

ELEMENTOS CONCEPTUALES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS
Ing. Iliana Gómez Cárdenas
iliana.gomez@desoft.cu

INTRODUCCIÓN.....	2
DESARROLLO	2
1.1. Definición del negocio	4
1.2. Análisis del sector	4
1.2.1. Factores claves de éxito (FCE).....	7
1.3. Análisis del mercado	7
1.4. Análisis interno.....	8
1.4.1. Matriz de estrategias genéricas	8
1.4.2. Estrategia competitiva	9
1.5. Diseño de la oferta	10
1.5.1. Productos y servicios	10
1.5.2. Precio	12
1.5.3. Canal de distribución	13
1.5.4. Comunicación	13
1.5.5. El personal de contacto	13
1.5.6. La evidencia física.	14
1.5.7. El proceso de prestación de servicios	15
1.5.8. Timing.....	16
1.6. Administración y Operaciones.....	16
1.6.1. Recursos tecnológicos.....	16
1.6.2. Metodología de trabajo	17
1.6.3. Organización del proceso productivo.....	17
1.6.4. Plan de desarrollo.....	17
1.7. Análisis económico-financiero	18
1.7.1. Factibilidad económica.	18
1.7.2. Factibilidad financiera	19
1.7.3. El diseño económico de la alianza.....	20
1.8. Análisis de riesgos	20
CONCLUSIONES.....	21
BIBLIOGRAFÍA.....	21

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones modernas requieren, para lograr la satisfacción de las necesidades del público objetivo que es a quien está dirigida su actividad, de la aplicación de conceptos y técnicas con un basamento científico, que les permita identificar, describir y analizar las oportunidades de negocio, así como examinar su viabilidad técnica, económica y financiera, apoyándose en procedimientos y estrategias que contribuyan a convertir esa oportunidad de negocio en un proyecto empresarial, con la definición y aplicación de políticas de marketing idóneas que posibiliten alcanzar el objetivo.

Como apuntara Porter... "*una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto y el único objetivo que puede apoyar una estrategia fiable es una rentabilidad superior*"...¹

Precisamente por los cambios constantes que afloran en el ámbito empresarial surge la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros en las entidades, este instrumento se denomina mundialmente como Plan de Negocio. En dicho plan se debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que se poseen, y cómo está dotada la organización de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre los competidores.

DESARROLLO

El Plan de Negocio no es más que una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos, éste no convierte malas ideas en buenos negocios, pero permite que los directivos se percaten a tiempo de los problemas que puedan traer aparejados y evitar contratiempos mayores. "*Las buenas ideas convertidas en buenos planes de negocio, generarán mejores negocios y serán la base para iniciar un replanteamiento estratégico más ambicioso cuando las circunstancias lo ameriten*"²

El Plan de Negocio muestra en un documento el o los escenarios futuros y más probables con todas sus variables, con el fin de facilitar un análisis integral que pueda ser presentado a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes). Entre las ventajas que representa su utilización se tienen:

- Obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia colectiva para detallar datos.
- Permite determinar el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades.
- Ayuda a que la empresa pueda alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso posibilita reducir los fracasos.
- Es una herramienta de diseño. El emprendedor va dando forma mental a su negocio antes de darle forma real.

¹ Michael Porter es la mayor autoridad a nivel mundial en competitividad internacional y estrategia competitiva. Es profesor de Harvard Business School desde 1973, y director del Institute for Strategy and Competitiveness.

² Derezega, Víctor. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm. 15/10/05.

- Herramienta de reflexión. El escribir de una forma organizada y coherente las estrategias empresariales y la forma de alcanzar las metas obliga a la reflexión.
- Herramienta de comunicación. El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.
- Herramienta de Gestión de Recursos Humanos. El plan sirve de guía para planificar las necesidades de formación y distribuir las responsabilidades.

Con un tronco común de análisis metodológico, el plan de negocio puede tener variantes de acuerdo a los objetivos de quien lo desarrolla. El de monitoreo sirve para que una empresa ya en funcionamiento se oriente hacia el incremento de su participación en el mercado, o hacia una mejora en su productividad. Los planes de negocios para un nuevo lanzamiento, por el contrario, son planes que basan su atractivo en la relación resultado/inversión.

El plan de negocios by out, lo hace quien tiene interés de vender o comprar parte o la totalidad de una compañía. El siguiente cuadro resume los distintos tipos de planes de negocio.

Figura 1.1. Tipos de Planes de Negocio

Etapa del ciclo de vida	Nombre del plan	Objetivo de la empresa	Variable clave
Start up	Plan de negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Plan de negocios de una nueva empresa	Atraer una pyme o una corporación	ROI de la Pyme ROI de la corporación
Crecimiento	Plan de negocios de monitoreo	Penetración de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios buy out**	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Madurez	Plan de negocios de monitoreo	Chequeo de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Declinación	Plan de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

Fuente: SAPOROSI, Gerardo. Clínica empresarial. Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios. Ediciones Macchi, 1997. Pág. 43

Considerando los diferentes enfoques y formulaciones de planes de negocios de los estudiosos del tema, así como la naturaleza del negocio que se pretende analizar, a continuación serán esbozados los elementos conceptuales fundamentales asociados a la estructura de plan de negocio que se detalla: definición del negocio, análisis del sector, análisis del mercado, análisis interno, diseño de la oferta, administración y operaciones, análisis financiero, análisis de riesgo.

1.1. Definición del negocio

El plan de negocio debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir, a partir de la idea y concepto de negocio que se quiere desarrollar, así como la solución tecnológica que la organización ofrecerá (producto/servicio)³ para solucionar el problema del consumidor que constituye el público objetivo.

En el proceso de búsqueda de oportunidades de negocio se puede hacer uso de diferentes caminos, a saber⁴:

- Identificar necesidades insatisfechas, para lo cual, la fórmula más directa es detectar necesidades que no están siendo satisfechas y desarrollar productos o servicios para satisfacerlas, a un costo que los consumidores estén dispuestos a pagar.
- Determinación de deficiencias internas: Todo negocio puede ser perfeccionado, puede ofrecerse más al mismo precio, lo mismo por menos, etc., lo que representa un buen camino para la organización por más que su mercado esté saturado de concurrentes.
- Observación de tendencias: El mundo cambia constantemente, y los directivos deben conocer los ciclos de los negocios del sector en que se encuentran, se deben seguir atentamente sus tendencias, para aprovechar al máximo su potencial y evitar sorpresas. El ciclo incide sobre la tasa de recuperación que la organización deberá proponerse en dicho negocio.
- Búsqueda de aplicaciones: Un mismo producto puede tener diversas aplicaciones diferentes de aquella para la que fue creado. Esta es también una vía de desarrollo de un negocio: estudiar si el mismo puede ser aplicado en la solución de otras necesidades y por tanto, desarrollar el mercado correspondiente.
- Moda: Las ideas originales pueden constituirse en oportunidades de negocio basadas en la moda, con gran éxito inicial y rápido declive de su popularidad.
- Imitación del éxito de otros: Imitar el éxito ajeno es una fórmula menos arriesgada para un negocio. Muchas son las organizaciones cuya estrategia de competencia es la de seguidor del líder, aprovechan la innovación del líder y ocupan un espacio en el mercado que no ha sido ocupado por el líder ni su retador, sin pretender enfrentárseles y obteniendo dividendos que le permiten su desarrollo.

Una vez se tiene la idea que se quiere desarrollar y con la información necesaria sobre el sector, el mercado y los consumidores, ésta deberá ser transformada en concepto, lo que permitirá que la misma se haga tangible. El concepto desarrollado debe describir claramente la necesidad que se pretende servir y el valor que los consumidores reconocerían en dicho producto o servicio⁵. Posteriormente debe conformarse el producto o servicio, probarlo, testarlo, etc., a fin de conocer su correspondencia con las necesidades y exigencias del público objetivo.

1.2. Análisis del sector

³ El concepto que el marketing ofrece de nuevo producto o servicio, considera como tal a los productos totalmente innovadores, pero también a las modificaciones, modernizaciones o adecuaciones.

⁴ Hernández, Alma. Módulo "Plan de Negocio". Universidad de La Habana, CETED, 2007.

⁵ Véase el capítulo 11 del libro "Dirección de Marketing. Edición del Milenio" de Kotler, Ph. y et. al., Ed. Pearson Educación, S.A., Madrid, 2000.

La organización se desenvuelve en un contexto determinado y éste no se puede excluir del análisis del negocio. El análisis del macroentorno muestra, a través de los diferentes aspectos que lo componen, las afectaciones o ventajas que representa la decisión de entrar en el negocio:

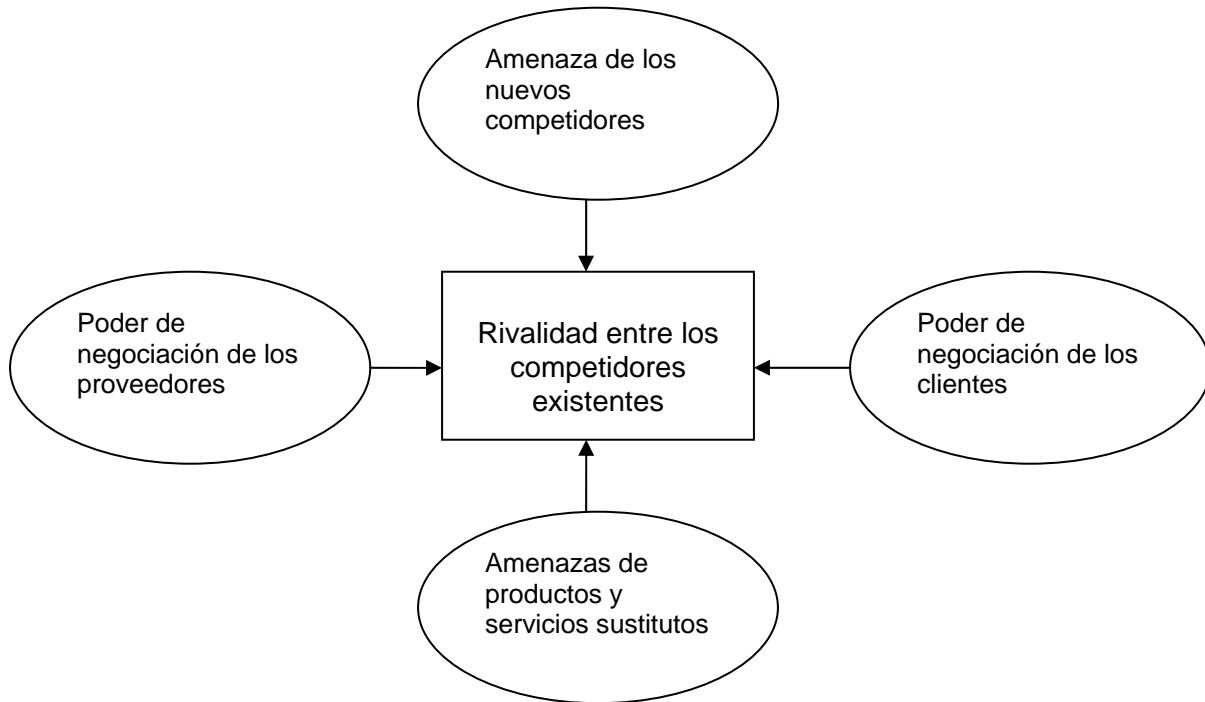
- Entorno Demográfico: Tamaño de la población, tasas de natalidad y mortalidad, pirámide poblacional, estructura de los hogares, movimientos migratorios.
- Entorno Socio-Cultural: Incorporación mujer al trabajo, cambios en los valores, cambios en los estilos de vida, tendencias en la educación, preocupaciones sociales, tendencias religiosas.
- Entorno Medio Ambiental: Degradación del medio ambiente, alteraciones en suministros y procesos, regulaciones y ventajas competitivas.
- Entorno Económico: Renta y riqueza nacional, crecimiento/recesión, inflación, desempleo, acuerdos comerciales.
- Entorno Político-Legal: Sistema político, legislación, grupos de poder, "lobbies".
- Entorno Tecnológico: Difusión inventos e innovaciones, patentes, ayudas a la innovación.

Acorde al análisis de Porter⁶, empleado frecuentemente para el estudio del microentorno de la organización, existen 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o sector industrial.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El atractivo del mercado depende de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. La rivalidad entre los competidores. Para una organización será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

⁶ Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales. Ed. CECSA. México, 1989. 394 p.

Figura 1.2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: http://www.pue.udiap.mx/-tesis/lad/bermudez_z_m.23/11/06. Modificado

Aunque fuera de las 5 fuerzas definidas por M. Porter, el gobierno tiene sin duda una importante incidencia y se considera como una 6ta fuerza en el análisis. El gobierno puede limitar o impedir el ingreso a determinadas industrias utilizando una normativa restrictiva.

La estrategia de ingreso al sector debe contemplar las barreras estructurales determinadas por las 5 fuerzas competitivas, así como definir cuál es la reacción esperada de los competidores existentes.

El posible aliado que considera entrar en un negocio está muy interesado en conocer las barreras de ingreso que el mismo tiene levantadas y los planes contingentes que desarrolle el emprendedor.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter determinan la rentabilidad de un sector industrial porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión requerida para que la empresa compita en el sector, siendo este el elemento del retorno de la inversión.

El término “complementadores” ha sido introducido por Barry Nalebuff y Adam Brandenburger, en su libro *Coo-petencia*⁷. Estos autores ni siquiera mencionan en su modelo las fuerzas competitivas de sustitución y de potenciales entrantes, y arman una enorme categoría de actores a los que llaman “complementadores”, entre los que se encuentran, obviamente, los sustitutos y los potenciales entrantes.

Los acreedores, como fuerza competitiva estructural de un sector industrial, son relativamente novedosos. La escena de los negocios de la segunda mitad de los 70 y de toda

⁷ Barry Nalebuff y Adam Brandenburger, *Coo-petencia*, Ed. Norma, 1996.

la década de los 80 fue dominada por el sector financiero. La mayor cantidad de instrumentos financieros que hoy se conoce fue creada durante este período.

El estrategia que imagina su teatro de operaciones, debe evaluar todas las fuerzas competitivas. Esta evaluación debe ser cuantitativa, no simplemente de hecho. Es decir, necesita imaginar las alianzas organizadas a su favor y alianzas que puedan organizarse en su contra, y darles un valor numérico que de idea del alcance y significación de las mismas.

1.2.1. Factores claves de éxito (FCE)

El negocio es el resultado de una infinidad de variables, sin embargo se pueden identificar algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.

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

El plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente se cumplan esos factores claves éxito.

Los FCE están relacionados a la tecnología, mercadotecnia, producción, organización y otros y se establecen acorde al tipo de negocio. Se pueden enunciar algunos como:

- competencias de los recursos humanos.
- productividad del personal, cumplimiento de los plazos de entrega.
- calidad del desarrollo minimizando la cantidad de devoluciones.
- aseguramiento tecnológico.
- tiempo estimado de ocupación por especialista.

1.3. Análisis del mercado

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

Es necesario conocer el nivel posible de la demanda del mercado, para luego contrastarlo con la oferta, que refleja el nivel de concurrencia al mercado de productos o servicios que compiten con los de la organización. Se requiere por tanto determinar el volumen de esta oferta, el tipo de mercado, la cantidad de concurrentes, la tecnología imperante, su tasa de crecimiento, etc. Con lo anterior se conoce el ciclo de vida del producto/servicio, que incidirá sobre las estrategias de la organización para la inserción de sus productos y servicios en el mercado.

Otros indicadores a considerar son el valor esperado por el cliente, el grado de diferenciación de la oferta de la organización en relación a la de la competencia y si ésta es fácilmente

imitable o no, el lugar del negocio en el sistema de valor de determinados bienes y servicios y la participación en el mercado.

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

La previsión de ventas se realiza a partir del nivel de demanda proyectado, y consiste en el cálculo de un valor futuro de las ventas basado en la hipótesis de que los factores externos: el mercado, los consumidores y la competencia.

1.4. Análisis interno

Los negocios requieren una visión estratégica o de largo plazo, mediante la cual se anticipen a los cambios que puedan avecinarse. Por ello, la organización debe desarrollar ejercicios estratégicos que le permitan establecer las direcciones principales de su desarrollo, a tenor con las condicionantes que le impone el entorno circundante, de manera que se plantee una estrategia corporativa que marque la pauta en sus diferentes negocios y que persiga la sinergia de los mismos, plasmada en las estrategias particulares de cada negocio. Menguzzato y Renau (1991)⁸, señalan que estrategia significa “explicitar los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de éste en el medio socioeconómico.”

La estrategia incluye los elementos siguientes:

- Relación empresa - entorno.
- Compromisos de recursos.
- Formulación y cumplimientos de objetivos.
- Búsqueda de ventajas competitivas.
- Influencia determinante de la cultura organizacional.

La sinergia es la complementariedad que se puede proporcionar al apoyarse mutuamente las diversas áreas de la empresa, buscando las complementariedades positivas entre ellos de forma tal que el resultado que se obtenga tenga el mayor grado de eficacia posible.

1.4.1. Matriz de estrategias genéricas

La matriz de estrategias genéricas de Michael Porter es una de las más utilizadas para determinar la estrategia a seguir por la organización para un negocio específico. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

⁸ Menguzzato y Renau Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador de Management. Editorial Ariel. Barcelona. 1994.

- **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.

1.4.2. Estrategia competitiva

En cualquier empresa la **Estrategia de Crecimiento** siempre será una constante, aires de crecimiento serán aires de vitalidad en la organización. Se crece al obtener mayores utilidades, al ampliarse la cuota de mercado, al aumentar el poder de la organización con nuevas adquisiciones o fusiones, etc.

Buscando el crecimiento la empresa se puede definir determinados objetivos:

- Un objetivos de crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera (crecimiento intensivo).
- Un objetivo de crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal por arriba o por debajo de la actividad base (crecimiento integrado).
- Un objetivo de crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual (crecimiento por diversificación).

El crecimiento intensivo se impone cuando la empresa no ha explotado convenientemente las oportunidades que tienen los productos o servicios en los mercados actuales. Sus variantes son:

- Estrategia de penetración. Significa aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales
- Estrategia de desarrollo de productos. Significa aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya cubiertos por la empresa, siguiendo cualquiera de las variantes.
- Estrategia de desarrollo de mercado. Significa desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados utilizando las variantes siguientes.
 - ✓ Expansionarse geográficamente dentro o fuera del país.
 - ✓ Adopción de un nuevo circuito de distribución, distinto a los ya existentes.

Por su parte para lograr el **crecimiento por integración**, la cual está condicionada por el hecho de que una empresa pueda mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella en el sector donde se inserta.

Lograr un **crecimiento por diversificación** viene dado cuando el sector no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento. De esta forma la estrategia de diversificación implica la entrada en productos - mercados nuevos totalmente para la empresa.

1.5. Diseño de la oferta

Una vez abordado el concepto del negocio, surgido a partir del desarrollo de una idea, se contrastan la necesidad detectada en el público objetivo con las condiciones internas de la organización, para determinar la forma más adecuada de dar respuesta a dicha necesidad a tenor con las circunstancias organizacionales.

Este proceso llega hasta preparar prototipos del producto o servicio, para hacer test de consumo y conocer si lo que se está proyectando tiene posibilidades de realización al producirlo a gran escala. Durante el mismo se debe ser cuidadoso a fin de incorporar al producto o servicio todas las aristas de las necesidades, expectativas y demandas detectadas, introduciendo aquellos elementos que le dan forma para tangibilizarlo y aquellos de orden "soft" dirigidos a complementarlo –tales como servicios postventa, instalación, garantía, etc.

Con el producto o servicio ya diseñado y habiendo analizado el entorno al que se va a enfrentar, se debe añadir el resto de las variables, las cuales conforman la oferta que la empresa presentará a su público objetivo, como son los precios, la forma en que se va a distribuir y como se va a comunicar a éste la existencia e importancia del producto o servicio para la satisfacción de sus necesidades, el personal de contacto, las evidencias físicas y los procesos de prestación de servicios. Estos aspectos, que conforman la oferta, se exponen a continuación.

1.5.1. Productos y servicios

Es importante caracterizar los productos y servicios, y la estrecha relación existente entre ellos, como rasgo distintivo de la industria del software.

Sobre los servicios se tiene que "Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad, su prestación puede o no vincularse a un producto físico".

En otras palabras es la prestación ofrecida por las organizaciones y su personal; considerando que una empresa autorizada para prestar un determinado servicio lo realiza en función de sus propios intereses y los intereses de los usuarios.

Las operaciones en los servicios tienen características peculiares, entre ellas están las que se mencionan a continuación:

- *Carácter Perecedero*: El servicio es algo que se produce y se consume simultáneamente. Además, la capacidad del servicio que no se utiliza, no puede ser almacenada para su utilización en fecha posterior.

- *Intangibilidad*: Un servicio es intangible por naturaleza, no se puede percibir por los sentidos antes de prestarse.
- *Inseparabilidad*: El servicio es una interacción social entre el productor y el cliente; por esta razón, este último está íntimamente involucrado en el proceso de producción y resulta una fuente importante de incertidumbre que no se puede controlar. Los servicios deben administrarse como intercambios humanos y no simplemente como acciones técnicas programadas.
- *Heterogeneidad*: Se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos. Es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad de prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades. Además, no es fácil asegurar un nivel de producción desde la calidad, ya que es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

La evaluación de la calidad del servicio se realiza justamente cuando se está entregando el mismo, la satisfacción del cliente en la entrega del servicio puede ser definida al comparar la percepción del cliente del servicio requerido con respecto a la expectativa del cliente del servicio por recibir. Cuando la expectativa se excede, la calidad es excepcional, cuando la expectativa se cumple, la calidad es satisfactoria, sin embargo, si las expectativas no se cumplen, la calidad es inaceptable.

Como producto en marketing se considera cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, es mucho más que un objeto físico, es un conjunto completo de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben cuando obtienen lo que compran; es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio.

Según Pressman⁹, el producto de software es un elemento del sistema que es lógico, en lugar de físico. Por tanto el software tiene unas características distintivas a las del hardware u otros productos tangibles:

1. El software se desarrolla, no se fabrica en un sentido clásico. Los costes del software se encuentran en la ingeniería. Esto significa que los proyectos de software no se pueden gestionar como si fueran proyectos de fabricación.
2. El software no se estropea, no es susceptible a los males del entorno. Los defectos no detectados harán que falle el programa durante las primeras etapas de su vida.
3. La mayoría del software se construye a medida, en vez de ensamblar componentes existentes.
4. La reutilización es una característica importante para un componente de software de alta calidad.

Las siguientes áreas del software indican la amplitud de las aplicaciones potenciales:

1. Software de sistemas: tiene fuerte interacción con el hardware de la computadora, ejemplo: compiladores, dispositivos de comunicaciones y dispositivos periféricos.
2. Software de tiempo real: mide analiza controla sucesos del mundo real conforme ocurren.
3. Software de gestión: para el procesamiento de información empresarial, ejemplo los sistemas de información de gestión (SIG)

⁹ Pressman, R.S y S. R. Herron, Software Shock, Dorset House, 1991, Pág. 8

4. Software de ingeniería y científico: caracterizado por los algoritmos de manejo de números, las aplicaciones van desde la astronomía a la vulcanología
5. Software empotrado: diseñado para productos inteligentes, ejemplo funciones digitales en automóvil, reside en memoria de sólo lectura..
6. Software de computadoras personales: realizan una tarea específica estándar en la computadora, procesamiento de textos, multimedia, aplicaciones financieras, de negocios, redes, etc.
7. Software de inteligencia artificial; hace uso de algoritmos no numéricos para resolver problemas complejos, reconocimiento de patrones, sistemas expertos.

1.5.2. Precio

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las empresas de consumo como para las de servicios. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales.

Los principios de fijación de precios de los servicios de información tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes, estos varían de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda.

Al fijar los objetivos de precios para servicios profesionales deben tenerse en cuenta varios factores:

1. Posición planeada del mercado para el servicio: la posición del mercado significa el sitio que se pretende ocupe el servicio y no ocupa ante los ojos del cliente y en comparación con los competidores.
2. Elasticidad de la demanda: La discrecionalidad que tiene una organización para determinar sus objetivos de precios se ve afectada por la elasticidad de la demanda en el mercado. La elasticidad de la demanda en el mercado se refiere a la sensibilidad de esta ante los cambios de precios.
3. Situación competitiva: La fuerza de la competencia en el mercado influyen en la fijación de los precios. Es así como en situaciones que existe poca diferenciación entre servicios y la competencia es intensa, la discrecionalidad de los precios se limita, es decir, se establecerá cierto grado de uniformidad de precios. En otras situaciones la tradición y la costumbre pueden influir en los precios cobrados.
4. El rol estratégico del precio: Las políticas de precios tienen un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Así pues, la decisión sobre precios debe ajustarse a la forma en que se manejen los demás elementos de la mezcla de marketing para alcanzar metas estratégicas.

De acuerdo a todos los factores que se deben considerar para la fijación de precios, se pueden establecer dos métodos para la fijación de los precios de los servicios de información u otros:

- ✓ Precios basados en costos, con la incorporación de know how.
- ✓ Precios orientados hacia el mercado.

La fijación de precios para servicios, como ocurre para bienes, es en gran parte una combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error, intuición y buena suerte.

1.5.3. Canal de distribución

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Se puede hablar de dos tipos de canales:

- ✓ Canal directo. El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Abarcaría conceptos tales como venta telefónica o televenta, venta por correo o catálogo, venta a directa o por comerciales / gerentes de cuentas, venta por Internet, canales "grises" o alternativos (mercadillos, brokers), etc.
- ✓ Canal indirecto. Cuando el productor o fabricante se sirve de intermediarios o "partners" para hacer llegar la mercancía o servicio al consumidor o usuario final.

Los más importantes son:

- ✓ Mayorista. En inglés conocido como canal "tier-2", ya que los bienes o servicios dan 2 "saltos", de mayorista a retail o venta al por menor, y de ahí al usuario o consumidor final del producto o servicio.
- ✓ Minorista o retail. Son las figuras conocidas como "retailers" o tiendas, grandes superficies, franquicias, distribuidores, etc.

1.5.4. Comunicación

La comunicación en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales:

- Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.
- Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
- Relaciones Públicas (Publicity): definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste.
- Promoción de ventas: actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

1.5.5. El personal de contacto

Se entiende por personal de contacto a los actores o seres humanos que desempeñan un papel en la entrega del servicio, por lo cual influyen sobre las percepciones del comprador; entre ellos el personal de la empresa, el cliente y los otros clientes. El personal de contacto en materia de servicio es reconocido como la variable más importante, dado que la simultaneidad producción consumo de los servicios condiciona que la atención que de la persona que presta el servicio tenga mucha importancia en la percepción de calidad que tendrá del mismo la persona que lo recibe.

El tipo de servicio que un cliente recibe a través del personal de contacto puede constar de dos elementos asociados a la calidad:

- **Calidad Técnica:** Se refiere a "lo que" el cliente recibe en sus interacciones con las empresas de servicios. Puede ser susceptible de medida como cualquier producto y forma un elemento importante en cualquier evaluación que haga el cliente sobre el servicio.
- **Calidad Funcional:** La calidad funcional se refiere a "como" se trasladan los elementos técnicos del servicio. Dos componentes importantes son el proceso y la persona que participa en la operación del sistema. La calidad funcional puede ser menos susceptible de medida objetiva; no obstante, constituye elemento importante en la evaluación que hace el cliente sobre el servicio¹⁰. Consta de varios elementos: actitudes de los empleados; las relaciones entre ellos; la apariencia del personal de servicios, etc.

Es por tanto vital que la empresa que se dedique a este tipo de negocio tenga diseñada una estrategia clara respecto a como establecer las relaciones con los clientes y en consecuencia establezca una "*filosofía corporativa*" en la que se trate de conocer al cliente y detectar todas sus necesidades; o sea colocarlo en el centro del modelo de negocio.

Lo anterior se logra a partir de la selección adecuada del personal interno de contacto con las habilidades, actitudes y comportamiento que dicho objetivo requiere, así como con el uso de los diferentes medios de comunicación que garantiza el empleo de la tecnología moderna: fax, teléfono, correo electrónico, protocolos de transferencias de ficheros.

1.5.6. La evidencia física.

Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física, ésta puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como etiquetas, folletos, rótulos, soportes magnéticos, etc.¹¹

¹⁰ Gronroos, C., Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.

¹¹ Kotler, P. Atmospherics as a Marketing Tool. Journal of Retailing, 1973-4, pp. 48-64.

Al aplicar el marketing de servicios se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

- La evidencia periférica se posee realmente como parte de la compra de un servicio. La evidencia periférica "aumenta" el valor de la evidencia esencial sólo cuando el cliente le dé valor a estos símbolos del servicio. Con frecuencia es utilizado un conjunto importante de elementos complementarios para el servicio fundamental que buscan los clientes. Ejemplos de ella son las chequeras de los bancos, un ticket de cine, etc.
- La evidencia esencial, a diferencia de la evidencia periférica, no la puede poseer el cliente. No obstante, la evidencia esencial puede ser tan importante en su influencia sobre la compra del servicio que se puede considerar como un elemento por derecho propio, el manejo de esas evidencias es conveniente para asegurar que la imagen transmitida esté conforme con la imagen deseada. El aspecto general de una empresa, su imagen, etc. son ejemplos de evidencia esencial.

Las empresas de servicios con servicios competitivos pueden utilizar evidencia física para diferenciar sus productos en el mercado y dar a sus servicios una ventaja competitiva. Los elementos tangibles e intangibles se pueden utilizar para aumentar la oferta esencial del producto.

1.5.7. El proceso de prestación de servicios

Son los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.

En las empresas de servicios la cooperación entre marketing y operaciones¹² es vital. Esto se debe a que un componente importante de cualquier producto de servicio, desde el punto de vista del cliente, es cómo funciona su proceso de prestación.

Los clientes de las empresas de servicios obtienen beneficios y satisfacciones de los propios servicios y de la forma como se prestan esos servicios. Los sistemas de servicios que operan eficiente y efectivamente, pueden dar a la gerencia de marketing un considerable apalancamiento y ventaja promocional. Es claro que la operación uniforme de un servicio ofrece ventajas competitivas, especialmente cuando la diferenciación entre productos puede ser mínima.

Algunas de las dificultades de la gerencia de operaciones en los servicios consisten en:

¹² Operaciones se define como "un medio por el cual los insumos de recursos se combinan, reforman, transforman y se separan para crear resultados útiles (bienes y servicios). La gerencia de operaciones se refiere a la planeación, organización y control de este proceso de conversión de recursos. El concepto útil es importante; para efectos del proceso es agregar utilidad o valor por encima de todos los costos en los cuales se incurre para obtener insumos del sistema y emprender el proceso de transformación.

- Establecer objetivos en los sistemas de servicios: En algunos sistemas de servicios no se pueden utilizar medidas convencionales como utilidades y retorno sobre la inversión, se aplican métodos alternos.
- Utilización de la capacidad: Generalmente en los servicios lo que no se usa o está inactivo se pierde. Una decisión fundamental en la administración de un servicio es qué nivel de capacidad se suministrará.
- Participación de las personas en el proceso del servicio: Los modales de los empleados, la calidad de su capacitación y su conocimiento de los servicios disponibles son influencias importantes en las satisfacciones de los clientes.
- Conflicto organizacional en los sistemas de servicios: Ciertas clases de servicios requieren el manejo de numerosas unidades pequeñas, que pueden estar dispersas geográficamente lo cual puede generar conflictos.
- Control de calidad. Es posible establecer normas de control de calidad para procesos de entrega de servicios aunque su desarrollo y ejecución puedan ser más difíciles que en la manufactura.
- El concepto de sistema de servicios: La aplicación de este modelo es más difícil debido a que las distinciones entre insumos, conversiones y resultados son poco claras; a diferencia del sistema de manufactura, en un sistema de servicio se dificulta cerrar el núcleo técnico, ya que las tareas y el flujo de trabajo pueden ser más inciertos.

1.5.8. Timing

Finalmente, a la hora de ubicar un producto o servicio en el mercado, es también necesario analizar si es el momento oportuno para hacerlo, lo que se conoce como el timing, que es la habilidad para reconocer y reaccionar inmediatamente a los cambios y oportunidades, es el “momento oportuno” para innovar. El gran peligro de las empresas innovadoras es que proyecta productos para ellas y no para el mercado. Toda innovación importante requiere que el mercado la acompañe con un significativo cambio de hábitos, que muchas veces nunca ocurre. El estratega que analiza el timing de su producto debe tener en consideración tres factores fundamentales:

- ✓ El ciclo de vida del producto (lo que se suele llamar “ventana de oportunidad”).
- ✓ La competencia ya está trabajando en algo similar.
- ✓ El precio del producto se pronostica en baja.

1.6. Administración y Operaciones

1.6.1. Recursos tecnológicos

Son los requerimientos tecnológicos necesarios para el óptimo funcionamiento de la factoría de software dedicada a las exportaciones con la modalidad de programación a distancia:

- Ancho de banda

- Herramientas de software para desarrollo
- Requerimiento de hardware
- Otra información relevante

1.6.2. Metodología de trabajo

Para realizar cualquier tipo de proyecto, y en especial los proyectos informáticos, es esencial tener una metodología de trabajo que permita la aplicación coherente de un método (conjunto de operaciones).

Al conjunto de buenas prácticas, metodologías y uso de herramientas que se emplean en los diferentes procesos definidos para la Industria del software, se le denomina Cultura Tecnológica en la producción de software, la cual redundará en la eficacia en la producción y permite satisfacer los compromisos productivos con la calidad y en el tiempo definidos para los mismos.

Es necesario gestionar la calidad a todo lo largo del proceso¹³ de producción del software. La planificación de la calidad proporciona los medios para ajustar la aplicación del sistema de gestión de la calidad a un proyecto, producto o contrato específico. La planificación de la calidad puede incluir o una referencia genérica y/o procedimientos del proyecto/producto/contrato específico, cuando sea conveniente. La planificación de la calidad debería ser reinspeccionada a medida que avanza el diseño y el desarrollo, y los elementos involucrados en cada etapa deberían estar completamente definidos cuando comienza ésta. La planificación de la calidad puede ser revisada y acordada por todas las organizaciones involucradas en su implementación, cuando sea conveniente.¹⁴

1.6.3. Organización del proceso productivo

Proceso es el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una serie de fenómenos. Hoy en día las empresas se orientan a estudiar los procesos, Enfoque de Procesos, para hacerlos más completos y armónicos, con valor hacia el cliente; por lo que se deben determinar y analizar, adecuadamente, todos aquellos que componen el ciclo de producción o servicio, con el objetivo de identificar las actividades que afectan directamente el desempeño de las operaciones y la calidad del producto/servicio.

1.6.4. Plan de desarrollo

Muestra una planificación realista de todas las tareas requeridas para la ejecución del proyecto sobre la base de definir sus puntos críticos, e incluye tanto tareas de producción como de organización. Los objetivos que se definen para el plan de desarrollo deben ser cuantificables, fáciles de medir y alcanzables.

¹³ Normas y procedimientos implementados para satisfacer las exigencias del cliente y las normas técnicas establecidas.

¹⁴ **Norma Cubana, NC-ISO/IEC 90003: 2006.** INGENIERIA DE SOFTWARE —DIRECTIVAS PARA LA APLICACIÓN DE LA NC ISO 9001:2001 AL SOFTWARE DE COMPUTACIÓN (ISO/IEC 90003:2004, IDT)

1.7. Análisis económico-financiero

Un negocio puede desarrollarse y sobrevivir sólo si genera ganancias. Se requiere por tanto desde la etapa de proyección del mismo establecer los recursos imprescindibles para que funcione correctamente, estimar sus ingresos esperados y los parámetros de productividad que respondan al nivel de actividad a organizar.

El análisis económico-financiero debe evaluar tanto la factibilidad económica como la financiera, e incluso puede contener posibles alternativas de salida del negocio en caso de que éste fracase.

1.7.1. Factibilidad económica.

Sin ganancias, las empresas no sobreviven, 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 para un período de al menos un año. 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 punto de equilibrio:** Es 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.

El **modelo de capital** está dividido en dos grandes partes:

- la dedicada al Activo Físico, donde se exponen todas las necesidades del negocio en materia de equipamiento e instalaciones, que serán requeridos para dar respuesta a los volúmenes de productos/servicios que contiene el proyecto que se presenta. Los elementos que se reflejan en ésta serán objeto de depreciación.
- la que aborda el Capital de Trabajo, que recoge los detalles acerca de las necesidades de efectivo y gastos de operaciones entre otros aspectos.

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

1.7.2. Factibilidad financiera

Entre los indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios están los siguientes:

- **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 (se comparan bolívares de un momento con bolívares de 12, 24 o 36 meses después).
- **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, o sea indica 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.
- **Valor residual de la empresa.** Se define como el valor que se adjudica a la empresa en el último año de sus proyecciones. El valor residual puede mejorar mucho el flujo de fondos final del negocio, y por lo tanto, su tasa interna de retorno. El valor residual está compuesto por la suma de varios factores, referido específicamente a:
 - Inversión hard depreciada: lo que falte depreciar de los activos físicos una vez que se cumple el periodo del plan y se calcula por la diferencia entre la depreciación total calculada en el plan y el valor total de los activos físicos y los gastos del plan de desarrollo.

1.7.3. El diseño económico de la alianza

Cuando uno busca una alianza no necesariamente está buscando dinero. En realidad, uno nunca busca dinero sino las cosas que el dinero puede comprar. En el caso de una alianza estratégica hay cuatro razones que justifican su planteo por parte del grupo fundador del negocio¹⁵:

- No hay dinero ni managment
- Hay dinero pero no hay managment
- No hay dinero aunque hay managment
- Hay dinero y hay managment pero hace falta un socio que haga creíble el proyecto y que sirva para levantar barreras de entradas sostenidas.

El dinero que necesita el negocio puede venir de tres fuentes distintas: del negocio mismo, de un préstamo o de aportes del capital.

Si bien es cierto que la matemática es muy aplicable para hacer una alianza, la experiencia indica que en la práctica para asociarse pocas cosas son más importantes que la picardía y la cintura para negociar el trato (deal).

1.8. Análisis de riesgos

Todo negocio, acorde a su naturaleza y magnitud, entraña una serie de riesgos, cómo identificarlos y minimizarlos es parte de la clave del éxito, su control depende en gran medida de la habilidad del emprendedor. El análisis objetivo de los riesgos da credibilidad y confiabilidad al negocio.

Son cinco los riesgos que deben analizarse para evaluar un negocio¹⁶:

- ✓ Riesgo de desarrollo: ¿puede el producto ser desarrollado? ¿Sabe si el producto está sujeto a regulaciones, reglamentaciones o normas técnicas?
- ✓ Riesgo de fabricación: Si se desarrolla, ¿puede ser fabricado?
- ✓ Riesgo de mercado: Si se fabrica, ¿puede ser vendido? ¿cuál es su mercado y su demanda? ¿qué diferencias hay entre el producto proyectado y el de la competencia? ¿qué tamaño tiene el mercado y cuáles son los segmentos o nichos que se pretenden atacar? ¿cuál es la tendencia del mercado? ¿qué hace la competencia para ganar participación en el mercado?
- ✓ Riesgo gerencial: Si se vende, ¿puede lograr ser rentable? ¿cuáles son las fortalezas y debilidades que se tendría al poseer el negocio? ¿cuál es el precio a que se vende el producto en el mercado objetivo? ¿cuáles son los canales de distribución del producto?
- ✓ Riesgo de crecimiento: Si es rentable, ¿puede crecer?

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si

¹⁵ SAPOROSI, Gerardo. Clínica empresaria. Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios. Ediciones Macchi, 1997. Pág. 332

¹⁶ www.pue.udiap.mx/-tesis/lad/bermudez_z_m.

se variasen algunos de los parámetros claves del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios.

CONCLUSIONES

Todos los elementos analizados conceptualmente deben tenerse en cuenta para evaluar un negocio; siendo precisamente el Plan de Negocio el documento resultante de dicha evaluación, el cual sirve como mapa y guía para la organización, ya que en él se definen con claridad los objetivos del negocio y se describen los métodos y recursos que se van a emplear para lograrlos con efectividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bangs, David, Jr. The Business Planning Guide. Creating A Plan For Success In Your Own Business. Dearborn Financial Publishing. Inc., 1998.
- Barrow, Paul. Como preparar y poner en marcha Planes de Negocio. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002.
- Cámara de Comercio de la República de Cuba. *Comercio electrónico*. [en línea]. <http://www.camaracuba.cubaweb.cu/Ecommerce/ecommerce.htm> .
- Cruz Roche, I. Y Mario Martínez Tercero. “El Plan de Marketing en La Pyme”. Madrid, Ibérico Europea De Ediciones.
- Derezega, Víctor. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm.
- Hernández, Alma. Módulo “Plan de Negocio”. Universidad de La Habana, CETED, 2007.
- Kotler, Ph. Y et. Al. “Dirección de marketing. Edición del milenio”. Ed. Pearson Educación, S.A, Madrid, 2000.
- Menguzzato y Renau. Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. Editorial Ariel. Barcelona. 1994.
- Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales. Ed. CECSA. 10ma impresión. México, 1989. 394 p.
- Saporosi, G. Clínica empresarial. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan e negocios. Ediciones Machi, Buenos Aires, 1997.
- Serna Gómez H. Planeación y gestión estratégica. Teoría y Metodología. RAM editores. Colombia, 1994.
- Taylor Bernard y Harrison J. Planeación estratégica exitosa. Ideas, casos y lecciones para proyectar el camino de la empresa. Fondeo editorial. Legies S.A. Colombia, 1991.
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm.
- www.pue.udiap.mx/-tesis/lad/bermudez_z_m.23/11/06

Elaborado por:

Ing. Iliana Gómez Cárdenas.

J´ Grupo de Negocios de Exportaciones.

Empresa de desarrollo de software. DESOFT, La Habana, Cuba.

e-mail: iliana.gomez@desoft.cu

ilianagom@gmail.com