al flujo de fondos.

Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- Período de recuperación
- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)

#### **14 Período de recuperación**

También denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores. Por esto, también es útil calcular el período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

**Valor Actual Neto (VAN).** Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en bolívares que

representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones:

- el interés del mercado.
- la tasa de rentabilidad de la empresa.
- una tasa cualquiera elegida por el inversor.
- una tasa que refleje el costo de oportunidad.

**Tasa Interna de Retorno (TIR).** Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener: solo se necesita cargar los datos del flujo de fondos, y la fórmula financiera que ya está cargada se aplica con solo presionar enter.

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, es fundamental incluir:

- monto exacto de los fondos que se solicitan.
- período por el que se pide el crédito.
- qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.).
- un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

## **15 Análisis de sensibilidad**

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables).

Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son:

- Precio
- Producto
- Logística
- Promoción

Las principales variables no controlables en un proyecto son:

- Competencia
- Consumidores
- Entorno económico, político, legal, etc.

El flujo de fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el Plan de Negocios, ya que, saber cuáles son las variables más sensibles, es decir, las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones.

#### **Preguntas guía**

- ¿Qué recursos (físicos, económicos, humanos, tecnológicos, etc.) se necesitan para emprender este proyecto? ¿Dónde y cómo se obtendrán?
- ¿Cuáles son los desembolsos necesarios para poner en marcha el proyecto? ¿Cómo se financiarán?
- ¿Cuál es el monto de la inversión inicial?

- ¿Se ha hecho un estudio que garantice que el proyecto es viable técnicamente?
- ¿Cuáles son los principales problemas a solucionar durante la puesta en marcha y una vez que el proyecto esté funcionando?
- ¿Cuáles son y cómo se han establecido los precios de los productos/servicios?
- ¿Cuáles son los costos fijos que deberán afrontarse?
- ¿Cuáles son los costos variables del proyecto?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio, o sea, el punto en el que la empresa no ganaría ni perdería?
- ¿En qué momento el proyecto comenzará a generar ganancias?
- ¿Cómo se distribuyen los ingresos y egresos a lo largo del tiempo?
- ¿Qué señalan los indicadores financieros? ¿Cuál es el periodo de recuperación de la inversión? ¿Cuál es la tasa interna de retorno (TIR)? ¿Cuál es el valor actual neto (VAN) del proyecto?
- ¿Cómo se modifican los resultados al variar los principales supuestos sobre los que se basa el flujo de fondos?

## **16 Dirección y gerencia**

¿Quiénes gerenciarán el proyecto? O, en el caso que se trate de la venta de una empresa, ¿quiénes son sus actuales directores o socios?, ¿qué gerenciamiento estaría "comprando" el destinatario del plan de negocios?

Para tomar una decisión acerca de un proyecto no solamente hay que tener en cuenta los factores técnicos, económicos y de mercado, sino también quiénes son sus cabezas. Un excelente proyecto puede fracasar si está en manos de personas inadecuadas.

Tratándose de un proyecto para una empresa en marcha (por ejemplo, su venta o fusión, la incorporación de capital o la solicitud de un préstamo) resulta importante destacar los siguientes datos:

- **Principales accionistas:** aquí rige aquello de "dime con quién andas y te diré quién eres". Un potencial socio o prestamista analizará quiénes son los que invierten en la empresa; querrá saber si son personas conocidas, si les va bien en sus otros negocios, si son honestos, si viven en el país. En la sección que nombra a los accionistas deben proporcionarse datos y no opiniones. Esos datos deben incluir: nombre y apellido, nacionalidad, lugar de residencia, profesión, actividad, primera fecha de adquisición de acciones, porcentaje de acciones en su poder, participación en otras sociedades. Antes de presentar el plan conviene consultar a los accionistas citados acerca de los datos a incluir.

- **Directorio:** los miembros del directorio son los que toman las grandes decisiones y, especialmente en las pymes, son la cara visible de la organización. Sobre ellos, hay que incluir los siguientes datos: nombre y apellido, profesión, nacionalidad, país de residencia, fecha de incorporación a la empresa, cargo ejecutivo, si lo tiene; participación societaria, si la tiene; algunas experiencias laborales previas y otras actividades presentes que ayuden a armar el perfil.

- **Activos humanos:** en el caso de la venta de una empresa o de una fusión o alianza estratégica, es importante destacar las destrezas que la empresa ha adquirido con el tiempo, que surgen de las personas que la forman. Aquí conviene nombrar a las personas claves de la organización, gerentes y asesores, y destacar su currículum y sus aportes a la empresa.

- **Garantías:** a modo de referencia, nombrar a los auditores y abogados de la empresa. Si el proyecto involucra un nuevo negocio o una licencia o franquicia, es fundamental destacar el gerenciamiento. Probablemente, el plan lo presenten aquellos que se proponen como gerentes, a posibles inversores o a la empresa licenciataria o franquiciante. Cualquiera de estos destinatarios estará interesado en evaluar la capacidad y

experiencia de quienes llevarán adelante la gestión del negocio. También un prestamista evaluará la capacidad gerencial como un elemento del éxito del negocio. Es recomendable incluir como anexo el currículum completo de cada gerente.

### 17 Conclusiones

A diferencia del resumen ejecutivo, que es una síntesis de los temas abordados en el plan de negocios, las conclusiones contienen un factor subjetivo, porque su autor realiza una interpretación de los hechos. Este es el lugar apropiado para convencer al destinatario del plan de negocios de realizar aquello que se espera de él (comprar, aprobar, invertir, etc).

Utilizando los datos más significativos de la propuesta (por ejemplo, la clientela, los recursos humanos, el crecimiento sostenido o el mercado potencial), las conclusiones no deben extenderse y deben motivar a la acción. Al escribir las conclusiones, tener en cuenta:

- *El destinatario del plan de negocios:* cómo es su forma de actuar, qué considera fundamental, qué considera trivial, cuáles son sus intereses, qué gana si acepta la propuesta, qué pierde si la deja de lado.
- *Los hechos concretos:* si las conclusiones son vagas, mejor no incluirlas. Las conclusiones deben ser claras, sintéticas y enérgicas. Párrafos cortos con hipótesis sustentadas en hechos concretos.
- *El momento de lucirse:* es probable que el destinatario del plan no se detenga a leer los detalles de cada capítulo. Pero sí prestará atención a las conclusiones. No hay que dejar pasar esta oportunidad. Es como estar en el escenario: es preciso actuar. Puede resultar efectivo, según el caso, apartar las conclusiones del libro o carpeta que contiene el cuerpo principal del plan de negocios y presentarlas en forma separada.

### 18 Anexos

Los anexos se ubican después de las conclusiones e incluyen datos de soporte. En lo posible, conviene evitar los anexos, a menos que sean indispensables. Todo lo que pueda ser incluido en el cuerpo principal debe figurar ahí. Sin embargo, a veces resultan oportunos para agregar información a quien desee profundizar lo expuesto en el cuerpo principal.

**No anexar:**

1. Resultados de investigaciones de mercado.
2. Índices económico-financieros (incluir en el capítulo respectivo).
3. Fotografías de productos o instalaciones (incluir en el capítulo de producción o marketing).
4. Organigramas (incluir en el capítulo Recursos Humanos).

**Anexar (cuando sea necesario):**

5. Informes de auditorías.
6. Contratos.
7. Currículos (si son extensos).
8. Folletos o catálogos de muestra.

**Preguntas guía.**

- ¿El proyecto de nuevo negocio, licencia o franquicia contempla el management? Si es así, ¿quiénes son los manager del proyecto?
- ¿El proyecto de venta de empresa, fusión o alianza incluye el detalle de quiénes son sus actuales directores, accionistas, gerentes y garantes?
- ¿Cuáles son las conclusiones que se derivan de lo expuesto en el plan de negocios?
- ¿Las conclusiones presentadas tienen sustento en el plan?
- ¿Qué acciones espera que tomen quienes leen el plan?
- ¿Cómo se orienta al lector, desde las conclusiones, a tomar este curso de acción?
- ¿Qué información adicional es necesaria para comprender el proyecto y tomar la determinación que se espera?
- ¿Qué anexos ilustran o dan más atractivo al proyecto presentado?

- ¿Cómo se presentará el plan?
- ¿Se realizará una presentación oral para complementar el documento escrito?
- ¿El orador está preparado para desempeñar un buen papel en la presentación y para responder preguntas incisivas? ¿Qué recursos de presentación se utilizarán?

**CAPITULO V**

**Análisis de un caso práctico**

***LA ESQUINA DE ALEM***



**Alem y Formosa - Tel.: 486-2971 - Mar del Plata - Bs As.**

## PROSIMITIVO

La esquina de Güemes es un café-pizzería domiciliado en Güemes 2606 de la ciudad de Mar del Plata. Es una empresa familiar, atendida por su familia, propiedad de Diego Suárez Martínez y fundada el 10 de febrero de 1995, el propietario se inicia en el ramo gastronómico a partir de este negocio.

La Esquina es un café muy reconocido de la zona de Güemes, ya que fue uno de los primeros en el rubro gastronómico. La imagen del negocio es muy buena y tiene aceptación de los consumidores por calidad de los productos, por el servicio brindado y el trato cordial de todos los representantes de la empresa para con los clientes.

En la actualidad la zona en la que se encuentra este negocio se ve atomizada por una gran cantidad de negocios del mismo rubro, aperturas que se deben al gran crecimiento de esta calle, convirtiéndola en uno, sino el mas importante, paseo de compras de nuestra ciudad.

A pesar de este presente, el propietario continúa con su antiguo anhelo, de abrir una sucursal de la Esquina, contando con recursos propios, experiencia y cuatro hijos con amplio conocimiento del negocio y ansias de crecimiento.

La ubicación de este local es en la calle Formosa esquina Alem, esta ubicación surgió a partir de un estudio de esta zona, principalmente de la calle Alem en su totalidad, donde encontramos muy poca oferta en este rubro para las familias y la gente mayor a 25 años del segmento ABC1, sin olvidarnos de la gran afluencia turística que pensamos recibir en los meses de temporada alta, dado que Playa Grande es uno de los grandes polos de atracción turística de la ciudad y cuenta con un gran poder adquisitivo.

En este rubro encontramos competidores dispersos:

- **Sauro Café:** este local se encuentra a dos cuadras, sus dimensiones son pequeñas y no trabaja lo esperado por sus dueños (decidió cerrar en invierno).

- ♦ **Via Appia:** es un clásico de Alem, pero últimamente notamos una fuerte baja de trabajo, y el local no ha producido mejoras. Su fuerte es la pastelería para llevar.
- ♦ **Piazza de la costa:** se encuentra sobre Alem y la Costa, pero muy alejado del foco comercial de esta calle, no lo consideramos competidor directo.

Cabe destacar que la mayoría de locales en esta zona son bares y pubs nocturnos, que tampoco consideramos como competidores.

“La Esquina de Alem”, se encuentra en la actualidad ocupada por una casa de ropa, cuyo contrato vence en el mes de octubre de 2002, y cuyo alquiler ya fue negociado de palabra con el propietario del local.

El gran desafío de esta nueva sucursal será llevar tanto a marplatenses como a turistas a que adopten este lugar y lo reconozcan como el “referente” de la calle Alem.

La Esquina de Alem comenzará sus actividades en el mes de Diciembre del año 2002, consideramos que se trata de una esquina privilegiada en la zona de Alem, que va a llevar un nombre con trayectoria y que apunta al segmento ABC1, por lo tanto debemos realizar una inversión importante para atraer y satisfacer las expectativas del segmento-objetivo. Esta inversión inicial será de \$ 130.130.-

Las ventas estimadas para el primer año de actividades de La Esquina de Alem son de \$ 387.600.- con un incremento del 5 % anual para los próximos dos años.

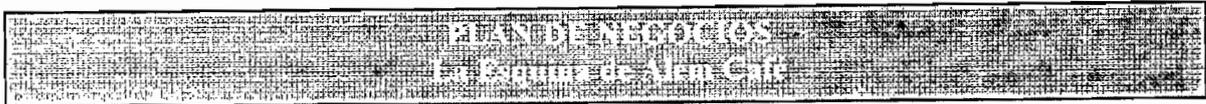
Los factores críticos de éxito de La Esquina son: Know How, Ubicación, Trayectoria, poder de negociación con los proveedores, atención, capacidad de innovación, servicio y calidad de los productos y estética del local.

Sabemos que si nos encontramos con el escenario posible, la nueva sucursal trabajará de forma similar a la casa matriz en temporada de invierno, teniendo un importante incremento en la facturación en los meses de temporada.

De acuerdo al estudio realizado podemos decir que la apertura de esta nueva sucursal en La Esquina de Alem es factible económica-técnica y financieramente.

Si bien la situación actual del país no es la mas apropiada para la realización de nuevos emprendimientos que requieren una inversión como la que se va a realizar en La Esquina de Alem, consideramos que el propietario se encuentra en una inmejorable

oportunidad de expandir su negocio, aprovechando que cuenta con capitales propios, un nombre reconocido, una ubicación privilegiada para el nuevo local y el fuerte apoyo de su familia.



### ANTECEDENTES

La esquina de Güemes es un café-pizzería domiciliado en Güemes 2606 de la ciudad de Mar del Plata. Es una empresa familiar, atendida por su familia, propiedad de Diego Suárez Martínez y fundada el 10 de febrero de 1995, el propietario se inicia en el ramo gastronómico a partir de este negocio. La idea surge del propietario con el apoyo de su familia, teniendo en cuenta en ese momento que la calle Güemes se encontraba en pleno auge y expansión, y a través de su basto conocimiento de la zona, ya que la actividad principal del propietario era el negocio inmobiliario, y justamente el lugar donde desarrollaba esa actividad era esta misma esquina de Güemes, imaginando que estaba siendo “desaprovechada” para desarrollar una actividad que no depende tanto de la ubicación del local.

Desde el comienzo de sus actividades la idea del negocio fue especializarse en los dos grandes rubros que lo caracterizan actualmente, es decir, cafetería y pizzería. Con el correr del tiempo y afianzándose como un lugar de preferencia para el público de la zona, La Esquina fue sumando a su actividad las comidas rápidas y la pastelería de forma complementaria.

La Esquina es un café muy reconocido de la zona de Güemes, ya que fue uno de los primeros en el rubro gastronómico. La imagen del negocio es muy buena y tiene aceptación de los consumidores por calidad de los productos, por el servicio brindado y el trato cordial de todos los representantes de la empresa para con los clientes.

En la actualidad la zona en la que se encuentra este negocio se ve atomizada por una gran cantidad de negocios del mismo rubro, aperturas que se deben al gran crecimiento de esta calle, convirtiéndola en uno, sino el mas importante, paseo de compras de nuestra ciudad.

Esta competencia, sumada a la gran recesión económica del país, que se ve acentuada en nuestra ciudad por ser uno de las ciudades con mayor índice de desocupación y por la gran cantidad de gente que abandonó la misma para vivir en el exterior, hace que la

Esquina tenga que reafirmar permanentemente la buena atención, la calidad de sus productos y diferenciarse del resto de sus competidores.

A pesar de este presente, el propietario continúa con su antiguo anhelo, de abrir una sucursal de la Esquina, contando con recursos propios, experiencia y cuatro hijos con amplio conocimiento del negocio y ansias de crecimiento.

La ubicación de este local es en la calle Formosa esquina Alem, esta ubicación surgió a partir de un estudio de esta zona, principalmente de la calle Alem en su totalidad, donde encontramos muy poca oferta en este rubro para las familias y la gente mayor a 25 años del segmento ABC1, sin olvidarnos de la gran afluencia turística que pensamos recibir en los meses de temporada alta, dado que Playa Grande es uno de los grandes polos de atracción turística de la ciudad y cuenta con un gran poder adquisitivo.

En este rubro encontramos competidores dispersos:

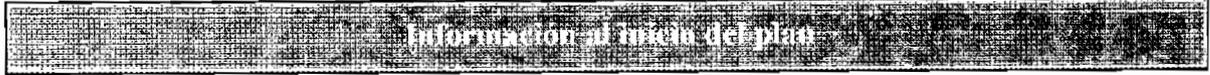
- ♦ **Sauro Café:** este local se encuentra a dos cuadras, sus dimensiones son pequeñas y no trabaja lo esperado por sus dueños (decidió cerrar en invierno).
- ♦ **Via Appia:** es un clásico de Alem, pero últimamente notamos una fuerte baja de trabajo, y el local no ha producido mejoras. Su fuerte es la pastelería para llevar.
- ♦ **Piazza de la costa:** se encuentra sobre Alem y la Costa, pero muy alejado del foco comercial de esta calle, no lo consideramos competidor directo.

Cabe destacar que la mayoría de locales en esta zona son bares y pubs nocturnos, que tampoco consideramos como competidores.

“La Esquina de Alem”, se encuentra en la actualidad ocupada por una casa de ropa, cuyo contrato vence en el mes de octubre de 2002, y cuyo alquiler ya fue negociado de palabra con el propietario del local.

La mayoría de nuestros clientes residen en barrios cercanos a la nueva sucursal:

1. Los Troncos
2. Playa Grande
3. Playa Chica
4. Stella Maris
5. San Carlos
6. Chauvin
7. Terminal
8. Centro
9. Puerto
10. Otros.



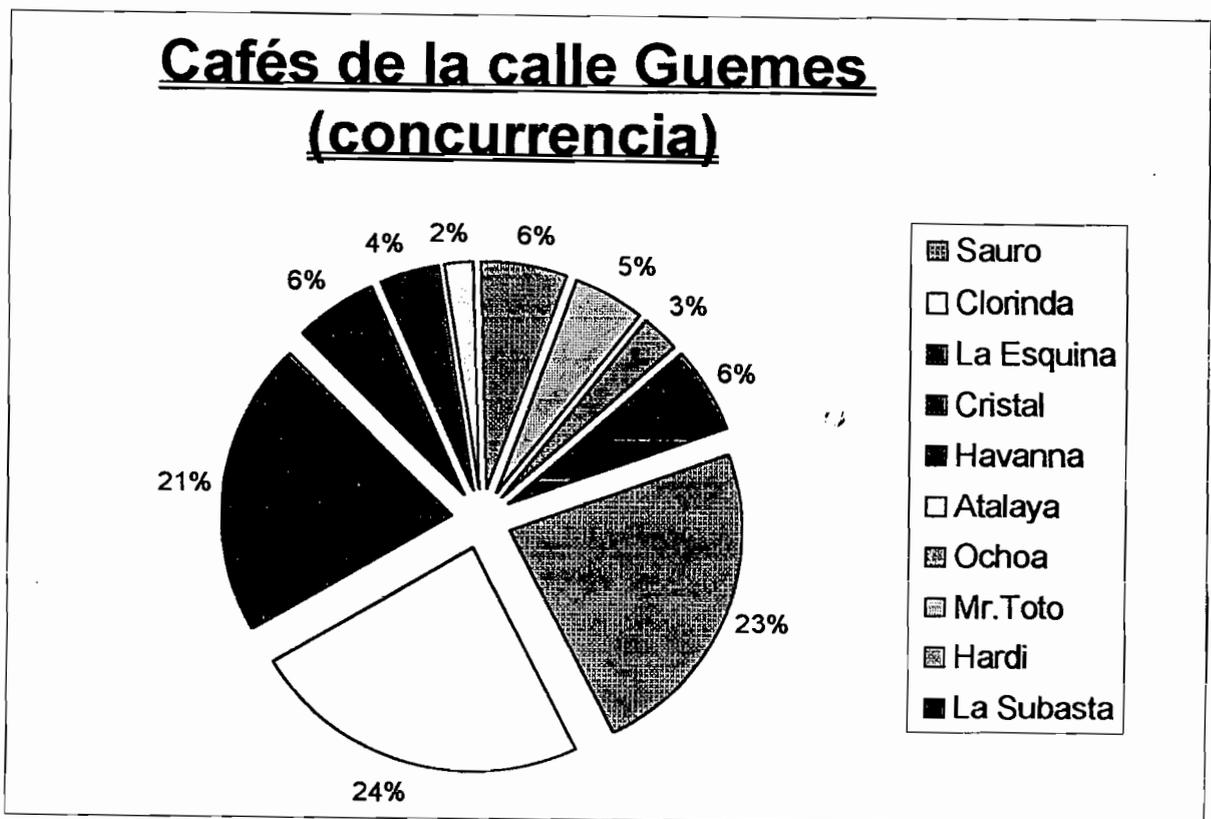
La información primaria detallada en los párrafos finales de los antecedentes fue adquirida a través del método de observación en la zona donde estaría ubicado el nuevo local, visitando los futuros competidores y analizando el funcionamiento de estos negocios. También fue utilizado el método de encuestas, el cual consistió en un pequeño cuestionario realizado a clientes de los distintos comercios de Güemes, donde se les hacían preguntas sobre el servicio actual de la Esquina de Güemes y la opinión que les merecía la apertura de una sucursal en la calle Alem.

El relevamiento de la información fue realizado en el mes Abril, durante días de trabajo normal (días de semana) y los fines de semana, haciendo hincapié en el fin de semana largo de semana santa, donde la zona tiene una buena concurrencia de turistas, cuya opinión nos era de gran interés debido a que el lugar donde proyectamos abrir la sucursal tiene una incidencia turística importante.

**ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Se realizó una investigación de mercados con el fin de detectar el posicionamiento de La Esquina como así también el de la competencia. Se realizaron 300 encuestas a personas que concurrían a otros negocios de la zona y se les hacían preguntas acerca de los cafés de dicha zona.

Una de las preguntas era que los clientes respondieran libremente a que café de la calle Güemes concurren habitualmente.



Esta encuesta indica que el Café La Esquina tiene un buen posicionamiento en la mente de los consumidores estando muy cerca de sus principales competidores, a pesar que se trata de un mercado bastante competitivo.

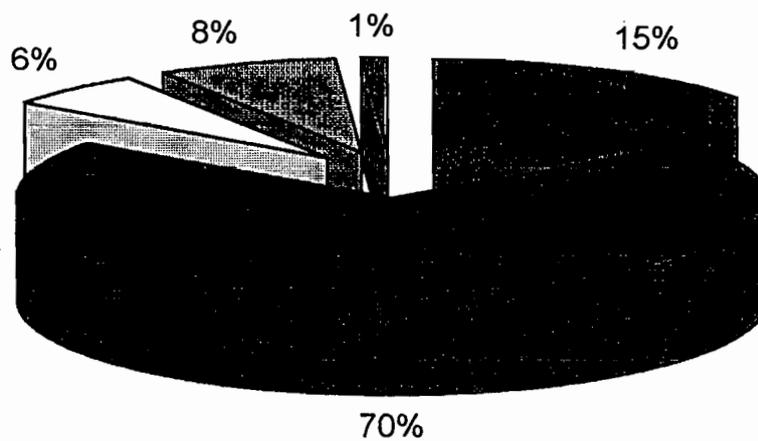
Otra pregunta dentro de la encuesta era que servicios valoraban los clientes de nuestra empresa gastronómica y de la competencia dentro de un grupo de opciones que nosotros les detallábamos:

El resultado fue el siguiente:

Atención rápida	185	61,67
Buena mercadería	63	21,00
Precios bajos	48	16,00
Limpieza	33	11,00
Buen servicio	234	78,00
Cercanía	104	34,67
Trayectoria	26	8,67
Lugar	207	69,00
Ninguna	0	0,00

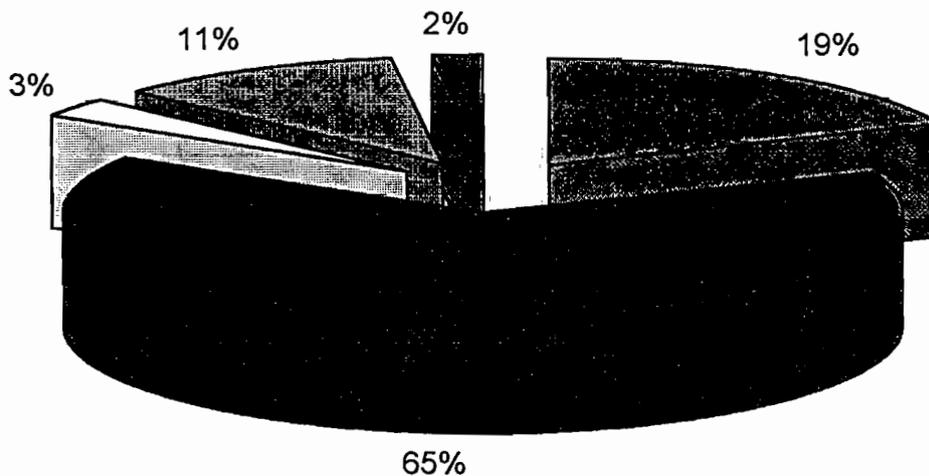
Otra pregunta que hicimos en la encuesta fue que opinión les merece La Esquina de Güemes como empresa gastronómica.

## Opinión general sobre La Esquina de Güemes



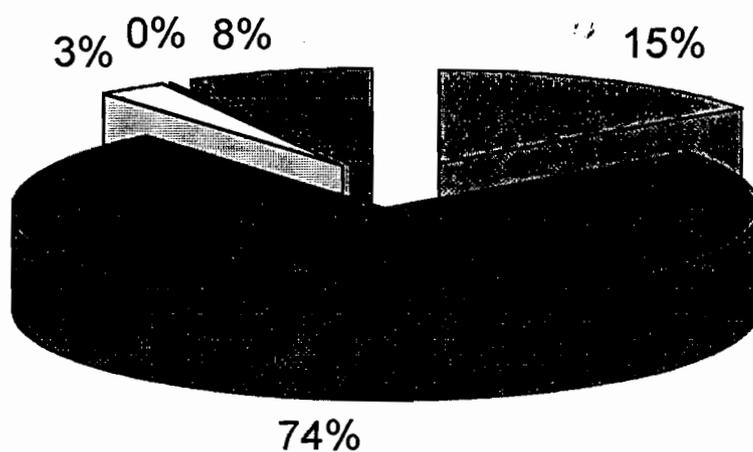
■ Muy Buena   ■ Buena   □ Indiferente   ■ Regular   ■ Mala

### Atención y calidad de La Esquina de Guemes



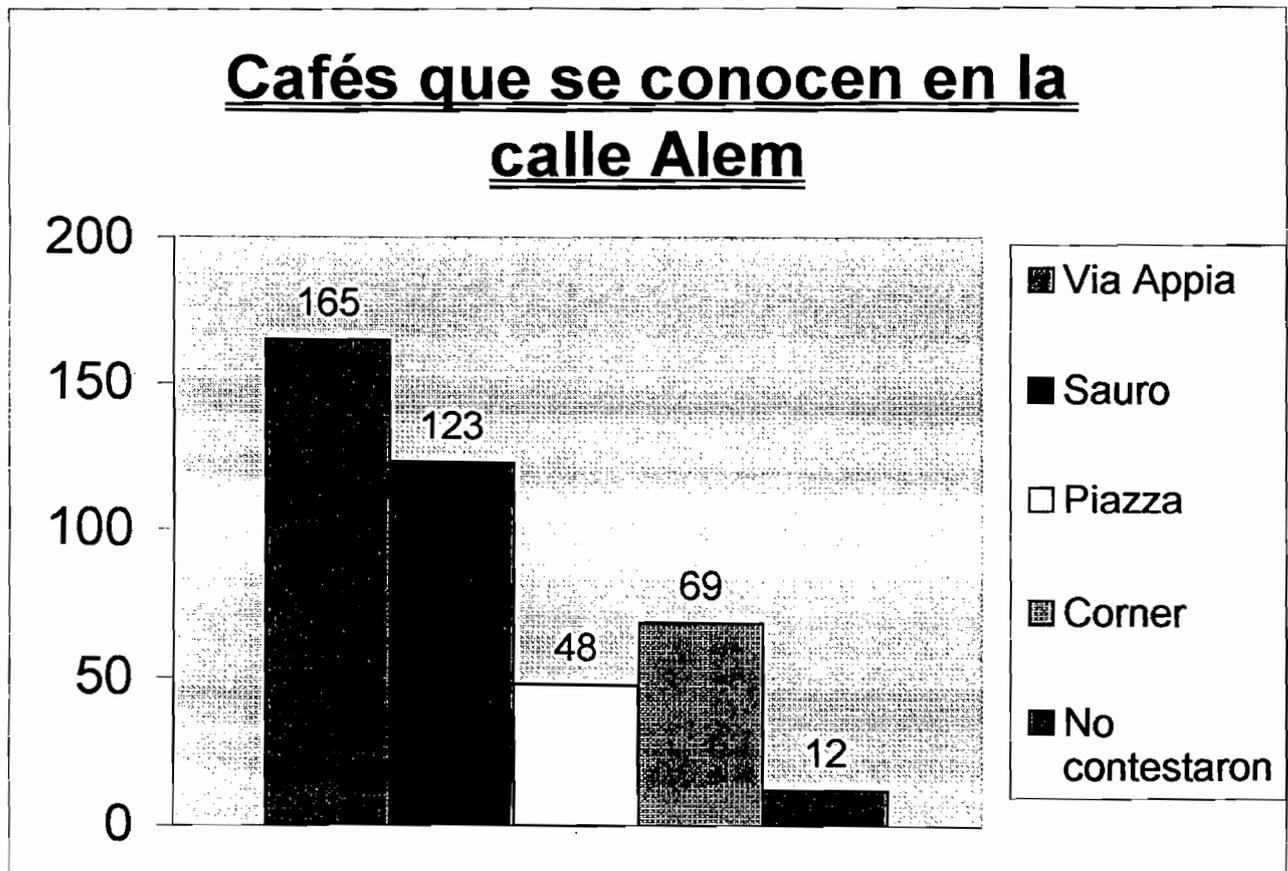
■ Muy Buena   ■ Buena   □ Indiferente   ■ Regular   ■ Mala

### Opinión sobre la apertura de una sucursal en Alem



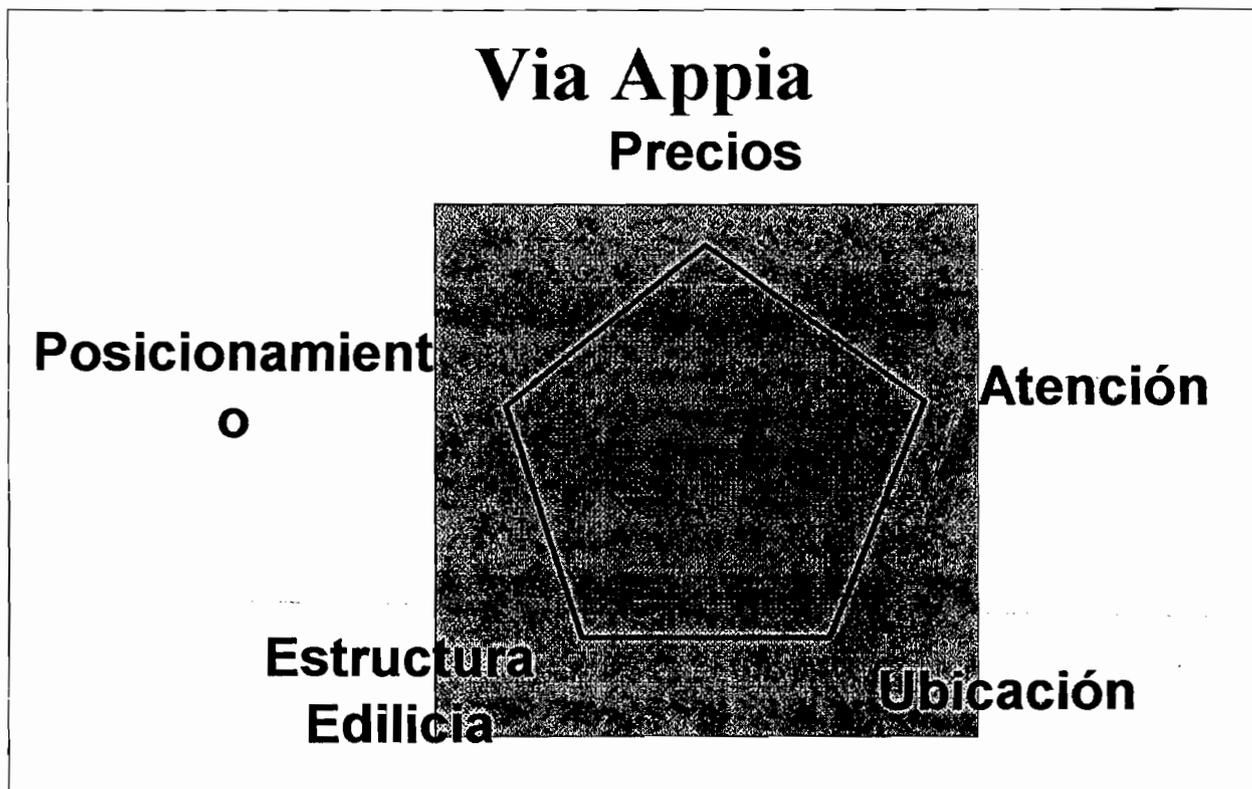
■ Muy Buen   ■ Bien   □ Indiferente   ■ Regular   ■ Mal

Otra pregunta que se les hizo a los encuestados fue que nombrarán los cafés que conozcan de la calle Alem, se trataba de una pregunta abierta con el fin de detectar que cafés están asociados a dicha zona en la mente de los consumidores.

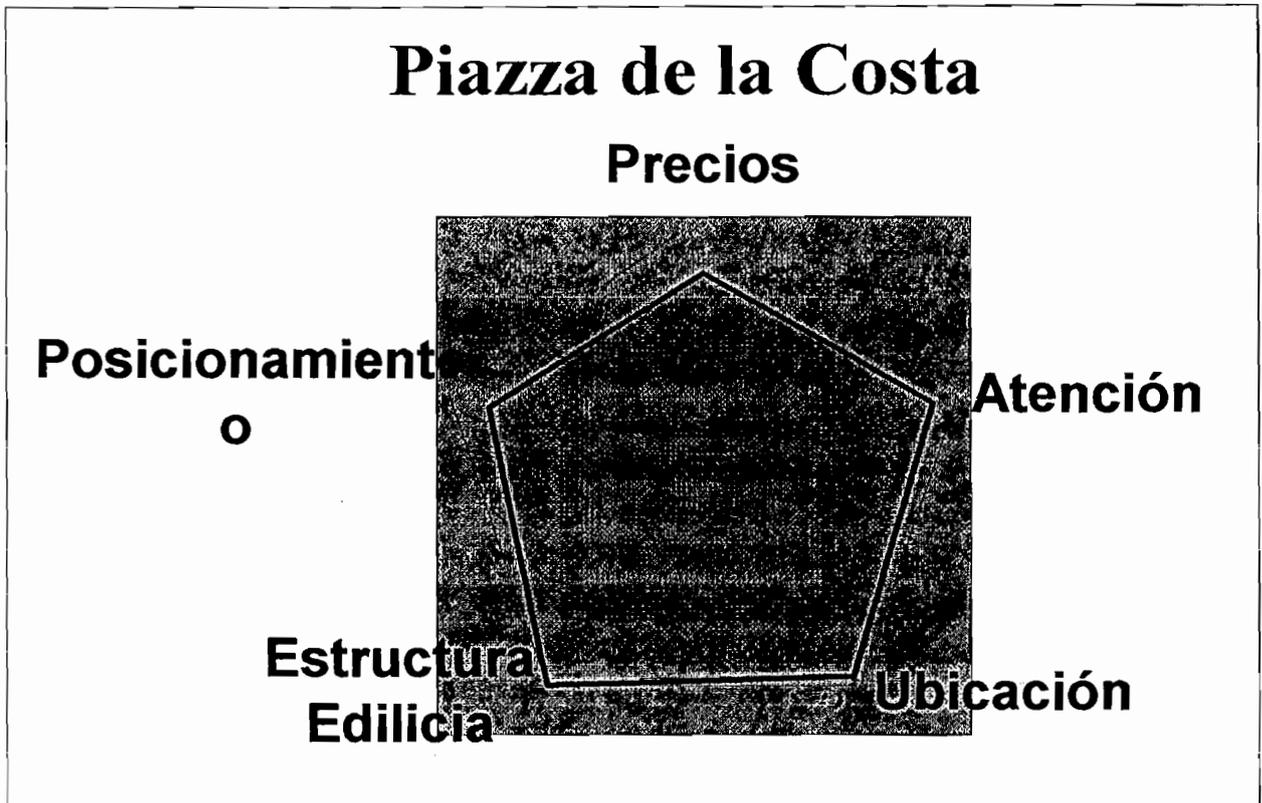


A partir de la matriz confeccionada para la encuesta pudimos obtener el siguiente análisis de los cafés de la calle Alem.

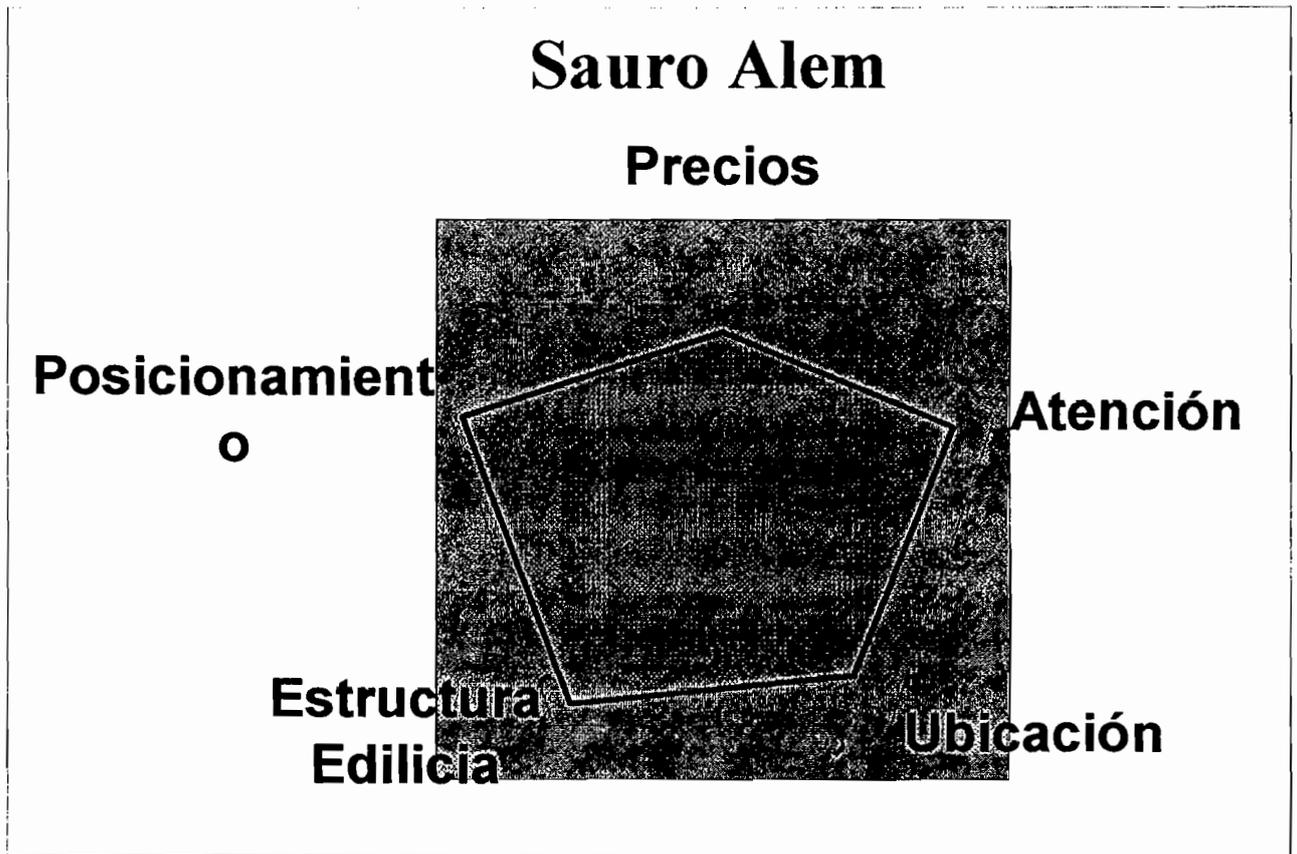
<b>Via Appia</b>	
	<b>Puntaje</b>
Precios	7
Atención	7
Ubicación	6
Estructura Edilicia	6
Posicionamiento	6



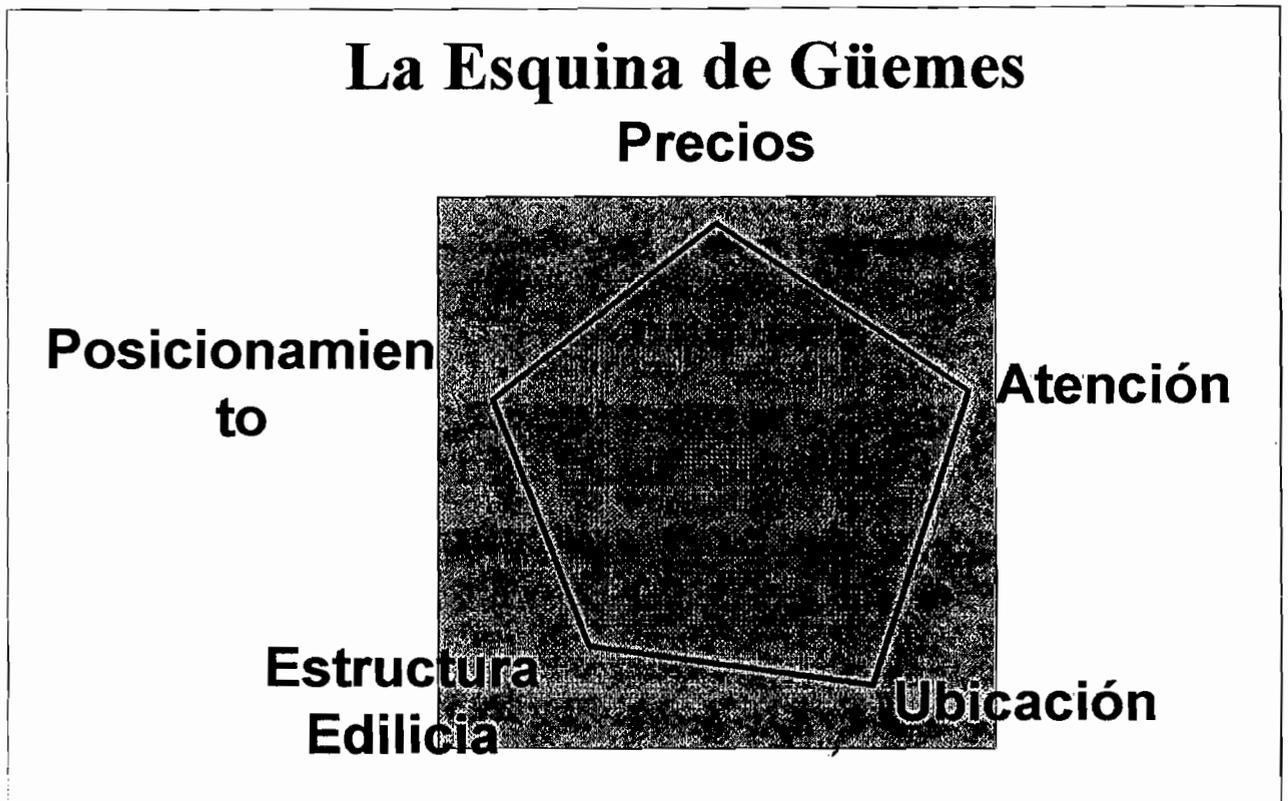
Piazza de la Costa	
	Puntaje
Precios	6
Atención	8
Ubicación	9
Estructura Edilicia	10
Posicionamiento	7



Sauro Alem	Puntaje
Precios	4
Atención	7
Ubicación	6
Estructura Edilicia	8
Posicionamiento	9



La Esquina de Güemes	
	Puntaje
Precios	8
Atención	9
Ubicación	9
Estructura Edilicia	6
Posicionamiento	7



## ESCENARIOS

### Escenario 1: Probable

#### ■ Económico:

Leve mejoría de la situación económica Argentina. El estado comienza a recaudar mas, y se achica el gasto público. La Argentina comienza a ser mas creible y consigue créditos del exterior.

La afluencia turística es buena, aumento leve del gasto per. capita del año anterior y el local de la calle Alem cubre las expectativas de sus dueños.

#### ■ Político:

El gobierno pretende recaudar mas pero no puede seguir aumentando los impuestos, por lo tanto realiza rebajas de algunas tasas, pero aplica otros impuestos a acciones que antes no pagaban nada.

La emisión de los patacones por parte de la provincia de Buenos Aires hará que los habitantes de la misma tengan que veranear en lugares donde los acepten, situación que será mas que propicia para Mar del Plata.

#### ■ Social:

Si bien la situación económica a pesar de su leve mejoría no es buena, el segmento al que apunta nuestro negocio tiene capacidad económica para gastar en el mismo, ya que no requiere de mucho dinero para tomar café en su tiempo libre. Esto ayudado por la ubicación, estética del lugar y nombre reconocido hace que nuestro negocio en particular se convierta lentamente en un lugar referente de Alem, tanto para los locales como para el turismo.

#### ■ Tecnológico:

Apertura de créditos para las Pymes con tasas de interés razonables, lo que propicia la inversión en maquinarias nuevas para un mejor funcionamiento del negocio.

## Escenario 2: Optimista

### ■ Económico:

Se reactiva la situación económica argentina y las empresas argentinas empiezan a resurgir. Surgen numerosas variantes de inversión, amplias variantes de créditos para nuevos emprendimientos o remodelaciones.

### ■ Político:

El gobierno local bajará los impuestos, para que las Pymes se animen a invertir y así generar puestos de trabajo. Los empleados volverán a tener ciertos beneficios con respecto al empleador pero no con las libertades de antes ni el abuso de hoy en día.

La ciudad vuelca todos sus esfuerzos para ser la ciudad turística por excelencia.

### ■ Social:

La reactivación económica impulsa el consumo. Las persona cuentan con mas dinero para gastar en paseos, esparcimientos y tiempo libre. Aumenta el consumo en nuestros locales, en especial en el de la calle Alem. Aumenta notoriamente el turismo en nuestra ciudad y aumenta el gasto per. capita.

La calle Alem recupera la imagen perdida y vuelve a ser un centro de atracción turístico y un gran paseo de compras.

### ■ Tecnológico:

Las empresas tienen mayor liquidez, aumentando considerablemente la posibilidad de adquirir nuevas maquinarias y máquinas de ultima generación, logrando una mejor productividad y reduciendo costos. La tecnología se va actualizando a medida que las situaciones lo requieran.

### **Escenario 3: Pesimista**

#### ■ Económico:

Continúa la terrible recesión en la Argentina. La ciudad continúa con altos índices de desocupación, la clase media y media alta, segmento objetivo de nuestro negocio no está ajena a esta situación y restringe cada vez más los gastos en esparcimiento.

#### ■ Político:

La no aceptación de una habilitación de este tipo de negocios en la zona por parte de la Municipalidad de General Pueyrredón hace imposible la apertura de una nueva sucursal.

Aumenta la corrupción, acentuándose el descreimiento hacia los políticos. Los aumentos de los impuestos y la presión hacia los contribuyentes para una mayor recaudación es desmesurada.

#### ■ Social:

Debido a lo económico la sociedad cuenta con menos recursos para gastar en el tiempo libre. Continúa la gran emigración de personas de la ciudad al exterior, de todos los estratos sociales. Nuestra ciudad deja de ser elegida por el turismo cayendo el número de visitantes como así también el gasto per. capita del turista. Se recienta fuertemente el consumo, en particular en este rubro. La calle Alem deja de ser definitivamente un paseo reconocido.

#### ■ Tecnológico:

La grave situación económica del país imposibilita la inversión en maquinarias nuevas para el local.

**Plan de Negociación de la Nueva Sucursal**

Se plantea un único plan de acción que se detalla a continuación:

El plan consiste en la apertura de una sucursal de La Esquina de Güemes en la esquina de las calles Leandro N. Alem y Formosa. Considero que se trata de una esquina privilegiada en la zona de Alem, que va a llevar un nombre con trayectoria y que apunta al segmento ABC1, por lo tanto debe realizarse una inversión importante para atraer y satisfacer las expectativas del segmento-objetivo.

Las características del negocio serán similares a las del negocio madre (cafetería, bar, pizzeria), aunque este tendrá mayores dimensiones y tendrá una gran influencia turística por estar inserto en Playa Grande. El gran desafío de esta nueva sucursal será llevar tanto a marplatenses como a turistas a que adopten este lugar y lo reconozcan como el “referente” de la calle Alem.

Vale aclarar que si bien el segmento objetivo es el ABC1 apuntamos a grupos familiares y a personas mayores de 25 años.

La política comercial de este nuevo local será la misma utilizada en La Esquina de Güemes, ya que también permanecerá abierto durante todo el año.

En caso de encontrarme con el escenario probable, estaré frente a un negocio rentable durante todo el año, reconocido al igual que La Esquina de Güemes y con una buena aceptación por parte de los clientes de la ciudad como así también de los turistas.

La cantidad de empleados como así también los stocks de mercadería serán óptimos, para un buen funcionamiento del local.

En caso de encontrarme con el escenario pesimista estaré frente e un negocio que no es rentable con la obligación de realizar una serie de ajustes para mantener la estructura que pueden ser las siguientes:

- Trabajar con el personal y los stocks de mercaderías indispensables.
- Tratar de renegociar el alquiler del local.
- Tratar de reducir los costos de la mercadería, en principio, sin disminuir la calidad de nuestros productos.
- Acciones de marketing.

- ✿ Vender el fondo de comercio.
- ✿ Realizar un giro en la actividad comercial, cambiando de rubro, aprovechando las virtudes del local.

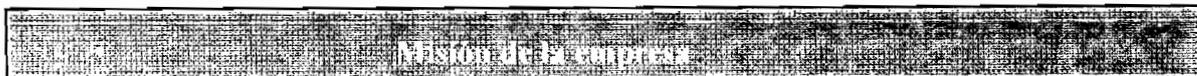
En caso de encontrarme con el escenario optimista estaré frente a una situación acertada, con la apertura de esta sucursal en un momento oportuno, con el país saliendo de la crisis mediante una gran reactivación y con afluencia turística superior a la de los años anteriores, situación esta mas que favorable para nuestro nuevo negocio.

Esto nos permitirá:

- ✿ Agrandar el local.
- ✿ Remodelar las instalaciones.
- ✿ Adquirir nuevas maquinarias.

Estas acciones estaré obligado a realizarlas debido a que esta prospera situación del país y en particular de nuestra ciudad atraerá la presencia de nuevos competidores en la zona donde está ubicado nuestro negocio, además de los competidores existentes.

En este contexto habrá que realizar permanentemente acciones destinadas a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, haciéndolos cada día mas fieles a nuestro negocio y tratando de captar nuevos clientes.



Externa: Lograr que tanto el marplatense como el turista elijan a La Esquina como lugar de encuentro por excelencia, ofreciendo una atmósfera única y agradable y brindando un servicio diferenciado (calidad de los productos y atención rápida y buena).

Interna: Aumentar la rentabilidad del negocio.

**Objetivos:**

**➔ Objetivo de rentabilidad**

Del negocio en general.

Ventas anuales	\$ 427.329
Costo Mercadería Vendida	\$ 127.990
<hr/>	
Margen Bruto	\$ 299.339
Gtos. de Comercialización	\$ 209.603
Gtos de Administración	\$ 3.700
<hr/>	
BENEFICIO NETO	\$ 86.036

PATRIMONIO NETO = \$ 64.560- (Total del Activo) - \$ 0.- (Total del Pasivo)

PATRIMONIO NETO = \$ 64.560

RENTABILIDAD =  $\frac{\$ 86.036}{\$ 64.560} = 133.26 \%$  Anual

- El objetivo en la gestión de compras es disminuir 5% el costo de la mercadería en el primer año.
- Negociar con los distintos proveedores una sponzorización total de \$20.000.- por un año, ya sea por trabajar sus productos en exclusividad, o por la colocación de publicidad estática en nuestro nuevo local.

**Metas:**

- Lograr una facturación de \$168.150 para el primer trimestre de iniciada la actividad, que representaría el 43 % de la facturación anual objetivo.
- Aumentar la facturación en un 5 % para el segundo año de actividad.
- Aumentar la facturación en un 5 % sobre la facturación del segundo año, para el tercer año de actividad.

**El emprendimiento es diferente para cada plan**

**Plan A Bajo escenario probable**

**Objetivo**

Apertura de un nuevo local.

Se abre una nueva sucursal con medios financieros propios.

**Ubicación**

La sucursal se abrirá en las calles Leandro N. Alem y Formosa de la ciudad de Mar del Plata, zona en la cual los clientes presentaron características compatibles con la unidad de negocio a desarrollar. La nueva sucursal contará con características similares a la sucursal de Güemes y Alberti aunque con un local con mayores dimensiones.

Igualmente el local tiene posibilidades de ampliación y reformas.

**Recursos humanos**

Se publicará un aviso clasificado en el Diario La Capital requiriendo gente con experiencia y referencias comprobables que no superen la edad de 28 años, y que demuestran que están calificados para el puesto.

Se ofrecerá el sueldo básico + un plus generado por las propinas de los clientes.

Se realizará una reunión semanal dividida en dos turnos con el fin de que los empleados ofrezcan propuestas o críticas a como se va desarrollando el negocio.

**Competencia**

La competencia en la zona es escasa.

En cuanto a las ventajas competitivas están la experiencia en el manejo y desarrollo del rubro por un lado y el hecho de que la empresa se encuentra con dos sucursales lo que le posibilita la reducción de costos de compra de mercaderías de mayor volumen. Buen manejo del poder de negociación.

### **Plan B**

En el transcurso del año siguiente y por la implementación de reajustes y nuevas políticas económicas se produce una reactivación económica en el país.

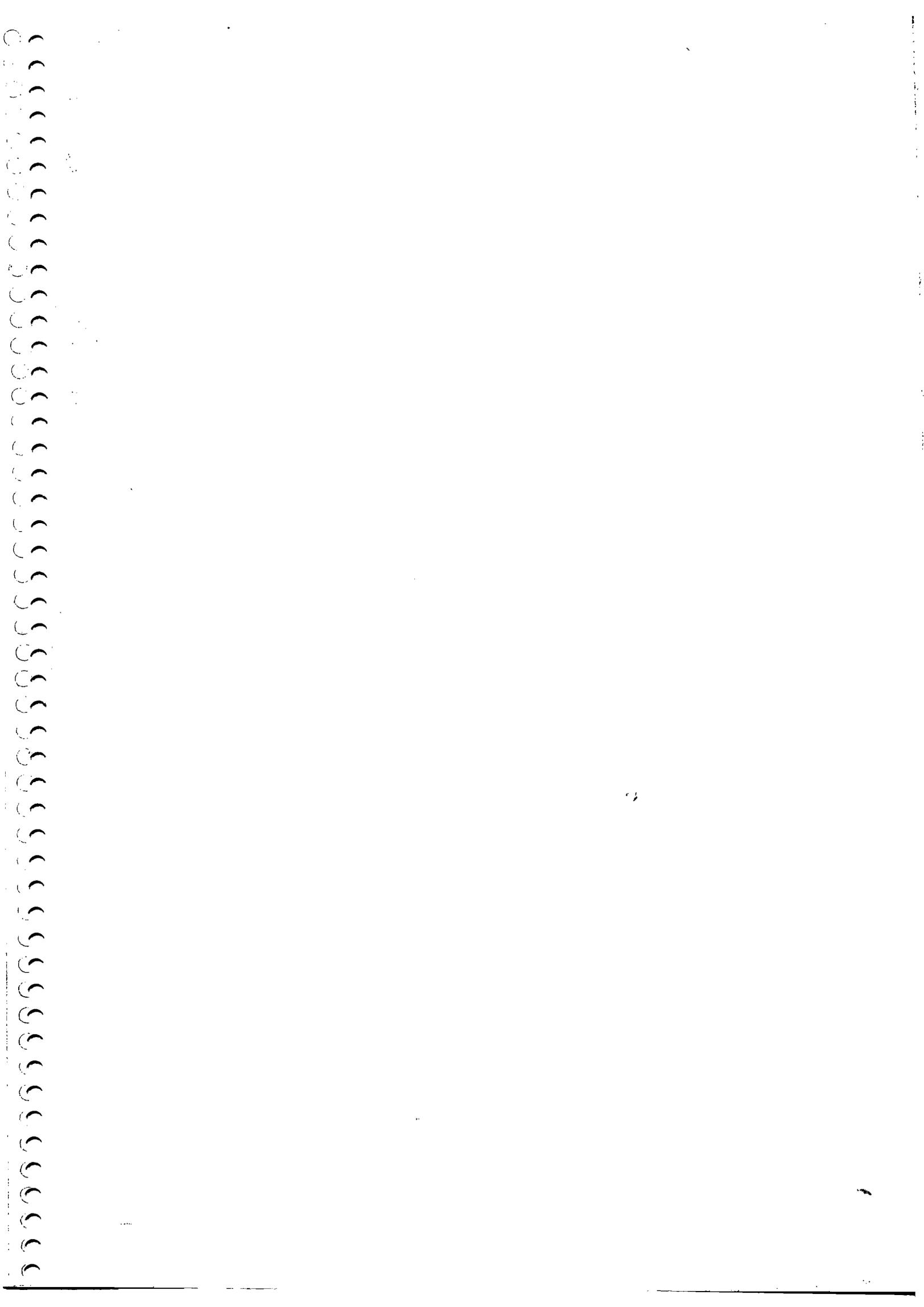
Estas medidas económicas hacen que las dos sucursales funcionen de manera óptima y que el propietario decida realizar inversiones en los locales para mejorar los mismos, con una mayor capacidad, una decoración mas agradable, con el fin de seguir brindando mayores beneficios a nuestros clientes. Se evaluará una nueva apertura de una sucursal en otro punto estratégico de la ciudad.

### **Plan C**

Una vez abierto el local y en funcionamiento se produce una modificación en el marco político económico planteado en el escenario 3 y se pasa al Plan C donde se implementa una política de subsistencia con claros objetivos, básicamente de supervivencia.

Los objetivos generales planteados para el seguimiento del plan se basan en la reducción de los costos fijos innecesarios o capacidades ociosas o mal utilizadas para poder responder ante la competencia.

Parte de la política de reducción de costos estará dada por una política de recursos humanos de reducción de personal. En este sentido se trabajara con el concepto de servucción total, optimizando la relación producto-personal de contacto-cliente, para obtener de esta manera una diferencia competitiva sustentable.



- ◆ La calle Alem vuelve a ser un paso obligado de turistas y marplatenses.
- ◆ Mayor disponibilidad de recursos de nuestros potenciales clientes.
  
- ◆ Incremento del turismo en la ciudad.
- ◆ Créditos a tasas razonables.
- ◆ Baja de los alquileres de los locales.
- ◆ La competencia no soporta la crisis y cierra algún local.

**Amenazas:**

- ◆ El mercado no identifica la sucursal con el negocio principal.
- ◆ Continuación de la recesión.
- ◆ Aumento de impuestos.
- ◆ La calle Alem deja de ser un paseo reconocido.
- ◆ No renovación de alquileres en ambas sucursales.

## ANÁLISIS FODA

*Escenario probable.*

### **Fortalezas:**

- ◆ Experiencia en el rubro.
- ◆ Ubicación y estética del nuevo local.
- ◆ Trayectoria.
- ◆ Calidad de los productos
- ◆ Clientes cautivos de los locales de otros rubros vecinos.
- ◆ Amplia oferta de menús.
- ◆ Posibilidad de ampliar el local.
- ◆ Poder de negociación con los proveedores, dada la trayectoria y la ubicación del local.
- ◆ Clima agradable de trabajo.

### **Debilidades:**

- ◆ Envíos a domicilio
- ◆ Poco movimiento de gente durante el invierno en el local de Alem.
- ◆ Falta de elaboración propia.
- ◆ Debido al buen clima de trabajo algunos empleados toman atribuciones y excesos de confianzas que no deberían tener.
- ◆ Las decisiones y las responsabilidades pasan por una sola persona (propietario).

### **Oportunidades:**

- ◆ Mala explotación del rubro en la zona.

## ANÁLISIS FODA

### *Escenario pesimista:*

#### **Fortalezas:**

- ◆ Clima agradable de trabajo.
- ◆ Experiencia en el rubro.
- ◆ Ubicación y estética del nuevo local.
- ◆ Trayectoria.
- ◆ Calidad de los productos.
- ◆ Respaldo económico y financiero.

#### **Debilidades:**

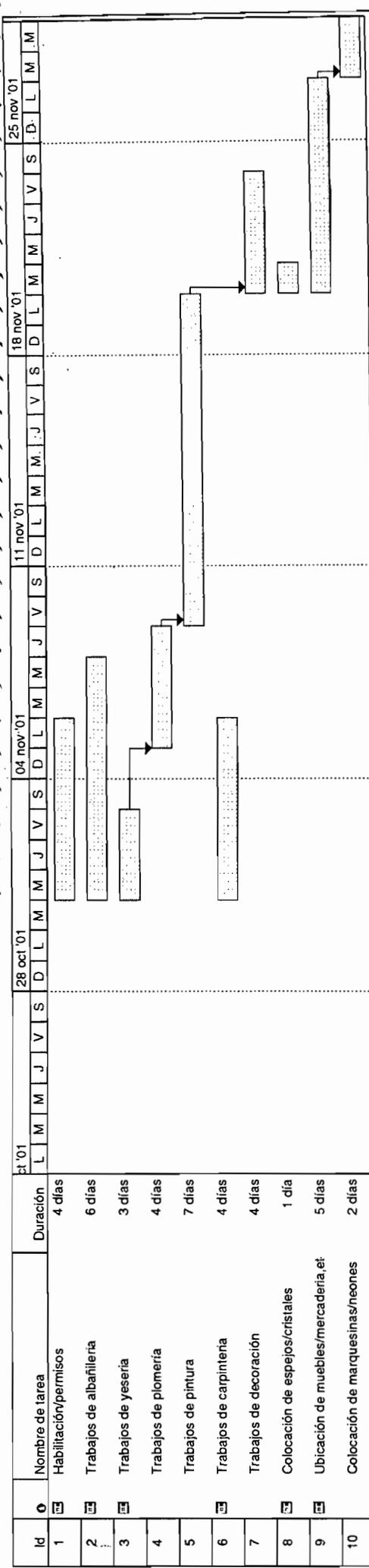
- ◆ Debido al buen clima de trabajo algunos empleados toman atribuciones y excesos de confianzas que no deberían tener.
- ◆ Poca variedad de productos.
- ◆ Falta de acciones de marketing, debido a la falta de apoyo por parte de las empresas proveedoras.

#### **Oportunidades:**

- ◆ Baja de los alquileres de los locales.
- ◆ La competencia no soporta la crisis y cierra algún local.
- ◆ Cambio de rubro, dado que poseemos dos locales ubicados estratégicamente.
- ◆ Vender los fondo de comercio.

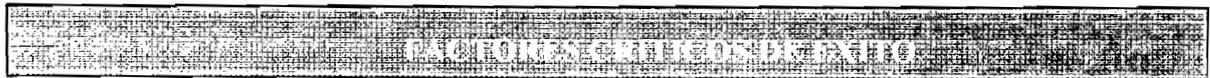
**Amenazas:**

- ◆ Poco respaldo hacia las Pymes.
- ◆ Menor inversión de las empresas en publicidad y promoción en nuestros locales.
- ◆ Debido a la fuerte crisis social , los empleados se contagian del trabajo a desgano y mal humor.
- ◆ Con el afán de reducir los costos, trabajar con mercadería de inferior calidad o producir despidos, que disminuirán la imagen del local y la atención a nuestros clientes.
- ◆ No renovación de alquileres en ambas sucursales.
- ◆ La suba de los costos de los insumos básicos para el funcionamiento de nuestro negocio.(café, harina, queso).



Proyecto: Project1  
 Fecha: ju 06/12/01

**Tarea** **Hito** **División resumida** **Tareas externas**   
**División** **Resumen** **Hito resumido** **Resumen del proyecto**   
**Progreso** **Tarea resumida** **Progreso resumido**



**Escenario posible:**

- ◆ Know How del negocio.
- ◆ Ubicación del local.
- ◆ Trayectoria.
- ◆ Poder de negociación con los proveedores.
- ◆ Atención personalizada.
- ◆ Capacidad de innovación.
- ◆ Servicio y calidad de productos.
- ◆ Estética del local.

**Escenario optimista:**

- ◆ Know How del negocio.
- ◆ Ubicación del local.
- ◆ Trayectoria.
- ◆ Poder de negociación con los proveedores.
- ◆ Atención personalizada.
- ◆ Capacidad de innovación.
- ◆ Servicio y calidad de productos.
- ◆ Estética del local.

**Escenario pesimista:**

- ◆ Know How del negocio.
- ◆ Trayectoria.
- ◆ Atención personalizada.

- ◆ Capacidad de innovación.
- ◆ Adaptación al cambio.
- ◆ Servicio y calidad de productos.
- ◆ Estética del local.

**PRESUPUESTO La Esquina de Alien**

Costos	Momento 0												TOTAL AÑO		
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febr	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octub		Novie	
Inversión Inicial (puesta en marcha)	64,190.00														0.00
Acondicionamiento del local (materiales)	2350.00														0.00
Habilitaciones y registraciones	130.00														130.00
Inscripción monoributo		1,000.00													1,000.00
Inauguración															0.00
Alquiler															0.00
1 mes de depósito, 1 mes adelantado.	8000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Adquisición de Bs de Uso															0.00
Mesas y sillas	18,000.00														0.00
Maquinas*	19,060.00														19,060.00
Bazar	9,500.00														0.00
Alta acondicionado	7,500.00														7,500.00
Gasto en personal															0.00
Sueldos y jornales)		9,425.00	12,753.00	12,753.00	8,700.00	8,700.00	8,700.00	13,050.00	8,700.00	8,700.00	8,700.00	8,700.00	8,700.00	8,700.00	117,581.00
Bs de Cambio															0.00
Mercedarias (stock inicial)		10,500.00	28,000.00	19,500.00	8,100.00	7,100.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	7,000.00	7,500.00	8,500.00	122,200.00
Gasto de comercialización															0.00
Publicidad y Promoción		1,500.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	9,200.00
Uniformes del Personal	1,400.00														1,400.00
Gasto de administración															0.00
Gastos de papelería, etc.		200.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,300.00
Sueldo del Conductor, etc.		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Impuestos															0.00
Monodibuto		130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	1,560.00
Ingresos Brutos		1,020.00	2,430.00	1,860.00	1,050.00	750.00	660.00	660.00	660.00	660.00	660.00	750.00	810.00	930.00	12,240.00
Seguridad e Higiene		204.00	486.00	372.00	210.00	150.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	150.00	162.00	186.00	2,448.00
Servicios															0.00
Teléfono (1600' libros)		50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	4,030.00
Gas		330.00	370.00	360.00	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00	5,200.00
Luz		420.00	510.00	490.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	0.00
Gastos Generales		300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
Empresa de Limpieza		120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	1,440.00
Limpieza de Ventas															0.00
<b>Total de costos</b>	<b>130130.00</b>	<b>26,825.00</b>	<b>45,753.00</b>	<b>37,253.00</b>	<b>21,800.00</b>	<b>20,800.00</b>	<b>20,200.00</b>	<b>24,550.00</b>	<b>20,200.00</b>	<b>20,200.00</b>	<b>20,200.00</b>	<b>20,700.00</b>	<b>21,200.00</b>	<b>22,200.00</b>	<b>301,681.00</b>

Firma: LA ESQUINA DE ALEM CAFE

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS

Periodo: 01/12/2002 al 31/11/2003

Año: 1

	Momento 0 Noviembre	AÑO 1														
		Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	TOTALES		
ventas proyectadas		32.300,00	76.950,00	58.900,00	33.250,00	23.750,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00	20.900,00	23.750,00	25.650,00	29.450,00	387.600,00
Costos Ingresos (Publicidad)		20.000,00														20.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>52.300,00</b>	<b>76.950,00</b>	<b>58.900,00</b>	<b>33.250,00</b>	<b>23.750,00</b>	<b>20.900,00</b>	<b>20.900,00</b>	<b>20.900,00</b>	<b>20.900,00</b>	<b>20.900,00</b>	<b>20.900,00</b>	<b>23.750,00</b>	<b>25.650,00</b>	<b>29.450,00</b>	<b>407.600,00</b>
Mercedarias		9.975,00	26.600,00	18.525,00	7.695,00	6.745,00	6.175,00	6.175,00	6.175,00	6.175,00	6.175,00	6.175,00	6.650,00	7.125,00	8.075,00	116.090,00
Salarios y Jornales		9.425,00	11.745,00	11.745,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	13.050,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	115.565,00
Costos Administrativos		400,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.700,00
Costos de Comercialización		6.900,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	58.600,00
Inversión en Activos Fijos - Inversión Inicial	130000,00															
Impuestos																
Contribución Monodistributo	130,00															
Contribución		130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1.560,00
Ingresos Brutos		969,00	2.308,50	1.767,00	997,50	712,50	627,00	627,00	627,00	627,00	627,00	627,00	712,50	769,50	883,50	11.628,00
Seguridad e Higiene		193,80	461,70	353,40	199,50	142,50	125,40	125,40	125,40	125,40	125,40	125,40	142,50	153,90	176,70	2.325,60
Servicios		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Alquiler (1600' libras)		330,00	370,00	360,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	4.030,00
Alquiler		420,00	510,00	490,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.200,00
Alquiler		420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.040,00
Costos generales		29.212,80	47.595,20	38.840,40	23.942,00	22.650,00	21.977,40	26.327,40	21.977,40	21.977,40	21.977,40	21.977,40	22.555,00	23.098,40	24.185,20	324.338,60
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>-130130,00</b>	<b>23.087,20</b>	<b>29.354,80</b>	<b>20.059,60</b>	<b>9.308,00</b>	<b>1.100,00</b>	<b>-1.077,40</b>	<b>-5.427,40</b>	<b>-1.077,40</b>	<b>-1.077,40</b>	<b>-1.077,40</b>	<b>-1.077,40</b>	<b>1.195,00</b>	<b>2.551,60</b>	<b>5.264,80</b>	<b>83.261,40</b>
<b>FLUJO DE FONDOS ACUMULADO</b>		<b>23.087,20</b>	<b>52.442,00</b>	<b>72.501,60</b>	<b>81.809,60</b>	<b>82.809,60</b>	<b>81.832,20</b>	<b>76.404,80</b>	<b>75.327,40</b>	<b>74.250,00</b>	<b>75.445,00</b>	<b>77.996,60</b>	<b>83.261,40</b>			

Firma: LA ESQUINA DE ALEM CAFE

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS

Periodo: 01/12/2003 al 31/11/2004

Año: 2

	AÑO 2													
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	TOTALES
Ventas proyectadas		20.000,00												20.000,00
Otros ingresos (Publicidad)		33.915,00	80.797,50	61.845,00	34.912,50	24.937,50	21.945,00	21.945,00	21.945,00	21.945,00	24.937,50	26.932,50	30.922,50	406.980,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>53.915,00</b>	<b>80.797,50</b>	<b>61.845,00</b>	<b>34.912,50</b>	<b>24.937,50</b>	<b>21.945,00</b>	<b>21.945,00</b>	<b>21.945,00</b>	<b>21.945,00</b>	<b>24.937,50</b>	<b>26.932,50</b>	<b>30.922,50</b>	<b>426.980,00</b>
Mercederías		10.473,75	27.930,00	19.451,25	8.079,75	7.082,25	6.483,75	6.483,75	6.483,75	6.483,75	6.982,50	7.481,25	8.478,75	121.894,50
Sueldos y Jornales		13.050,00	11.745,00	11.745,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	13.050,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	119.190,00
Gastos Administrativos		400,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.700,00
Gastos de Comercialización		6.900,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	58.600,00
Inversión en Activos fijos - Inversión Inicial	130000,00													0,00
Impuestos														0,00
Inscripción Monotributo	130,00													0,00
Monotributo			130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1.560,00
Ingresos Brutos			1.017,46	2.423,93	1.865,36	1.047,36	748,13	658,35	658,35	658,35	748,13	807,98	927,86	12.209,40
Seguridad e Higiene			203,49	484,79	371,07	209,48	149,63	131,67	131,67	131,67	149,63	161,60	185,54	2.441,86
Servicios			50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Teléfono (1600' libres)			330,00	370,00	360,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	4.030,00
Gas			420,00	510,00	490,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.200,00
Luz			430,00	440,00	440,00	430,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	430,00	430,00	5.120,00
<b>Gastos generales</b>	<b>130130,00</b>	<b>33.404,69</b>	<b>49.083,71</b>	<b>39.892,67</b>	<b>24.396,60</b>	<b>23.030,00</b>	<b>22.323,77</b>	<b>26.673,77</b>	<b>22.323,77</b>	<b>22.323,77</b>	<b>22.830,25</b>	<b>23.510,82</b>	<b>24.651,86</b>	<b>334.545,78</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>130130,00</b>	<b>33.404,69</b>	<b>49.083,71</b>	<b>39.892,67</b>	<b>24.396,60</b>	<b>23.030,00</b>	<b>22.323,77</b>	<b>26.673,77</b>	<b>22.323,77</b>	<b>22.323,77</b>	<b>22.830,25</b>	<b>23.510,82</b>	<b>24.651,86</b>	<b>334.545,78</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-130130,00</b>	<b>20.510,31</b>	<b>31.713,79</b>	<b>21.952,33</b>	<b>10.515,90</b>	<b>1.907,50</b>	<b>-378,77</b>	<b>-4.726,77</b>	<b>-378,77</b>	<b>-378,77</b>	<b>2.007,25</b>	<b>3.421,68</b>	<b>6.270,54</b>	<b>92.434,22</b>
<b>5.- FLUJO DE FONDOS ACUMULADO</b>		<b>20.510,31</b>	<b>52.224,10</b>	<b>74.176,43</b>	<b>84.692,33</b>	<b>86.599,83</b>	<b>86.221,06</b>	<b>81.492,29</b>	<b>81.113,52</b>	<b>80.734,75</b>	<b>82.742,00</b>	<b>86.163,68</b>	<b>92.434,22</b>	

Firma: LA ESQUINA DE ALEM CAFE

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS

Periodo: 01/12/2004 al 31/11/2005

Año: 3

	Momento 0	AÑO 3													
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	TOTALS	
Ventaf proyectadas			35 610,75	84 837,38	64 937,25	36 656,13	26 184,38	23 042,25	23 042,25	23 042,25	23 042,25	26 184,38	28 279,13	32 488,63	427 329,00
Otros Ingresos (Publicidad)			20 000,00												20000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>55 610,75</b>	<b>84 837,38</b>	<b>64 937,25</b>	<b>36 656,13</b>	<b>26 184,38</b>	<b>23 042,25</b>	<b>26 184,38</b>	<b>28 279,13</b>	<b>32 488,63</b>	<b>447 329,00</b>				
Mercederías		10 997,44	29 326,50	20 423,81	8 483,74	7 436,36	6 807,94	6 807,94	6 807,94	6 807,94	6 807,94	7 331,63	7 855,31	8 902,69	127 889,23
Sueldos y Jornales		13 050,00	11 745,00	11 745,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	13 050,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	119 190,00
Gastos Administrativos		400,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3700,00
Gastos de Comercialización		6 900,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	58600,00
Inversión en Activos fijos - Inversión Inicial	130000,00														0,00
Impuestos															0,00
Inscripción Monotributo	130,00														0,00
Monotributo			130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1560,00
Ingresos Brutos			1 068,32	2 545,12	1 948,12	1 099,74	785,53	891,27	891,27	891,27	891,27	785,53	848,37	974,06	12819,87
Seguridad e Higiene			213,66	509,02	389,62	219,95	157,11	138,25	138,25	138,25	138,25	157,11	169,67	194,81	2563,97
Servicios															0,00
Teléfono ( 1600' libres)			50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Gas			330,00	370,00	360,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	4030,00
Luz			420,00	510,00	490,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5200,00
Gastos generales			420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5040,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>130130,00</b>	<b>33 979,42</b>	<b>50 605,65</b>	<b>40 956,55</b>	<b>24 853,43</b>	<b>23 429,00</b>	<b>22 687,46</b>	<b>27 037,46</b>	<b>22 687,46</b>	<b>22 687,46</b>	<b>23 324,26</b>	<b>23 923,36</b>	<b>25 121,56</b>	<b>34 129,07</b>	<b>341 293,07</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-130130,00</b>	<b>21 631,33</b>	<b>34 231,73</b>	<b>23 980,70</b>	<b>11 804,70</b>	<b>2 755,38</b>	<b>354,79</b>	<b>-3 995,21</b>	<b>354,79</b>	<b>354,79</b>	<b>2 860,11</b>	<b>4 356,76</b>	<b>7 347,07</b>	<b>106 035,93</b>	
<b>5. FLUJO DE FONDOS ACUMULADO</b>		<b>21 631,33</b>	<b>55 863,06</b>	<b>79 843,75</b>	<b>91 648,45</b>	<b>94 403,82</b>	<b>94 758,61</b>	<b>90 763,40</b>	<b>91 118,20</b>	<b>91 472,99</b>	<b>94 333,10</b>	<b>98 689,86</b>	<b>106 035,93</b>		

**ESCENARIO PROBABLE**

Firma: LA ESQUINA DE ALEM CAFE	Momento 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	Noviembre	TOTALES	TOTALES	TOTALES
Ventas proyectadas		387600,00	406980,00	427329,00
Otros Ingresos (Publicidad)		20000,00	20000,00	20000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>407600,00</b>	<b>426980,00</b>	<b>447329,00</b>
Mercaderias		116090,00	121894,50	127989,23
Sueldos y Jornales		115565,00	119190,00	119190,00
Gastos Administrativos		3700,00	3700,00	3700,00
Gastos de Comercialización		58600,00	58600,00	58600,00
Inversión en Activos fijos - Inversion inicial	130000,00		0,00	0,00
Impuestos			0,00	0,00
Inscripción Monotributo	130,00		0,00	0,00
Monotributo		1560,00	1560,00	1560,00
Ingresos Brutos		11628,00	12209,40	12819,87
Seguridad e Higiene		2325,60	2441,88	2563,97
Servicios			0,00	0,00
Teléfono ( 1600' libres)		600,00	600,00	600,00
Gas		4030,00	4030,00	4030,00
Luz		5200,00	5200,00	5200,00
Gastos generales		5040,00	5120,00	5040,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>130130,00</b>	<b>324338,60</b>	<b>334545,78</b>	<b>341293,07</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-130130,00</b>	<b>83261,40</b>	<b>92434,22</b>	<b>106035,93</b>

La tasa utilizada para la determinación de las variables, es del 14%.

Esta tasa surge a partir de que el capital del propietario inmobilizado en la cuenta de un banco a plazo fijo le reporta un interés del 7% anual, sumado a este costo de oportunidad, y en base a los estudios realizados tanto del riesgo comercial, el riesgo de invertir el capital y la situación actual del país, la tasa requerida por el propietario es del 7% adicional a la bancaria, arrojando una tasa total del 14%.

En este escenario la VAN es positiva, alentando la realización del proyecto. La TIR es del 48,6%, por encima de las pretensiones del propietario. Ambos indicadores nos reafirman la viabilidad del proyecto.

73036,31579	71125,13	71571,23312	215732,6797
1,14	1,30	1,481544	
56030,55182	41859,61	32314,43936	130204,5997
1,486	2,21	3,281379256	

**VAN: 85602,68**

**TIR: 48,60%**

130130

Firma: LA ESQUINA DE ALEM CAFE

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS

Periodo: 01/12/2002 al 31/11/2003  
Año: 1

	Momento 0 Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	AÑO 1 TOTALES
ventas proyectadas		34,000.00	81,000.00	62,000.00	35,000.00	25,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	27,000.00	31,000.00	408,000.00
Otros ingresos (Publicidad)		20,000.00												20,000.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>54,000.00</b>	<b>81,000.00</b>	<b>62,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>25,000.00</b>	<b>22,000.00</b>	<b>22,000.00</b>	<b>22,000.00</b>	<b>22,000.00</b>	<b>22,000.00</b>	<b>27,000.00</b>	<b>31,000.00</b>	<b>428,000.00</b>
Mercederías		10,500.00	28,000.00	19,500.00	8,100.00	7,100.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	7,000.00	7,500.00	8,500.00	122,200.00
Buenos y Jornales		9,425.00	11,745.00	11,745.00	8,700.00	8,700.00	8,700.00	13,050.00	8,700.00	8,700.00	8,700.00	8,700.00	8,700.00	115,565.00
Gastos Administrativos		400.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,700.00
Gastos de Comercialización		6,900.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	58,600.00
Inversión en Activos fijos - Inversión Inicial	130000.00													
Inpuestos														
Inscripción Monotributo	130.00													
Monotributo		130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	1,560.00
Ingresos Brutos		1,020.00	2,430.00	1,860.00	1,050.00	750.00	660.00	660.00	660.00	660.00	750.00	810.00	930.00	12,240.00
Seguridad e Higiene		204.00	486.00	372.00	210.00	150.00	132.00	132.00	132.00	132.00	150.00	162.00	186.00	2,448.00
Servicios		50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Teléfono ( 1600` libras)		330.00	370.00	360.00	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00	4,030.00
Gas		420.00	510.00	490.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	5,200.00
Luz		420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	5,040.00
Gastos generales		29,799.00	49,141.00	39,927.00	24,410.00	23,050.00	22,342.00	26,892.00	22,342.00	22,342.00	22,342.00	22,950.00	24,866.00	331,183.00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>130130.00</b>	<b>29,799.00</b>	<b>49,141.00</b>	<b>39,927.00</b>	<b>24,410.00</b>	<b>23,050.00</b>	<b>22,342.00</b>	<b>26,892.00</b>	<b>22,342.00</b>	<b>22,342.00</b>	<b>22,342.00</b>	<b>22,950.00</b>	<b>24,866.00</b>	<b>331,183.00</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-130130.00</b>	<b>24,201.00</b>	<b>31,859.00</b>	<b>22,073.00</b>	<b>10,590.00</b>	<b>1,950.00</b>	<b>342.00</b>	<b>-4,692.00</b>	<b>-342.00</b>	<b>-342.00</b>	<b>2,050.00</b>	<b>3,478.00</b>	<b>6,334.00</b>	<b>96,817.00</b>
<b>5. - FLUJO DE FONDOS ACUMULADO</b>		<b>24,201.00</b>	<b>56,060.00</b>	<b>78,133.00</b>	<b>88,723.00</b>	<b>90,673.00</b>	<b>90,331.00</b>	<b>85,639.00</b>	<b>85,297.00</b>	<b>84,955.00</b>	<b>87,005.00</b>	<b>90,483.00</b>	<b>96,817.00</b>	

Firma: LA ESQUINA DE ALEM CAFE

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS

Periodo: 01/12/2003 al 31/11/2004  
Año: 2

	Momento 0	AÑO 2																
		Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	TOTALES			
Ventas proyectadas			35.700,00	85.050,00	65.100,00	36.750,00	26.250,00	23.100,00	23.100,00	23.100,00	23.100,00	23.100,00	23.100,00	26.250,00	28.350,00	32.550,00	428.400,00	
Otros ingresos (Publicidad)			20.000,00	85.050,00	65.100,00	36.750,00	26.250,00	23.100,00	23.100,00	23.100,00	23.100,00	23.100,00	23.100,00	26.250,00	28.350,00	32.550,00	20.000,00	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>		55.700,00	170.100,00	130.200,00	73.500,00	52.500,00	46.200,00	46.200,00	46.200,00	46.200,00	46.200,00	46.200,00	52.500,00	56.700,00	65.100,00	448.400,00	
Mercaderías			11.025,00	29.400,00	20.475,00	8.505,00	7.455,00	6.825,00	6.825,00	6.825,00	6.825,00	6.825,00	6.825,00	7.350,00	7.875,00	8.925,00	128.310,00	
Sueldos y Jornales			13.050,00	11.745,00	11.745,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	119.190,00
Gastos Administrativos			400,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.700,00	
Gastos de Comercialización			6.900,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	58.800,00	
Inversión en Activos fijos - Inversión Inicial	130000,00																0,00	
Impuestos																	0,00	
Inscripción Monotributo	130,00																0,00	
Monotributo			130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1.580,00	
Ingresos Brutos			1.071,00	2.551,50	1.953,00	1.102,50	787,50	693,00	693,00	693,00	693,00	693,00	693,00	787,50	850,50	976,50	12.852,00	
Seguridad e Higiene			214,20	510,30	390,60	220,50	157,50	138,60	138,60	138,60	138,60	138,60	138,60	157,50	170,10	195,30	2.570,40	
Servicios			50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	
Telefono ( 1600' libres)			330,00	370,00	360,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	4.030,00	
Gas			420,00	510,00	490,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.200,00	
Luz			430,00	440,00	440,00	430,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	430,00	430,00	430,00	5.120,00	
Gastos generales			130130,00	34.020,20	50.706,80	41.033,60	24.888,00	23.450,00	22.706,60	22.706,60	22.706,60	22.706,60	22.706,60	23.345,00	23.955,60	25.156,60	341.732,40	
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>			130130,00	21.679,80	34.343,20	24.066,40	11.862,00	2.800,00	393,40	-3.956,60	393,40	393,40	393,40	2.905,00	4.394,40	7.393,20	106.667,60	
<b>FLUJO DE FONDOS</b>				21.679,80	34.343,20	24.066,40	11.862,00	2.800,00	393,40	-3.956,60	393,40	393,40	393,40	2.905,00	4.394,40	7.393,20	106.667,60	
<b>5.- FLUJO DE FONDOS ACUMULADO</b>			21.679,80	56.023,00	80.089,40	91.951,40	94.751,40	95.144,60	91.188,20	91.581,60	91.975,00	94.880,00	99.274,40	106.667,60				

Firma: LA ESQUINA DE ALEM CAFE

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS

Periodo: 01/12/2004 al 31/11/2005

Año: 3

	Momento 0												ANO 3			
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre		Noviembre	TOTALES	
Ventas proyectadas		37 485,00	89 302,50	68 355,00	38 587,50	27 562,50	24 255,00	24 255,00	24 255,00	24 255,00	24 255,00	24 255,00	27 562,50	29 787,50	34 177,50	449 820,00
Otros ingresos (Publicidad)		30 000,00														30 000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>67 485,00</b>	<b>89 302,50</b>	<b>68 355,00</b>	<b>38 587,50</b>	<b>27 562,50</b>	<b>24 255,00</b>	<b>27 562,50</b>	<b>29 787,50</b>	<b>34 177,50</b>	<b>479 820,00</b>					
Mercederías		11 576,25	30 870,00	21 498,75	8 930,25	7 827,75	7 186,25	7 186,25	7 186,25	7 186,25	7 186,25	7 186,25	7 186,25	8 268,75	9 371,25	134 725,50
Sueldos y Jornales		13 050,00	11 745,00	11 745,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	119 190,00
Gastos Administrativos		400,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3 700,00
Gastos de Comercialización		6 900,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	58 600,00
Inversión en Activos fijos - Inversión Inicial	130 000,00															0,00
Impuestos																0,00
Inscripción Monotributo	130,00															0,00
Monotributo			130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1 560,00
Ingresos Brutos			1 124,55	2 679,08	2 050,88	1 157,63	826,88	727,65	727,65	727,65	727,65	727,65	727,65	893,08	1 025,33	13 484,80
Seguridad e Higiene			224,91	535,82	410,13	231,53	165,38	145,53	145,53	145,53	145,53	145,53	165,38	178,61	205,07	2 698,92
Servicios			50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Teléfono ( 1600' libras)			330,00	370,00	360,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	4 030,00
Gas			420,00	510,00	490,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5 200,00
Luz			420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5 040,00
Gastos generales			34 625,71	52 309,88	42 154,53	25 369,40	23 870,00	23 089,43	23 089,43	23 089,43	23 089,43	23 089,43	23 758,75	24 380,38	25 651,64	348 839,02
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>		<b>130 130,00</b>	<b>34 625,71</b>	<b>52 309,88</b>	<b>42 154,53</b>	<b>25 369,40</b>	<b>23 870,00</b>	<b>23 089,43</b>	<b>23 758,75</b>	<b>24 380,38</b>	<b>25 651,64</b>	<b>348 839,02</b>				
<b>FLUJO DE FONDOS</b>		<b>-130 130,00</b>	<b>32 859,29</b>	<b>36 992,61</b>	<b>26 200,47</b>	<b>13 218,10</b>	<b>3 692,50</b>	<b>1 165,57</b>	<b>3 802,75</b>	<b>5 377,12</b>	<b>8 525,86</b>	<b>130 980,98</b>				
<b>5. - FLUJO DE FONDOS ACUMULADO</b>			<b>32 859,29</b>	<b>69 851,90</b>	<b>96 052,37</b>	<b>109 270,47</b>	<b>112 962,97</b>	<b>114 128,54</b>	<b>110 944,11</b>	<b>112 109,68</b>	<b>113 275,25</b>	<b>117 078,00</b>	<b>122 455,12</b>	<b>130 980,98</b>		

ESCENARIO OPTIMISTA

Firma: LA ESQUINA DE ALEM CAFE	Momento 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Noviembre	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES
Ventas proyectadas		408000,00	428400,00	449820,00
Otros Ingresos (Publicidad)		20000,00	20000,00	30000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>428000,00</b>	<b>448400,00</b>	<b>479820,00</b>
Mercaderias		122200,00	128310,00	134725,50
Sueldos y Jornales		115565,00	119190,00	119190,00
Gastos Administrativos		3700,00	3700,00	3700,00
Gastos de Comercialización		58600,00	58600,00	58600,00
Inversión en Activos fijos - Inversión inicial	130000,00		0,00	0,00
Impuestos			0,00	0,00
Inscripción Monotributo	130,00		0,00	0,00
Monotributo		1560,00	1560,00	1560,00
Ingresos Brutos		12240,00	12852,00	13494,60
Seguridad e Higiene		2448,00	2570,40	2698,92
Servicios			0,00	0,00
Teléfono ( 1600' libres)		600,00	600,00	600,00
Gas		4030,00	4030,00	4030,00
Luz		5200,00	5200,00	5200,00
Gastos generales		5040,00	5120,00	5040,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>130130,00</b>	<b>331183,00</b>	<b>341732,40</b>	<b>348839,02</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-130130,00</b>	<b>96817,00</b>	<b>106667,60</b>	<b>130980,98</b>

En este escenario, al igual que en el probable, las variables nos indican la factibilidad del proyecto, la VAN es también positiva, y la TIR es superior a la del escenario probable, y por consecuencia, está muy por encima de las pretensiones del propietario.

84927,193	82077,25	88408,4307	255412,878
1,14	1,30	1,481544	
59488,172	40270,83	30384,0207	130143,018
1,6275	2,65	4,3108508	130130

**VAN 125282,88**

**TIR 62,75%**

Firma: LA ESQUINA DE ALEM CAFE

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS

Periodo: 01/12/2002 al 31/11/2003  
Año: 1

	Momento 0 Noviembre	AÑO 1																			
		Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	TOTALES							
ventas proyectadas		27.200,00	64.800,00	49.600,00	28.000,00	20.000,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	20.000,00	21.600,00	21.600,00	24.800,00	24.800,00	326.400,00	
Mtos Ingresos (Publicidad)		10.000,00																			10.000,00
TOTAL INGRESOS	0	37.200,00	64.800,00	49.600,00	28.000,00	20.000,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00	20.000,00	21.600,00	21.600,00	24.800,00	24.800,00	336.400,00	
Mercaderías		8.400,00	22.400,00	15.600,00	6.480,00	5.680,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.600,00	6.000,00	6.000,00	6.800,00	6.800,00	97.760,00	
Bienes y Jornales		9.425,00	11.745,00	11.745,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	13.050,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	115.565,00	
Gastos Administrativos		400,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.700,00	
Gastos de Comercialización		6.900,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	58.600,00	
Inversión en Activos fijos - Inversión Inicial	130000,00																				
Impuestos																					
Descripción Monotributo	130,00																				
Monotributo		130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1.560,00	
Ingresos Brutos		816,00	1.944,00	1.488,00	840,00	600,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	600,00	648,00	648,00	744,00	744,00	9.792,00	
Seguridad e Higiene		163,20	388,80	297,60	168,00	120,00	105,60	105,60	105,60	105,60	105,60	105,60	105,60	105,60	120,00	129,60	129,60	148,80	148,80	1.858,40	
Servicios		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	
Teléfono (1600' libras)		330,00	370,00	360,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	4.030,00	
Gas		420,00	510,00	490,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.200,00	
Luz		420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.040,00	
Gastos generales		27.454,20	42.957,80	35.580,60	22.538,00	21.450,00	20.883,60	25.233,60	20.883,60	20.883,60	20.883,60	20.883,60	20.883,60	20.883,60	21.370,00	21.827,60	21.827,60	22.742,80	22.742,80	303.805,40	
TOTAL DE EGRESOS	130130,00	9.745,80	21.842,20	14.019,40	5.462,00	-1.450,00	-3.283,60	-7.633,60	-3.283,60	-3.283,60	-3.283,60	-3.283,60	-3.283,60	-3.283,60	-1.370,00	-227,60	-227,60	2.057,20	2.057,20	303.594,60	
FLUJO DE FONDOS																					
5 - FLUJO DE FONDOS ACUMULADO		9.745,80	31.588,00	45.607,40	51.069,40	49.619,40	46.335,80	38.702,20	35.418,60	32.135,00	30.765,00	30.537,40	32.594,60								

Firma: LA ESQUINA DE ALEMI CAFÉ

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS

Periodo: 01/12/2003 al 31/11/2004  
Año: 2

	Momento 0 Noviembre	AÑO 2														
		Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	TOTALES		
Ventas proyectadas		28.560,00	68.040,00	52.080,00	29.400,00	21.000,00	18.480,00	18.480,00	18.480,00	18.480,00	18.480,00	18.480,00	21.000,00	22.680,00	26.040,00	342.720,00
Otros ingresos (Publicidad)		10.000,00														10.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>38.560,00</b>	<b>68.040,00</b>	<b>52.080,00</b>	<b>29.400,00</b>	<b>21.000,00</b>	<b>18.480,00</b>	<b>18.480,00</b>	<b>18.480,00</b>	<b>18.480,00</b>	<b>18.480,00</b>	<b>18.480,00</b>	<b>21.000,00</b>	<b>22.680,00</b>	<b>26.040,00</b>	<b>352.720,00</b>
Mercederías		8.820,00	23.520,00	16.380,00	6.804,00	5.964,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.880,00	6.300,00	7.140,00	102.648,00
Sueldos y Jornales		13.050,00	11.745,00	11.745,00	8.700,00	8.700,00	13.050,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	119.190,00
Gastos Administrativos		400,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.700,00
Gastos de Comercialización		6.900,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	58.600,00
Inversión en Activos fijos - Inversión Inicial	130000,00															0,00
Impuestos																0,00
Inscripción Monotributo	130,00															0,00
Monotributo		130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1.560,00
Ingresos Brutos		856,80	2.041,20	1.562,40	882,00	630,00	554,40	554,40	554,40	554,40	554,40	554,40	630,00	680,40	781,20	10.281,60
Seguridad e Higiene		171,36	408,24	312,48	176,40	126,00	110,88	110,88	110,88	110,88	110,88	110,88	126,00	136,08	156,24	2.056,32
Servicios		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Teléfono (1600' libras)		330,00	370,00	360,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	4.030,00
Gas		420,00	510,00	490,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.200,00
Luz		430,00	440,00	440,00	430,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	430,00	430,00	5.120,00
Gastos generales	130130,00	31.556,16	44.214,44	36.489,88	22.922,40	21.770,00	21.175,28	26.525,28	21.175,28	21.175,28	21.175,28	21.175,28	21.696,00	22.176,48	23.137,44	312.985,92
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>130130,00</b>	<b>31.556,16</b>	<b>44.214,44</b>	<b>36.489,88</b>	<b>22.922,40</b>	<b>21.770,00</b>	<b>21.175,28</b>	<b>26.525,28</b>	<b>21.175,28</b>	<b>21.175,28</b>	<b>21.175,28</b>	<b>21.175,28</b>	<b>21.696,00</b>	<b>22.176,48</b>	<b>23.137,44</b>	<b>312.985,92</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-130130,00</b>	<b>7.001,84</b>	<b>23.825,56</b>	<b>15.610,12</b>	<b>6.477,60</b>	<b>-770,00</b>	<b>-2.695,28</b>	<b>-7.045,28</b>	<b>-2.695,28</b>	<b>-2.695,28</b>	<b>-2.695,28</b>	<b>-2.695,28</b>	<b>-688,00</b>	<b>503,52</b>	<b>2.802,56</b>	<b>39.734,08</b>
<b>5.- FLUJO DE FONDOS ACUMULADO</b>		<b>7.001,84</b>	<b>30.827,40</b>	<b>46.437,52</b>	<b>52.915,12</b>	<b>52.145,12</b>	<b>49.449,84</b>	<b>42.404,56</b>	<b>39.709,28</b>	<b>37.014,00</b>	<b>36.328,00</b>	<b>36.831,52</b>	<b>39.734,08</b>			

Firma: LA ESQUINA DE ALEM CAFÉ

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS

Periodo: 01/12/2004 al 31/11/2005  
Año: 3

	Momento 0	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	TOTALES
Ventas proyectadas			29 988,00	71 442,00	54 684,00	30 870,00	22 050,00	19 404,00	19 404,00	19 404,00	19 404,00	22 050,00	23 814,00	27 342,00	359 856,00
Otros ingresos (Publicidad)			20 000,00												20 000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>			49 988,00	71 442,00	54 684,00	30 870,00	22 050,00	19 404,00	19 404,00	19 404,00	19 404,00	22 050,00	23 814,00	27 342,00	379 856,00
Mercederías			9 261,00	24 696,00	17 199,00	7 144,20	6 262,20	5 733,00	5 733,00	5 733,00	5 733,00	6 174,00	6 615,00	7 497,00	107 780,40
Sueldos y jornales			13 050,00	11 745,00	11 745,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	8 700,00	119 190,00
Gastos Administrativos			400,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3 700,00
Gastos de Comercialización			6 900,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	4 700,00	58 600,00
Inversión en Activos Fijos - Inversión Inicial		130 000,00													0,00
Impuestos															0,00
Inscripción Monotributo		130,00													1580,00
Monotributo			130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1 580,00
Ingresos Brutos			899,64	2 143,26	1 640,52	926,10	661,50	582,12	582,12	582,12	582,12	661,50	714,42	820,26	10 785,88
Seguridad e Higiene			179,93	428,65	328,10	185,22	132,30	116,42	116,42	116,42	116,42	132,30	142,88	164,05	2 159,14
Servicios			50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Teléfono (1800' libras)			330,00	370,00	380,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	4 030,00
Gas			420,00	510,00	490,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5 200,00
Luz			420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5 040,00
Gastos generales			130130,00	32 040,57	45 482,91	37 362,62	23 305,52	22 106,00	21 481,54	25 831,54	21 481,54	22 017,80	22 522,30	23 531,31	318 655,22
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>			130130,00	32 040,57	45 482,91	37 362,62	23 305,52	22 106,00	21 481,54	25 831,54	21 481,54	22 017,80	22 522,30	23 531,31	318 655,22
<b>FLUJO DE FONDOS</b>			17 947,43	25 949,09	17 321,38	7 564,48	-56,00	-2 077,54	-6 427,54	-2 077,54	-2 077,54	-2 077,54	-2 077,54	3 810,69	61 200,78
<b>5. - FLUJO DE FONDOS ACUMULADO</b>			17 947,43	43 896,52	61 217,90	68 782,38	68 726,38	68 648,83	60 221,29	58 143,74	56 066,20	56 098,40	57 390,10	61 200,78	

**ESCENARIO PESIMISTA**

Firma: LA ESQUINA DE ALEM CAFE	Momento 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	Noviembre	TOTALES	TOTALES	TOTALES
Ventas proyectadas		326400,00	342720,00	359856,00
Otros Ingresos (Publicidad)		10000,00	0,00	0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>336400,00</b>	<b>352720,00</b>	<b>379856,00</b>
Mercaderias		97760,00	102648,00	107780,40
Sueldos y Jornales		115565,00	119190,00	119190,00
Gastos Administrativos		3700,00	3700,00	3700,00
Gastos de Comercialización		58600,00	58600,00	58600,00
Inversión en Activos fijos - Inversion inicial	130000,00		0,00	0,00
Impuestos			0,00	0,00
Inscripción Monotributo	130,00		0,00	0,00
Monotributo		1560,00	1560,00	1560,00
Ingresos Brutos		9792,00	10281,60	10795,68
Seguridad e Higiene		1958,40	2056,32	2159,14
Servicios			0,00	0,00
Teléfono ( 1600' libres)		600,00	600,00	600,00
Gas		4030,00	4030,00	4030,00
Luz		5200,00	5200,00	5200,00
Gastos generales		5040,00	5120,00	5040,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>130130,00</b>	<b>303805,40</b>	<b>312985,92</b>	<b>318655,22</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-130130,00</b>	<b>32594,60</b>	<b>39734,08</b>	<b>61200,78</b>

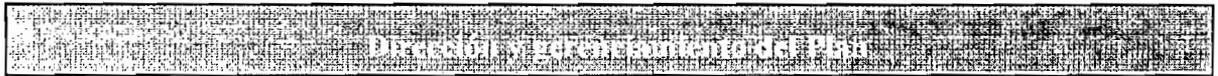
En este escenario la VAN es negativa, lo que nos indica que bajo este escenario el negocio no sería viable. La TIR es del 0.12%, afirmando la inviabilidad del negocio, ya que esta tasa está muy por debajo de las pretensiones del propietario.

El objetivo fundamental en este escenario es la recuperación de la inversión.

28591,75439	30574,08	41308,78597	100474,6247
1,14	1,30	1,481544	
32217,65345	38820,37	59101,93986	130139,9626
1,0117	1,02	1,035512272	130130

**VAN -29655,38**

**TIR 0,12%**



El plan va a ser llevado a cabo por el propietario Diego Suárez Martínez, quien se encargará de que se cumplan todos los puntos mencionados en el mismo. Las decisiones serán tomadas por el propietario aunque las decisiones de importancia serán evaluadas por todos los integrantes de la familia.

El propietario asignará a dos integrantes de la familia para que desempeñen las tareas de encargados del local, uno para el turno de la mañana y otro para el turno vespertino, los cuales serán Leandro Suárez Martínez para el primero, y Gustavo Suárez Martínez para el turno vespertino.

El Personal con el que va a contar el local de La Esquina de Alem es el siguiente:

- 2 Cafeteros
- 2 Maestros pizzeros
- 2 Minutereros
- 5 Mozos
- 1 Encargado

## CONCLUSIÓN

De acuerdo al estudio realizado se puede decir que la apertura de esta nueva sucursal en La Esquina de Alem es factible económica-técnica y financieramente.

Si bien la situación actual del país no es la mas apropiada para la realización de nuevos emprendimientos que requieren una inversión como la que se va a realizar en La Esquina de Alem, considero que el propietario se encuentra en una inmejorable oportunidad de expandir su negocio, aprovechando que cuenta con capitales propios, un nombre reconocido, una ubicación privilegiada para el nuevo local y el fuerte apoyo de su familia.



**ENCUESTA**

Edad:  
Sexo:  
Barrio:  
Localidad:

- ¿A qué café de la calle Güemes concurre habitualmente? Nombre solo uno.  
-----
- A la hora de optar por una empresa gastronómica, Ud. prioriza:  
✓ Marque con una tilde las tres mas importantes.

Atención rápida	
Buena mercadería	
Precios bajos	
Limpieza	
Buen servicio	
Cercanía	
Trayectoria	
Lugar	
Ninguna	

- Su opinión general sobre La Esquina de Güemes es:

Muy Buena                  Buena                  Indiferente                  Regular                  Mala

- La atención y la calidad de los productos de La esquina de Güemes es:

Muy Buena                  Buena                  Indiferente                  Regular                  Mala

- ¿Que opinión le merece que la Esquina de Güemes abra una sucursal en la calle Alem?

Muy Bien                  Bien                  Indiferente                  Regular                  Mal

- ¿Qué cafés conoce que existan en la calle Alem? Enumerar

1. -----
2. -----
3. -----

De acuerdo a las siguientes características, califique a cada uno de los cafés de 1 a 10.

	Precios	Calidad	Ubicación	Estructura Edilicia	Posicionamiento
Via Appia					
Sauro Alem					
Piazza de la Costa.					
La Esquina de Güemes					

Detalle del Presupuesto

<b>Ventas proyectadas</b>		
Diciembre	34.000,00	\$ 1.100*día
Enero	81.000,00	\$ 2.600*día
Febrero	62.000,00	\$ 2.200*día
Marzo	35.000,00	\$ 1.130*día
Abril	25.000,00	\$ 810*día
Mayo	22.000,00	\$ 740*día
Junio	22.000,00	\$ 740*día
Julio	22.000,00	\$ 740*día
Agosto	22.000,00	\$ 740*día
Septiembre	25.000,00	\$ 810*día
Octubre	27.000,00	\$ 870*día
Noviembre	31.000,00	\$ 1.040*día
<b>Total</b>	<b>408.000,00</b>	

<b>*Maquinas (detalle)</b>	
Registradora	1.200,00
2 Heladeras mostrador	6.000,00
1 Heladora expositora de bebidas	800,00
2 Freezer	2.800,00
2 hornos	5.100,00
Freidora	600,00
Plancha/Anafe	480,00
Tostadora	260,00
Cort. De Fiambre	1.150,00
Juguera/Picahielo	320,00
Licuadaora doble	350,00
<b>Total</b>	<b>19.060,00</b>

<b>Sueldos y Jornales()</b>	
Sueldos de cocina	2.200,00
Sueldos de mozos de salón	1.800,00
Sueldos cafeteros	1.200,00
Encargado	600,00
Aportes	2.500,00
Sindicato/Obra Social	400,00
<b>Total</b>	<b>8.700,00</b>

<b>Acondicionamiento del local</b>	
Pintura y mano de obra	7.500,00
Instalación de baños público	15.200,00
Refacción de cocina (instalación de gas)	16.350,00
Iluminación + mano de obra	6.700,00
Yesero y albañil + materiales	2.600,00
Cartelería	4.500,00
Barra	2.760,00
Muebles	2.470,00
Espejos	1.360,00
Plantas	400,00
Varios	4.350,00
<b>Total</b>	<b>64.190,00</b>

<b>Mesas y Sillas</b>	
40 Mesas (c/u \$110)	4.400,00
160 Sillas (c/u \$ 85)	13.600,00
<b>Total</b>	<b>18.000,00</b>

<b>Mercaderias</b>	
Café ( 120 kgs) p. Unitario \$17.55	2106,00
Té	120,00
Té especial	180,00
Gaseosas y Aguas	1600,00
Cervezas	820,00
Champagne	249,00
Bebidas Alcohólicas	1230,00
Articulos de copetín	134,00
Aceites	90,00
Papas Fritas	89,00
Carnes	360,00
Harinas (2 bolsas de 40 Kg.)	65,00
Helados ( 4 baldes, almendrado y bombones)	160,00
Tortas (7)	80,00
Medialunas (10 docenas)	15,60
Crema(2)	2,40
Leche	15,00
Vinos	1150,00
Muzzarella (40 Kg.)	128,00
Salsa de Tomate	90,00
Quesos	450,00
Frutas	120,00
Palmitos/morrones/aceitunas	350,00
Fiambres	700,00
Verduras	100,00
Atún	48,00
Anchoas	48,00
<b>Total</b>	<b>10500,00</b>

## CONCLUSIÓN DEL TRABAJO

El plan de negocios es un documento estratégico fundamental para todo tipo de empresas.

Es muy difícil que un emprendimiento sobresalga o sea viable sin planeamiento o estudio previo. De un plan consistente, claro y bien presentado puede depender el futuro de la empresa.

En un mercado tan complejo como el actual, globalización mediante, idea y visión exigen un enfoque sistémico y racional, que analice las variables internas y externas que mueven a la compañía.

La incertidumbre-en la economía, la sociedad y la política-ha alcanzado tal magnitud que ha convertido en inútil, si no en contraproducente, la clase de planificación que la mayoría de las empresas sigue practicando: los pronósticos basados en las probabilidades.

Es casi imposible hacer funcionar una iniciativa sin organización programada.

Las empresas que implementen buenos planes de negocios son las que obtendrán éxito en sus emprendimientos. Las empresas que realicen buenas investigaciones de mercados, que realicen estudios exhaustivos de la competencia, que estudien profundamente las estrategias a seguir con un plan de marketing claro y conciso, serán las que tomarán las decisiones correctas o mejor dicho mas cercanas a la realidad y serán las que marcarán diferencias.

De acuerdo al estudio realizado a la empresa La Esquina de Güemes puedo decir que la apertura de esta nueva sucursal en La Esquina de Alem es factible económica-técnica y financieramente.

Si bien la situación actual del país no es la mas apropiada para la realización de nuevos emprendimientos que requieren una inversión como la que se va a realizar en La Esquina de Alem, considero que el propietario se encuentra en una inmejorable oportunidad de expandir su negocio, aprovechando que cuenta con capitales propios, un nombre reconocido, una ubicación privilegiada para el nuevo local y el fuerte apoyo de su familia.

Estudio de la competencia	Pág.33
Estrategia	Pág.35
Factores críticos de éxito	Pág.36
Plan de Marketing	Pág.37
Estrategia de producción	Pág.40
Recursos e inversiones	Pág.41
Factibilidad técnica	Pág.42
Factibilidad económica	Pág.43
Factibilidad financiera	Pág.44
Periodo de recuperación	Pág.45
Análisis de sensibilidad	Pág.46
Dirección y gerencia	Pág.48
Conclusiones	Pág.50
Anexos	Pág.50

## **Capítulo V**

### **Análisis de un caso práctico: *La Esquina de Güemes Café***

Resumen Ejecutivo	Pág.54
Antecedentes	Pág.57
Información al inicio del Plan	Pág.60
Análisis de la Investigación de Mercados	Pág.61
Escenarios	
<i>Probable</i>	Pág.70
<i>Optimista</i>	Pág.71
<i>Pesimista</i>	Pág.72