

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE
DIRECCIÓN

Trabajo de Diploma

TÍTULO:
“Propuesta de un Plan de Negocio
para un Cibercafé”.

AUTOR: Jorge Alejandro Sosa García

TUTOR: MsC. Luis Demetrio Gómez García

LA HABANA, MAYO DE 2014

A las buenas ideas

A mi familia

Agradecimientos:

Qué sería de mí sino fuera por las cuatro mujeres de mi vida, mis dos madres, mi mamá Vivian por darme amor y ser incondicional, mi mamá Marisol por creer en mí y ser mi inspiración, mi hermana Nataly por estar siempre ahí y aconsejarme, mi novia Jessica por enamorarme y ser mi musa, a todas, Gracias.

Agradecer a mi padre por quererme, defenderme siempre y por ser el otro chiflado.

A mis abuelos por cuidarme y preocuparse por mi bienestar.

A mis dos preciosos sobrinos por quererlos como a nada en este mundo.

A Gilberto por formar parte de esta familia y ayudarme con el logo, que sé, le hace ilusión.

A mi tutor Luis Demetrio por su paciencia, carisma y sus enseñanzas bien recibidas.

A la familia de mi novia, Jacke, Edilma, Otto, Carli, por quererme tanto.

A Roberto por su entusiasmo y sus ideas.

A Damian Celestrín por ser mi co-autor.

A todas las personas que se preocuparon de corazón y me dieron palabras de aliento.

A todos los que participaron en la encuesta.

Muchísimas Gracias.

Índice

Introducción	4
Capítulo 1 Marco teórico	7
1.1 Definiciones de plan de negocio	7
1.2 Tipología de plan de negocio	9
1.3 Estructura del plan de negocios	11
1.3.1 Resumen ejecutivo	15
1.3.2 Concepción del negocio	16
1.3.3 Análisis del sector y los competidores	16
1.3.4 Análisis del mercado	19
1.3.5 Diagnóstico estratégico	22
1.3.6 Diseño de la oferta	22
1.3.7 Organización del proceso y necesidades de recursos	29
1.3.8 Financiamiento	30
1.3.9 Análisis de Riesgos	32
Capítulo 2 Propuesta del Plan de Negocio	33
2.1 Resumen ejecutivo	33
2.2 Concepción del negocio	33
2.3 Análisis del sector	35
2.4 Análisis del mercado	41
2.5 Diagnóstico Estratégico	51
2.6 Diseño de la oferta	52
2.7 Organización del proceso y necesidades de recursos	57
2.8 Financiamiento	64
2.9 Análisis de Riesgos	66
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Fuentes bibliográficas	70
Anexos	74

Introducción

Según Vidal y Pérez (2011), la actividad por cuenta propia, también conocida como autoempleo, se amplió significativamente en 1993 mediante el Decreto-Ley 141, llegando a una cifra de 121 mil trabajadores.

Las medidas de carácter estructural reflejadas en los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución” en el año 2011, han abierto una nueva oportunidad a las actividades por cuenta propia como complemento a la forma de empleo estatal.

A partir de este relanzamiento de la actividad con la autorización de nuevas licencias, la cifra de cuentapropistas llegaba a 309 728 en abril del 2011 (Vidal y Pérez, 2011).

Es evidente la evolución del cuentapropismo, el incremento de la competencia con las formas estatales de producción y entre ellos mismos, y por lo tanto la necesidad de empleo de métodos más efectivos para el análisis de la factibilidad para la apertura de nuevos negocios.

El Plan de Negocio es un documento que identifica, detalla y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad económica, financiera y tecnológica además de trazar todas las tácticas y estrategias relacionadas con la puesta en marcha de un proyecto empresarial determinado, por lo que la toma de decisiones por parte del promotor del proyecto va asociada a la información obtenida en el Plan de Negocio.

En este contexto, donde el cuentapropista necesita de una guía para la implementación de su actividad económica, es válido el diseño de un Plan de Negocio para comprobar la factibilidad de una idea y su adecuada ejecución.

La idea de negocio que en este trabajo se presenta es la apertura de un Cibercafé, local público donde se ofrece a los clientes acceso a Internet y también servicios de cafetería. Por tanto, esta investigación aborda un tema novedoso porque se evalúa la inclusión del servicio de internet en el desarrollo de la actividad por cuenta propia, lo cual amplía las posibilidades de acceso a

este servicio desde una forma de producción no estatal y paralelo al sector estatal, que refleja posibilidades reales de crecimiento en la economía y sociedad cubanas actuales.

Tal situación conlleva a plantear el siguiente problema de investigación:

Problema de Investigación.

¿Cómo establecer un Cibercafé en el sector cuentapropista teniendo en cuenta las características de este sector no estatal?

Las preguntas que guían esta investigación son las siguientes:

- ¿Es el plan de negocio un buen instrumento para que los cuentapropistas gestionen sus ideas de negocio?
- ¿Es factible desarrollar una actividad como el Cibercafé en el sector cuentapropista?

Objetivo General del Trabajo:

Evaluar la factibilidad que tiene el establecimiento de un Cibercafé como negocio en el sector cuentapropista desde el punto de vista de mercado, tecnológico-operacional y económico-financiero a través de un plan de negocios.

Objetivos Específicos:

1. Analizar los fundamentos teórico-conceptuales asociados a la elaboración de un plan de negocio.
2. Diseñar un plan de negocio para un cibercafé como actividad por cuenta propia, mediante el estudio de factibilidad de mercado, análisis tecnológico-operacional y económico-financiero.

Estructura del trabajo. Breve descripción.

Capítulo 1: Marco Teórico.

En este capítulo se exponen y analizan enfoques vinculados con la temática del plan de negocio, así como algunas definiciones propuestas por varios autores, distintos tipos de plan de negocio, variadas estructuras, además de las herramientas a emplear en el estudio y las disposiciones organizativas del presente trabajo.

Capítulo 2: Propuesta del Plan de Negocio.

En este capítulo se evaluará la posibilidad de ejecutar el proyecto a través de los análisis de factibilidad de mercado, tecnológico-operacional y económico-financiero, presentado en un plan de negocio.

Técnicas de Investigación:

1. Análisis documental para definir la estructura del plan de negocio
2. Análisis estadístico para estudiar el mercado y la factibilidad.
3. Encuesta para el análisis de la demanda, los segmentos de mercado existentes y el comportamiento del consumidor.

Capítulo 1 Marco teórico

1.1 Definiciones de plan de negocio

Las empresas para mantener la aceptación de los clientes objetivo requieren de un estudio basado en conceptos y procedimientos que identifiquen, analicen y proyecten oportunidades de negocio; además de examinar su viabilidad tecnológica, económica y financiera, apoyándose en la aplicación de técnicas y herramientas que contribuyan a la formación de un proyecto empresarial que posibilite alcanzar las metas propuestas. A este conjunto de herramientas armónicamente articuladas se le denomina plan de negocio.

El plan de negocios es, por consiguiente, indispensable para la justificación de un nuevo proyecto empresarial, ya sea una nueva empresa o una nueva línea de negocio, y que comprende una descripción de operaciones y recursos necesarios para desarrollarlo. La exposición de este plan es esencial para la búsqueda de financiamiento proveniente de socios o inversores.

Existen varias definiciones de plan de negocio. A continuación se relacionan algunas de ellas:

- El plan de negocio resulta la propuesta de un proyecto de cambio o de inversión con tal nivel de detalle y precisión como para que comunique al mercado objetivo, a los tomadores de decisiones de la organización y a factores externos como inversionistas y autoridades financieras y gubernamentales; las precisiones técnicas, tecnológicas, económicas, financieras, de mercado, medio ambientalistas y demás informaciones para el análisis y toma de decisiones correspondientes.(Saporosi, 1997)
- El plan de negocio es un tablero esquemático de comando, donde están todos los aspectos del problema en cuestión, para que todos los subsistemas que conforman la organización puedan conocer de antemano las posibles reacciones del sistema organización-entorno, como se defina este último. El enfoque sistémico implica pensar en términos de procesos en lugar de fotografías.(Saporosi, 1997)
- El plan de negocio debe contener: la definición del negocio, el mercado, la competencia, los aspectos de dirección, como se va a organizar y operar la

actividad de que se trate, las inversiones de recursos a realizar y los elementos financieros.(Díaz et al., 2010)

- Plan de negocio (debe ser visto) como un proceso de utilización de la información para proponer los mecanismos necesarios para hacer llegar al cliente el producto o servicio.(Sánchez, 1993)
- El plan de negocio es un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de la empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de la empresa.(Fleitman, 2000)

Analizando los conceptos de los autores estudiados se puede observar que el plan de negocios es catalogado como un documento que recoge un análisis estratégico del entorno y que actúa como un proceso de clasificación de información para la toma de decisiones.

Todos los autores concuerdan en que el plan de negocios es una herramienta que permite evaluar distintas alternativas de negocio y proponer los mecanismos necesarios para hacer llegar al cliente el producto o servicio.

Resumiendo se puede definir que *el plan de negocios es un documento escrito, consecuencia de un proceso coherente de análisis de información, donde se describen los métodos para lograr los objetivos de un negocio.*

Su uso es vital tanto para el surgimiento de una nueva empresa como para la realización de un nuevo proyecto en una organización ya existente. En el caso de la creación de una nueva empresa, el plan de negocio aporta los siguientes beneficios a las ideas innovadoras de los emprendedores:

- Refleja las posibilidades reales del negocio al efectuar un análisis de todos los aspectos relacionados con el mismo, facilitando la toma de decisiones.
- Constituye una guía para la ejecución del negocio, ya que ordena cronológicamente las actividades a desarrollar y por tanto propicia un mejor resultado.
- Facilita la estimación de beneficios, gastos innecesarios y posibles riesgos relacionados con el negocio mediante el análisis interno y externo así como el estudio de mercado y de la demanda.

- Ayuda a la identificación del personal necesario para el desarrollo de la actividad y la capacitación del ya existente en una empresa.
- Puede ser empleado en la proyección de otros planes organizacionales.
- Permite un mayor control sobre los procesos a desarrollar para lograr concretar los objetivos plasmados en él.

1.2 Tipología de plan de negocio

En lo fundamental, los objetivos que se trazan los emprendedores de nuevas ideas o los líderes de organizaciones existentes, son los que permiten establecer una tipología de plan de negocio como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.- Tipología de planes de negocio

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

Fuente: Adaptación de “Clínica Empresaria. Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios” de Gerardo Saporosi. (Díaz et al., 2010; p.43)

El plan de negocio para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio es el que más se aplica en una organización ya existente con el objetivo de aumentar su cartera de productos para así alcanzar mejores resultados financieros y mayor cuota de participación de mercado.

El desarrollo de un nuevo producto o servicio trae consigo la oportunidad de explotar nuevos segmentos del mercado, incrementar la reputación de una marca y los canales de distribución. Consecuentemente, esto repercute en la posibilidad adicional de incrementar la rentabilidad de la empresa mediante una diversificación o complementación de su cartera de productos.

En el caso del plan de negocio para la creación de una nueva organización el propósito está en materializar una idea innovadora que atraiga a inversionistas para conseguir financiamiento. Por lo tanto los riesgos de esta actividad son superiores, ya que no existen activos para respaldar financieramente a los socios del negocio ante un posible fracaso del proyecto.

El plan elaborado para el monitoreo del negocio se realiza con la finalidad de verificar el estado actual de la empresa en el sector donde se desenvuelve, así

como su rentabilidad mediante un análisis de las ventas. En general es un indicador del estado de la organización.

El plan de negocio de presentación para la venta de la empresa se realiza con el fin de mostrar un negocio bien organizado, con sus objetivos bien trazados y con potencialidades que pueda resultar atractivo para la cartera de productos de un posible comprador.

1.3 Estructura del plan de negocios

El plan de negocio es un proceso evolutivo (...) se trate de una nueva empresa, de un nuevo lanzamiento o para monitorear una operación existente. En todos los casos el plan debe ser directo y conciso, y debe quedar en claro que satisface los puntos de vista del subsistema *entrepreneur*, del gerencial y del capitalista, a la par que demuestra el *timing* y sintonía con el entorno en que se inscribe. (Saporosi, 1997)

De la acotación anterior realizada por Saporosi se desprende la existencia de varios públicos para un plan de negocio, todo lo cual hace necesario que el documento resultante posea una estructura adecuada y racional que permita su comprensión por cada uno de ellos.

Para elegir la estructura de plan de negocio que aquí se empleará fueron analizados siete autores, como se muestra en el Anexo 1, obteniéndose los resultados que se comentan en los siguientes párrafos.

Las estructuras analizadas concuerdan en que el resumen ejecutivo es una de las partes más importantes del plan, y a pesar de estar al inicio se debe elaborar como último paso en el estudio, para de este modo incluir todos los datos de importancia para un posible inversor. Solo uno de los autores consultados lo incluye dentro de la introducción.

De los 7 autores analizados solo 3 estimaron conveniente redactar una introducción donde se reflejara la historia de la empresa, De la Vega (2004) propone además la inclusión del equipo promotor del negocio y los profesionales que colaboraron en ella, por otra parte Colectivo de Autores

(2006) destaca elementos como la misión, visión y los objetivos, explicando también las características generales del nuevo negocio.

En las estructuras analizadas también se realiza una descripción del producto o concepción del negocio en dependencia de si es una organización ya existente o que se está creando, pero siempre señalando como surge la idea del negocio, las necesidades que cubre y la oportunidad en el mercado.

Existe desacuerdo entre los autores con respecto al análisis de los competidores ya que algunos realizan un epígrafe aparte para su estudio y otros lo consideran dentro del sondeo de mercado junto al análisis de la demanda y la segmentación de mercado.

Por otra parte, de la Vega (2006) agrega el análisis DAFO en el apartado de mercado y la mayoría de los autores proponen una explicación de esta mediante un plan o un diseño de estratégico.

Sin embargo, es cuestionable incluir en un plan de negocio para una nueva empresa un análisis DAFO, pues si bien se pueden contemplar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la nueva idea no es muy lógico declarar fortalezas y debilidades a un negocio, producto o servicio que aún no existe. Por tal razón, el autor de este trabajo no contemplará dicho análisis como parte de su estructura de plan de negocio.

De manera general cada autor propone la realización de un plan de marketing o diseño de la oferta donde se despliegan las estrategias de cada uno de los instrumentos comerciales que conforman la mezcla de marketing y en pocos casos se agrega la proyección de ventas.

La organización del proceso o plan operativo está presente en todas las estructuras de los autores analizados: todos argumentan la necesidad de describir el proceso de producción o prestación del servicio de acuerdo con el estudio de mercado, competidores y la estrategia de marketing anteriormente desarrollado, sentando las bases para el llamado análisis financiero o modelo de negocio, donde describen los detalles de factibilidad e inversión para la nueva actividad así como las fuentes de financiamiento.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que en el caso de los servicios, la mezcla de marketing ya contempla la variable servicios, y con la finalidad de evitar repeticiones innecesarias se puede considerar tratar los procesos solo en una de ambas secciones; o en ambas, pero para ello aislando los procesos específicos de repercusión directa en la prestación del servicio al cliente e incluyéndolos solo en la variable de la mezcla de marketing.

Es recomendado por los autores plasmar el análisis de los riesgos en el plan de negocio: identificarlos, catalogarlos y si es posible crear planes de contingencia para estos riesgos, pero solo tres autores realizan esta exploración con más profundidad al destinar un epígrafe al desarrollo de este elemento.

Existen aspectos que son tratados de forma específica solo por varios autores. Entre estos se puede mencionar que Sena (2006) es el único de los investigadores que propone un módulo de impacto del proyecto a nivel interno y externo, mientras quede la Vega (2006) introduce el análisis de la estructura legal y un epígrafe independiente para el plan de compras. Además, se señalan por Baquía (2003) las alianzas estratégicas, como otro elemento no común.

Para definir la estructura final del plan de negocio en este trabajo se tuvieron en cuenta tres criterios de decisión:

- Tipología de planes de negocio, en este caso, “Plan de negocio para un nuevo negocio”, por tratarse de la creación de una nueva actividad económica, esperando como resultado un determinado retorno de la inversión.
- Análisis lógico para la creación de un nuevo negocio. Se considera efectivo por el autor los pasos propuestos para la confección del plan de negocio ya que los elementos desarrollados brindan la información necesaria para la creación y evaluación de una nueva actividad económica, lo cual es el objetivo fundamental de este trabajo.
- Dominio de los elementos conceptuales y herramientas necesarias para desarrollar el proyecto propuesto. Cada uno de los elementos elegidos fueron aprendidos durante la carrera, por tanto, es posible su utilización en este trabajo.

La estructura escogida como base está descrita en Díaz et al. (2010), pero para una mejor aplicación de los aspectos que integran esta estructura se realizó algunas variaciones descritas en los párrafos siguientes.

Se decidió remover la introducción del plan de negocio por no tratarse de una organización ya establecida y por lo tanto no poder referirse a la historia y la situación actual de la empresa. En adición, ya el informe de tesis del cual formará parte este plan de negocio contempla una introducción de obligatoria elaboración.

Se estimó conveniente eliminar el análisis interno de la estructura escogida por tratarse de un nuevo negocio y no de una organización ya existente en la cual sería posible un mejor análisis de los recursos disponibles. En la sección de la organización del proceso y necesidades de recursos se contempla un análisis de los principales procesos y los recursos tecnológicos, humanos y financieros necesarios para la puesta en marcha del negocio.

En el diagnóstico estratégico se decidió no proceder a la realización del análisis clásico de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) por considerar que un negocio en proyección no posee fortalezas ni debilidades: solo en su desempeño histórico es que se pueden delimitar tales.

En este caso se optó por realizar un análisis de las Oportunidades y Amenazas que se necesita aprovechar y contrarrestar, respectivamente, con la construcción de fortalezas organizacionales.

La estructura de plan de negocio propuesta por el autor del presente trabajo es la siguiente:

1. Resumen ejecutivo
2. Concepción del Negocio
3. Análisis del sector
4. Análisis del mercado
5. Diagnóstico estratégico
6. Diseño de la oferta

7. Organización del proceso y necesidades de recursos

8. Financiamiento

9. Análisis de riesgos

10. Cronograma

11. Conclusiones

A continuación se procede a analizar cada una de las partes con las herramientas elegidas para la confección del plan de negocio.

1.3.1 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo ofrece una impresión general del proyecto, contiene los datos claves y los resalta. En pocas páginas debe aportarle al lector todos los elementos relevantes del negocio. (Díaz et al. 2010)

El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocio que se ha elaborado, es, a criterio de muchos, la sección más importante del plan de negocio, pues muchas veces es la única que se lee.

En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversor. (Weinberger, 2009)

Después de analizar diversos autores se puede concluir que existen dos enfoques apropiados para la redacción de un resumen ejecutivo. En el primero se propone elaborar una descripción breve del plan financiero donde se exprese el progreso y la expectativa de ventas y beneficios en la etapa inicial del negocio, además de los datos de rentabilidad de la inversión.

Una segunda propuesta plantea destacar los aspectos más relevantes del plan de negocio sección por sección, explicar la actividad fundamental de la empresa, así como su estado actual y por último, escribir mediante ideas básicas las áreas principales como el producto, plan de marketing, plan financiero y el plan de operaciones.

En este trabajo se empleará la segunda variante, pues se considera útil que de forma sintética un inversionista u otro interesado pueda conocer, de forma lógica la factibilidad general del proyecto y los resultados parciales que van dando forma a los resultados financieros finales del plan.

1.3.2 Concepción del negocio

En un plan de negocio, este epígrafe debe comenzar por la descripción del producto o servicio objeto del plan, las necesidades que cubre, su diferenciación con productos de la competencia, así como la solución tecnológica que la empresa ofrecerá para solucionar el problema al consumidor.

El producto o servicio debe ser sujeto de un análisis profundo de todas sus capacidades para responder a las necesidades del mercado objetivo. Finalmente se debe definir el mercado de referencia y posicionar el producto o servicio dentro de dicho mercado.

1.3.3 Análisis del sector y los competidores

Un enfoque para realizar el análisis del sector es el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (1979) que permiten examinar el atractivo de una industria en términos de su rentabilidad. Las cinco fuerzas se explican como sigue:

Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Los clientes de un sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los participantes del sector compitan entre ellos por esas exigencias.

A mejor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, en la calidad y los servicios.

Los clientes o compradores son poderosos cuando poseen una parte sustantiva del producto total, y este producto represente un alto por ciento en

los ingresos anuales de los proveedores. Sus exigencias aumentan cuando están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofertados y cuando son capaces de enfrentar los costos cambiantes bajos al cambiar de proveedor.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen y por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Los proveedores tienen poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.

El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación elevado cuando está concentrado en unas pocas empresas grandes y estas además venden un producto que es insumo importante para el comprador.

También son fuertes si le venden a diferentes sectores industriales y cuando no tienen que competir con otros productos sustitutos.

Amenaza de nuevos competidores

Los competidores potenciales serán todas aquellas empresas que hoy no compiten en ese sector, pero que tienen posibilidades de hacerlo. Según Díaz et al. (2010) un aspecto fundamental para la entrada de nuevos competidores son las barreras de entrada aquí nombradas:

- Economías de escala
- Acceso a los canales de distribución
- Requerimientos de capital
- Regulaciones gubernamentales
- Reacción esperada de los competidores actuales
- Identidad de marca

- Costos de transacción
- Diferenciación

Si las barreras de entradas son bajas entonces aumentan las posibilidades de entrar al sector y por lo tanto se agudiza la rivalidad entre los agentes que compiten, por lo que la rentabilidad del sector tiende a bajar y por tanto, su atractivo también.

Amenaza de productos sustitutos

Un mercado es menos atractivo si existen productos sustitutos o estos están prontos a aparecer. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de las organizaciones del sector, por lo tanto las empresas deben mantener una mayor diferenciación de sus productos y/o servicios para mantener la competitividad y la preferencia de los clientes.

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector.

La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o los existentes están igualmente equilibrados: si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que alguno domine el mercado.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

Un análisis específico que es necesario hacer fuera del marco de las 5 fuerzas de Porter es el análisis de los competidores. Este análisis debe incluir la identificación de dichos competidores, seguido por la determinación de sus estrategias, sus objetivos, la valoración de los puntos fuertes y débiles, y su clasificación. (Kotler y Keller, 2006, p.343-349)

En este estudio se pretende identificar los principales competidores, realizar un análisis de sus objetivos con respecto al mercado y de alguna manera identificar sus estrategias.

1.3.4 Análisis del mercado

Con este análisis se pretende determinar la existencia de un mercado para el producto o servicio, donde se deben determinar los segmentos existentes, analizar la demanda, identificar las características y comportamientos de los clientes actuales y potenciales.

Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor estudia la forma en que los consumidores toman las decisiones de compra y cómo utilizan y desechan los bienes o servicios adquiridos. El estudio del comportamiento del consumidor también abarca un análisis de factores que influyen en las decisiones de compra y en el uso del producto.

El modelo aquí adoptado para el conocimiento del comportamiento de los consumidores es la de las siete O's del mercado, la cual se explica mediante la realización de las siguientes preguntas en una encuesta (Anexo 2): ¿Qué compra el mercado?; ¿Por qué compra el mercado?; ¿Quién constituye el mercado?; ¿Quién participa en la compra?; ¿Cómo compra el mercado?; ¿Cuándo compra el mercado?; ¿Dónde compra el mercado? (Kotler, 1999)

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Por ello, es recomendado presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. (Stanton et al., 1999)

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

1. *Ser intrínsecamente homogéneos (similares)*: los consumidores del segmento deben ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
2. *Heterogéneos entre sí*: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing.
3. *Bastante grandes*: para poder garantizar la rentabilidad del segmento.
4. *Operacionales*: Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción. (Romero, 2007)

La segmentación de mercado a realizar en este trabajo contará con la siguiente estructura:

- 1) Identificar las variables de segmentación y segmentar el mercado.
- 2) Desarrollar los perfiles de los segmentos.

- 3) Valoración del atractivo de cada segmento.
- 4) Selección del público objetivo.

Para la segmentación del mercado se tomará como referencia información proveniente de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información y la caracterización del mercado obtenida en la encuesta de comportamiento del consumidor a aplicar antes mencionada.

Con esta información se definirá cada grupo según sus actitudes, comportamiento y factores demográficos, determinando el atractivo de cada segmento y finalmente seleccionando el público objetivo.

Demanda

Las demandas son deseos de un producto específico, en función de una capacidad adquisitiva determinada. (Kotler, 1999)

Para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente o ámbito de mercadotecnia definido, bajo un programa de mercadotecnia definido. (Kotler, 2001)

Para la determinación de la demanda se aplicará el método de construcción de mercado descrito por Kotler (1999). Este método consiste en la identificación de los compradores potenciales en el mercado y su potencial de compra, mediante el cálculo del nivel de demanda para cada tipo de consumidor, sumándolos finalmente.

Para el cálculo se utilizará la ecuación descrita por Kotler, $Q = n \times q \times p$ donde Q es el tamaño del mercado, n es la población demandante, q es la norma de utilización y P es el precio del producto.

Factibilidad de Mercado

La factibilidad de mercado tiene en cuenta la valoración del comportamiento del mercado, los competidores que existen y a través del estudio y análisis de la demanda se conoce la cantidad de clientes dispuestos a adquirir y utilizar los productos y servicios obtenidos del proyecto desarrollado.

Una vez que se determina el público objetivo para el nuevo producto/servicio a desarrollar, estos análisis se integran en el modelo de ingresos con lo cual se determina la factibilidad del nuevo negocio de cara al mercado delimitado.

1.3.5 Diagnóstico estratégico.

El análisis estratégico se refiere a la evaluación del medio ambiente externo y al diagnóstico interno de la organización. Su esencia radica en valorar la situación actual del entorno y su tendencia, cuyo impacto sea clave para el logro de las metas; y diagnosticar la situación actual de la organización e identificar las condiciones con que cuenta, reales o potenciales para el logro de sus objetivos. (Díaz et al., 2010)

En el desarrollo de este elemento no se aplicará una matriz DAFO porque se trata de un nuevo proyecto que no ha desplegado actividad previa y por lo tanto no es posible identificar con claridad las debilidades que podrían manifestarse durante los procesos del negocio y tampoco se pueden señalar las fortalezas que pudieran existir en una empresa o negocio aún no establecido.

Por consiguiente, la propuesta es realizar un análisis de las oportunidades y amenaza a que se enfrenta el nuevo negocio para concretar las posibilidades del proyecto de forma tal que se pueda visualizar la estrategia coherente con ello a la hora de diseñar la oferta.

1.3.6 Diseño de la oferta

Es necesario analizar el diseño de la oferta desde la perspectiva de que el negocio a poner en marcha es un servicio, por lo tanto el análisis teórico debe referirse a las siete P's del marketing.

Producto (Servicio)

Según Kotler (1999) un producto consiste en *"todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo."*

Por tanto, un producto se puede definir como todo lo que una persona recibe en un intercambio. Puede ser una idea, un bien o un servicio o una combinación de los tres. El empaque, estilo, color, opciones y tamaño son algunas de las propiedades usuales de un producto. También son muy importantes las características intangibles, como el servicio, la imagen de un vendedor, la reputación del fabricante y la forma en la cual los consumidores creen que otros consideran el producto.

El producto representa la oferta tangible de la firma al mercado, incluyendo calidad, diseño, características, marca y el empaque del producto (Kotler, 2001).

El producto es la parte más importante de cualquier estrategia de marketing, el marketing empieza con la creación de un servicio que ofrezca valor a los clientes a los que se dirige la empresa y que al mismo tiempo satisfaga las necesidades mejor que las otras alternativas del mercado.

Los productos de servicios son un bien fundamental que responde a una necesidad y un conjunto de elementos, e incluye un servicio complementario, que ayuda al cliente a usar de mejor manera ese bien fundamental y por consiguiente le agrega valor al servicio (Marketing de Servicios, 2012).

La estrategia de este trabajo persigue explicar las características del negocio a través del dimensionamiento del servicio, que consiste en tres aspectos fundamentales aquí descritos:

El servicio básico: Es el servicio que más le interesa adquirir al cliente, el objetivo por el cual se acerca al negocio.

El servicio perceptible: Consiste en un conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan y con los que están de acuerdo cuando compran el servicio.

El servicio ampliado: Incorpora una serie de servicios y beneficios que distinguen la oferta de una empresa de la de sus competidores.

Precio

El precio no es sólo el importe monetario que se paga por obtener un producto, sino también el tiempo, el esfuerzo y molestias necesarias para obtenerlo.

El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto. Un precio alto es sinónimo, muchas veces, de calidad; y un precio bajo, de lo contrario. Esta variable tiene una gran influencia sobre los ingresos y beneficios de la empresa.

El precio es un instrumento a corto plazo, puesto que se puede modificar con rapidez, aunque en ocasiones existen restricciones a su libre modificación. Hay múltiples factores condicionantes en la fijación del precio que van desde el tipo de mercado y objetivos de la empresa hasta el propio ciclo de vida del producto.

Según el Manual Práctico de PYME “Cómo elaborar un plan de marketing” (2007), las decisiones sobre precios incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

- a) Costes, márgenes y descuentos.
- b) Fijación de precios a un solo producto.
- c) Fijación de precios a una línea de productos.

Este elemento se debe abordar desde las dos perspectivas, que serían: cliente y proveedor. Para el proveedor se trata de cubrir costes y generar una ganancia. En el caso de los servicios la fijación de precios es dinámica ya que varía dependiendo del tipo de cliente, el momento, lugar de entrega, nivel de demanda y capacidad disponible.

Desde la perspectiva del cliente se trata de un costo que debe pagar para obtener un servicio deseado, los clientes evalúan si el servicio vale la pena basándose en el dinero, tiempo y esfuerzo que requiere conseguir el servicio.

Cuando se define el precio se debe pensar en lo que el cliente está dispuesto y puede pagar, también se debe intentar minimizar costos adicionales en que el cliente vaya a incurrir al adquirir el servicio. Estos costos adicionales no solo

son monetarios también incluyen pérdida de tiempo, esfuerzo, estrés, entre otros (Marketing de Servicios, 2012).

El precio es el único elemento del mix de marketing que proporciona ingresos; los otros producen únicamente costes (Kotler, 1999).

Los métodos para la fijación de precios se describen a continuación:

- **Precio de costo más margen de ganancia**, donde se busca un margen de ganancia determinado sobre el costo.
- **Precio de tasa de resultados**, donde los precios se establecen para lograr una tasa determinada de resultados sobre la inversión o los activos.
- **Precio de paridad competitiva**, donde los precios se establecen sobre la base de seguir aquellos establecidos por el líder del mercado.
- **Precio de pérdida conductora**, por lo general se aplica a corto plazo, para establecer una posición en el mercado o para proporcionar una oportunidad de vender otros servicios de manera recíproca.
- **Precio con base en el valor**, donde los precios se basan en el valor percibido del servicio para un segmento determinado de clientes.
- **Precio de relaciones**, donde el precio se basa en la consideración de futuros flujos de ganancia potenciales durante la vida de los clientes.

Después del análisis de estos métodos de fijación de precios se estimó que la *fijación de precios mediante márgenes* es el más adecuado para el plan de negocios desarrollado en este trabajo, este método consiste en añadir un margen al coste del producto.

La justificación de la elección de esta técnica se escoge por la certeza de conocer mejor los costes que la demanda de mercado, además se relacionan más fácilmente los precios con los costes sin necesidad de realizar ajuste por una demanda cambiante.

Distribución

La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. El canal de distribución es

el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor.

A la hora de diseñar el sistema de distribución, no deben considerarse únicamente los aspectos económicos, sino también el grado de control del mercado y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Las decisiones sobre distribución son decisiones a largo plazo, a menudo irreversibles. No hay un único modo de distribuir cada tipo de producto, por lo que pueden adoptarse muy variadas formas de distribución. No obstante, hay una serie de factores, como las características del mercado y del producto, el sistema de distribución habitual en el sector y los recursos disponibles, que condicionan o limitan los sistemas de distribución posibles.

Por otra parte, las formas de distribución evolucionan constantemente por el impacto de las nuevas tecnologías, los costes, la segmentación del mercado y las exigencias de los consumidores.

Las decisiones sobre el sistema de distribución incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

El canal de distribución donde se determinará su carácter directo o indirecto, o sea la determinación de cuantos niveles tendrá el canal.

La estructura del canal, vertical convencional o vertical coordinada, la primera promueve la independencia de cada canal y la búsqueda de un beneficio para cada nivel y no para la totalidad del canal y la otra conlleva a una coordinación de intereses para lograr los objetivos de ventas, crear economías de escala y eliminar conflictos.

Estrategia de la distribución (intensiva, exclusiva, selectiva). La estrategia de distribución según Kotler (1999), viene dada por la elección que hacen las empresas de la cantidad de intermediarios en cada nivel que tendrá el negocio para llegar desde el productor hasta el consumidor.

Comunicación

Para el proceso de comunicación del negocio se utilizan algunas herramientas de la mezcla de comunicación según su contenido. A continuación se realiza una descripción de cada una de ellas según Kotler (1999).

Publicidad: toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios de una empresa determinada.

Promoción de ventas: son los incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un producto o servicio.

Relaciones públicas: es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para mejorar, mantener o proteger la imagen de una compañía o producto.

Venta personal: se trata de la comunicación verbal con un cliente potencial cuyo propósito es realizar una adquisición.

En la comunicación se proporciona información sobre el producto, se intenta persuadir al cliente sobre lo positivo, la marca y se busca animar a la compra. Cuando se habla de servicios esta comunicación va más allá, en el marketing de servicios la comunicación busca educar al cliente, enseñándole los beneficios del servicio, donde y cuando obtenerlo y como obtener los mejores resultados.

La comunicación se puede hacer a través de diferentes canales: con el personal que tenga contacto con el cliente o con medios publicitarios. La promoción trata de incentivar la prueba del servicio o el consumo cuando la demanda es baja, por ejemplo, dar un descuento si el servicio se compra en determinadas horas del día (Marketing de Servicios, 2012).

Evidencia Física

El servicio no puede ser experimentado antes de realizarse, esto significa que la venta de servicios puede ser percibida como un negocio riesgoso porque el cliente está comprando algo intangible.

La manera más efectiva de reducir este riesgo es mostrándole a los clientes potenciales un ambiente adecuado, limpio, con comodidades creando en ellos una primera impresión de seguridad y confort.

La evidencia física demostrada por una organización debe confirmar las pretensiones del cliente.

Entonces en el desarrollo de este elemento del marketing mix en este trabajo se generará un croquis de lo que será el local para el negocio a través de imágenes y una descripción general de la estructura del local.

Personas

La interacción con el personal es decisiva en la percepción que los clientes tendrán del servicio. Las empresas de servicio exitosas dedican un gran esfuerzo a la capacitación, reclutamiento y motivación de sus empleados. También es importante reconocer el impacto que tiene el cliente sobre la experiencia de otros clientes (Marketing de Servicios, 2012).

El impacto que puede tener el personal en la estrategia de marketing no puede ser subestimada. Este elemento cubre la línea de ventas y la atención al cliente por lo que el *staff* escogido para la actividad tiene un efecto directo en la percepción del producto o servicio. Para esto es necesario considerar el conocimiento y las habilidades del *staff*, sus motivaciones y su interés en lograr un crecimiento del negocio (Pickering, 2005).

Procesos

Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente, incluidas las decisiones de política con relación a ciertos asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados (Payne, 1996).

La manera en que se hacen los productos es importante para el éxito de cualquier empresa. En el marketing de servicios es casi tan importante como el mismo producto, especialmente si se trata de un producto donde haya mucha competencia.

Por esto, la entrega de un servicio requiere del diseño y la implementación de procesos eficaces, y es especialmente importante cuando los clientes forman parte de la producción del servicio. Los procesos mal diseñados generan una entrega de servicio decepcionante y dificultan el trabajo del personal que tiene

contacto con el cliente, resultando en baja productividad y altas probabilidades de que el servicio fracase (Marketing de Servicios, 2012).

Es necesaria una explicación de la orientación técnica que requiere este tipo de actividad para un mejor uso de los componentes tecnológicos por parte del consumidor.

Por tanto este componente abordará específicamente cómo se efectuará el servicio al cliente que utilice los recursos del negocio y los consumidores de los productos ofrecidos.

1.3.7 Organización del proceso y necesidades de recursos.

Aunque en la mezcla de marketing se analiza la variable proceso, dentro del plan de negocio requiere una connotación especial, por lo que dentro de la estructura se delimita de forma separada.

La organización del proceso se refiere a los pasos lógicos que debe realizar una empresa, para concretar la oferta de su producto o servicio, identificando los recursos necesarios para cada etapa del proceso.

Describe el proceso de producción o prestación de servicios, así como todos los elementos organizativos y administrativos que se requieren; además se define si se requiere de una estructura organizacional nueva o si la existente se alinea a los procesos.

Es indispensable determinar las necesidades de equipamiento con que deberá contarse para dar respuesta a los volúmenes de productos/servicios que contiene el proyecto y establecer la cantidad de recursos que se deberán destinar al pago de salarios, sueldos etc. (Díaz et al., 2010).

Resulta de interés particular la determinación de la capacidad instalada de producción o de prestación de servicios. La capacidad es el máximo volumen de producción posible, de determinada nomenclatura y surtido o de procesamiento de materias primas, en la unidad de tiempo, con la utilización más racional de los medios y áreas de trabajo disponibles y empleando adecuados métodos de organización del trabajo y la producción, que

garanticen la calidad necesaria en los productos fabricados. Se expresa en unidades físicas por unidad de tiempo (Pozo et al., 2012).

Toda vez que se proyecta el análisis de la capacidad, esta se compara con la demanda del mercado para el segmento elegido, y si se tiene en cuenta el papel de los competidores en la atención a dicho segmento, se está en condiciones de proponer el modelo de ingresos del plan de negocio.

Posteriormente en este mismo punto se describen todas las necesidades de recursos para llevar a cabo la actividad así como el funcionamiento práctico de lo que será el negocio.

Una vez contempladas las necesidades de recursos derivadas del proceso organizacional, estas se proyectan en los modelos de gastos y capital.

Cuando estos modelos están listos, entonces se puede proceder al análisis del punto de equilibrio, el cual permitirá realizar los ajustes pertinentes a las proyecciones de cuota de mercado, forma de competir, diseño de la mezcla de marketing y si fuera necesario, la propia concepción del negocio, de forma tal de garantizar la rentabilidad deseada para los inversionistas.

1.3.8 Financiamiento

En esta sección se realiza un análisis detallado de la factibilidad económica del negocio incluyendo necesidades de financiamiento, resultados esperados, el flujo de caja, la determinación del VAN, la TIR, entre otros. Puede incluso contener posibles alternativas de salida del negocio en caso de que este fracase (Díaz et al., 2010).

Para la determinación de la factibilidad económico-financiera se proyectarán el estado de resultados del negocio, y el flujo de caja, los cuales aportan los datos necesarios para la determinación de las variables descritas anteriormente y que servirán para la toma de decisiones.

Factibilidad económico-financiera

La evaluación económico-financiera de un proyecto permite determinar si es conveniente desde el punto de vista monetario llevarlo a cabo o no; evaluar su rentabilidad y tener en cuenta si es el momento adecuado para su comienzo.

Además, dicha evaluación accede a valorar la inversión tanto cualitativa como cuantitativa lo cual facilita al inversionista la toma de decisiones a partir de los resultados que este arroje a través del estudio de factibilidad (García, 2013).

Los criterios cuantitativos más relevantes para ello son expresados a continuación:

- *Valor Actual Neto (VAN)*: Permite determinar el resultado esperado de cualquier inversión, en términos del flujo de caja actualizado neto. El Valor Actual Neto de una inversión o un negocio cualquiera refleja, en una sola cifra, la diferencia entre la inversión que usted hace hoy para adquirir y poner a funcionar ese activo y el valor actual de los flujos de caja que dicho activo pudiera generar en un futuro (González, 2003).
- *Tasa interna de retorno o rendimiento (TIR)*: Es la tasa de descuento que iguala el VAN a cero, o sea, que hace iguales el valor actual de los flujos de caja futuros y el valor de los flujos de caja actuales, por tanto, es el rendimiento que habría que descontarle anualmente a los flujos de caja futuros para que sean iguales a los actuales. La TIR expresa en qué porcentaje anual esos flujos de caja futuros superan a los actuales (González, 2003).
- *Período de Recuperación del Capital (PR)*: Mide el número de años que transcurrirán desde la puesta en explotación de la inversión, para recuperar el capital invertido en el proyecto mediante las utilidades netas del mismo, considerando además la depreciación y los gastos financieros. Es el periodo que media entre el inicio de la explotación hasta que se obtiene el primer saldo positivo o periodo de tiempo de recuperación de una inversión (González, 2003).

1.3.9 Análisis de Riesgos

En esta sección se presentan los posibles riesgos que se consideran pueden surgir en el desarrollo de la actividad y las medidas para controlar y eliminar sus consecuencias.

Según Díaz et al. (2010) se debe evaluar el negocio de acuerdo al análisis de los siguientes puntos de riesgo:

- 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?

Capítulo 2 Propuesta del Plan de Negocio

2.1 Resumen ejecutivo

El presente Plan de Negocio muestra el análisis para la creación de un Cibercafé como nuevo negocio en el sector cuentapropista.

El análisis del comportamiento del consumidor y de la demanda de mercado actual, indican la factibilidad del negocio en el segmento de mercado determinado.

Para la puesta en marcha del negocio se determinó que la capacidad de disponibilidad, satisface la demanda del segmento seleccionado y que a un nivel de actividad del 50% se obtienen beneficios de 95256 cuc anuales.

El crecimiento de las ventas está asociado al precio de venta por horas de servicios, siendo este el más atractivo del mercado y por tanto se espera elevar la cuota de mercado del negocio.

Los análisis financieros mostraron que el negocio es factible económicamente, proyectando un período de recuperación de la inversión inicial de 1 año y 1 mes.

Teniendo en cuenta los posibles riesgos que pudieran concretarse, el negocio tiene trazada estrategias donde se implementan medidas para minimizar los efectos de estos y como último recurso presenta estrategias de salida que disminuyen el impacto financiero para los posibles inversionistas.

2.2 Concepción del negocio

El negocio que se aquí propone es un Cibercafé, establecido en el Municipio de Plaza de la Revolución, el cual pretende satisfacer las necesidades de conectividad a internet detectadas en la población, ya sea por sus necesidades de información o comunicación.

El negocio está amparado legalmente en la Resolución No. 33/2011 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social “Reglamento del Trabajo por Cuenta

Propia” y específicamente en la licencia de “elaborador vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas al detalle en punto fijo de venta”¹.

Como actividad fundamental y a modo de innovación, el negocio ofertará un servicio de Internet disponible mediante dos modalidades, una a través de computadores clientes ligeros y la otra mediante la conexión de dispositivos personales como laptop o teléfono móvil, a una red wifi.

Aunque en la actualidad la legislación del MIC no permite la prestación de servicios de conectividad de internet por entes no estatales, se prevé que en el corto o mediano plazo la flexibilización en las telecomunicaciones posibilitará el acceso a internet desde los hogares y los móviles, por lo cual se considera útil anticipar la oportunidad de brindar servicios de conectividad en negocios particulares, de ahí la pertinencia de este plan de negocio.

El servicio fundamental que se pretende brindar consiste en conectividad a internet por horas, con un mínimo de consumo de ½ hora, el cual viene acompañado de 1 taza de café expreso. Adicionalmente el cliente tendrá acceso a una intranet con la actualización de antivirus, instaladores de programas y descarga de aplicaciones.

El negocio se proyectará para brindar un servicio con precios menores que los que hoy posee la competencia, una atención especializada y amable, y con servicios que obtengan la preferencia del consumidor y se diferencien de las alternativas que existen en el mercado. En este sentido se propone otorgar una tarjeta de fidelización a los clientes que consuman el servicio de internet para proporcionar incentivos futuros que serán presupuestados sobre la base del crecimiento en ventas anuales previsto.

De forma similar, a cada cliente que adquiera el servicio de internet ya sea por cliente ligero o por wifi se le proporcionará como cortesía un café expreso.

¹ Como puede apreciarse, desde el punto de vista legal el negocio es una cafetería donde, de forma complementaria, se brinda servicio de internet, por no existir en la actualidad licencia para brindar el servicio de internet. Sin embargo, a los efectos del negocio y este plan, la actividad fundamental es la prestación del servicio de internet donde, de forma complementaria, se ofrece café. Se espera que la apertura experimentada en las telecomunicaciones en Cuba se extienda hasta la posibilidad de poder contar con este servicio de forma legal en cualquier establecimiento comercial o gastronómico.

Como negocio complementario se venderá café elaborado de acuerdo a diferentes recetas, sobre la base de un grano de café seleccionado, tostado y molido de forma artesanal. Entre las recetas propuestas está el café expreso, cortado, americano, con leche, capuchino tradicional y capuchino Viena.

A los efectos de este plan de negocio no se proyectan los ingresos relacionados con la prestación de este servicio por considerarse que la mayor cantidad de costos fijos están asociados a la prestación del servicio de conectividad a internet, por lo que los ingresos y gastos generados en esta línea de negocio son valorados como complementarios y no se analizan y proyectan en este plan.

No obstante, en esta línea de negocio complementaria se espera satisfacer las necesidades de las personas que deseen consumir su café en el local con un ambiente acogedor, cómodo y moderno que no se parezca a una oficina comercial. En adición, se brindará al cliente la posibilidad de llevarse el café seleccionado en envases de polietileno expandido a donde quiera que se dirija.

Con todo esto se pretende incrementar el valor a la propuesta de negocio original, sin embargo, la factibilidad a analizar en este trabajo no es la de una cafetería sino la de un cibercafé. Ello no quita que en el desempeño de esta otra línea de negocio se deba velar estrictamente porque también aporte valor a los inversionistas, por lo que aunque aquí no se proyecta, se espera de ella una rentabilidad racional.

2.3 Análisis del sector

Poder de negociación de los Compradores o Clientes

El poder de negociación de los clientes en este sector está condicionado por el buen conocimiento que tienen los consumidores sobre los precios que actualmente le ofrecen las salas de navegación disponibles, lo que les permite identificar cuáles son las alternativas que pueden utilizar de acuerdo a su disposición de tiempo y sus ingresos.

Los clientes cuentan además con la posibilidad de escoger entre una variedad de salas de navegación distribuidas en Hoteles y UCE, o sea que pueden elegir el ambiente donde concretar su necesidad.

Los consumidores conocen también la existencia de dos vías de conexión a internet, una a través de clientes ligeros y la otra de manera inalámbrica, ambas disponibles en estos locales, lo que les da la posibilidad de exigir estos servicios en un nuevo local que pretenda desarrollar esta actividad.

La inexistencia de ofertas de conectividad a precios más bajos entorpece el poder de negociación de los clientes, por no poder contar con otras alternativas. Sin embargo, al ser este mercado, en su generalidad, un mercado de precio, el poder de negociación de los actores del sector se equilibra, pues ante la no disponibilidad de renta de los clientes para acceder al servicio lo que ocurre es una contracción de la demanda, que se puede decir es similar a ganar poder de negociación con respecto a los oferentes.

Todo lo anterior hace que se pueda considerar el poder de negociación de los clientes como moderado.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El poder de negociación de los proveedores de los servicios de internet es alto por ser ETECSA el único proveedor posible, y por tanto sus tarifas son las únicas para desarrollar la actividad, además tiene alguna de sus Unidades Comercializadoras equipadas con salas de navegación.

La situación actual, muestra la falta de servicio internet en los hogares y pocas personas son las que lo tienen en centros de trabajo o instituciones universitarias y de investigación, de lo que se deriva la necesidad de los consumidores de dirigirse a las terminales de ETECSA u hoteles, fundamentalmente, y por tanto estos mantienen el control del mercado que brinda el servicio de internet.

Es necesario destacar que a pesar de existir solo dos grupos fuertes que brindan el servicio, dígase hoteles y UCE (Aeropuertos también pero en la capital solo hay uno), los hoteles están repartidos aleatoriamente y tienen variedad de precios lo que indica que existen diversas alternativas para los

clientes; entonces esto disminuye el poder de negociación de los proveedores ya que ninguno es líder en el mercado.

Los proveedores de otros materiales de origen gastronómicos tienen un poder de negociación bajo por las diferentes alternativas que existen para conseguir las materias primas fundamentales para la prestación del servicio: café y azúcar.

Para los recursos de origen tecnológicos existen variados proveedores, lo que provoca que no tengan condiciones para imponer precios en el mercado.

Esto hace que el poder negociador de los proveedores sea evaluado de moderado.

Amenaza de nuevos competidores

La escasez de instalaciones de este tipo en la ciudad resulta atractivo para la incursión de nuevos competidores y por tanto el crecimiento de la competencia en el mercado.

Los servicios que proporciona el cibercafé son de fácil reproducción, ya que el avance de la tecnología y los distintos proveedores dan rangos calidad-precio para la compra de equipamiento, por lo que no se requiere una gran inversión para adentrarse en el negocio.

Sin embargo, en la actualidad, la principal limitante para este servicio es la barrera de entrada legal que no permite ni a privados ni a estatales ofrecer el servicio de conectividad a internet, lo cual imposibilita la entrada de nuevos competidores, a no ser hoteles u otras UCE.

No obstante, por la experiencia de lo ocurrido en esta industria internacionalmente, se conoce que una vez removida la barrera legal, la amenaza de nuevos entrantes a la industria es muy elevada, volviéndose los servicios de conectividad a internet un estándar del servicio de cafetería, restaurantes y centros comerciales.

Luego del análisis se puede concluir que, en el momento en que este plan de negocio pueda hacerse efectivo por el levantamiento de la barrera legal

existente hoy, la amenaza de nuevos competidores es muy alta, afectando las expectativas de rentabilidad del sector.

Amenaza de productos sustitutos.

Con la rápida actualización de la tecnología es posible que el principal competidor actual, ETECSA, expanda el servicio de internet a los hogares y los móviles, así como ha ocurrido recientemente con el establecimiento del servicio de correo en celulares, provocando una satisfacción en las necesidades del mercado y una amenaza para el tipo de negocio propuesto en este trabajo.

A partir de lo anterior se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es alta.

Rivalidad entre los competidores

Algunas cadenas hoteleras tienen en sus instalaciones una sala de navegación, o la posibilidad de conectarse a través de su red wifi en smartphones o laptops. Para la zona en que se propone operar el negocio los principales competidores son los hoteles cercanos a la zona del Vedado: Habana Libre, Hotel Nacional, Hotel Capri, Hotel Presidente y el centro de telecomunicaciones de ETECSA ubicada en el edificio FOCSA.

Además la Universidad de la Habana tiene una red donde estudiantes, profesores e investigadores pueden acceder al servicio de internet. Desde este punto de vista la rivalidad entre los competidores es alta.

Sin embargo las condiciones de las salas de navegación existentes no satisfacen la demanda de los servicios que estos proporcionan lo cual se puede afirmar por conversaciones y entrevistas informales realizadas a los clientes, ya sea por los precios demasiado caros del servicio de internet y de los servicios gastronómicos que ofertan los hoteles. En el caso de las UCE no hay tanta disponibilidad de equipos por lo que los clientes se ven obligados a hacer cola.

No obstante es posible para los hoteles y oficinas de ETECSA de la zona obtener rentabilidad en esta sección de negocio, dado el volumen de servicios que venden, los precios a los que lo venden y su orientación fundamental al mercado turístico.

Las condiciones materiales y ambientales que se puede obtener en los hoteles es también un factor de comodidad para adquirir el servicio en este tipo de instalaciones y poseen también ofertas gastronómicas variadas que proporcionan atributos de valor adicionales al servicio de internet.

A partir de este análisis se evalúa la rivalidad entre los competidores de moderada.

Después de analizar y relacionar cada una de estas 5 fuerzas se puede considerar que hoy el sector es muy atractivo y el negocio sumamente rentable. Sin embargo, a futuro, de levantarse la barrera legal que impide que privados y estatales (excepto hoteles) brinden servicios de internet, las 5 fuerzas se reconfigurarán, y el sector dejará de ser tan atractivo por:

1. La disminución de la demanda por poder contar con el producto sustituto de internet en el hogar y los móviles.
2. La entrada de nuevos competidores a la industria, la guerra por cuotas de mercado mediante estrategias de precios bajos, y la consecuente pérdida de rentabilidad del sector y su atractivo.
3. La evolución hacia el internet gratis como un servicio complementario estándar en cafeterías, restaurantes y centros comerciales.

Lo anterior hace necesario el planteamiento de las principales estrategias que se deben seguir para que este negocio sea exitoso no solo en su lanzamiento sino también en el largo plazo. Estas estrategias son, en orden cronológico del presente al futuro, como sigue:

1. Una vez levantada la barrera legal sobre la conectividad a internet, ser el primero en abrir un cibercafé, con precios ligeramente inferiores a los que ofrecen los competidores actuales; para construir un posicionamiento de marketing sólido en los clientes de la zona, no solo basado en los precios, sino en el paquete de valor total que el negocio ofrece con sus dos líneas.
2. Sobre la base de la rentabilidad elevada obtenida por volumen de ventas, precios bajos pero aún muy competitivos comparados con estándares internacionales, y el posicionamiento logrado: expandir el negocio abriendo nuevos cibercafé en ubicaciones geográficas clave y

explorando la posibilidad de alianzas estratégicas con socios interesados.

3. Construir un posicionamiento de marketing sólido en la línea complementaria de cafés exquisitos para llevar, de forma tal que ante la inevitable evolución del sector y la disminución de la demanda del servicio de conectividad, el cibercafé sea elegido por la calidad de sus cafés artesanales, su ambiente acogedor, cómodo y moderno y la posibilidad adicional de conectividad a internet.

Este plan de negocio trata fundamentalmente con la primera de las tres estrategias, sobre la base de la certeza de que llevando a cabo exitosamente la primera estrategia, se facilitará el camino para la puesta en marcha de las dos restantes, y el éxito a futuro del Cibercafé.

Análisis de los competidores

En gran medida, el éxito de la estrategia a seguir con este negocio está dado en el conocimiento de los competidores actuales que operan hoy en este sector. Por esta razón se considera prudente realizar un análisis independiente de ellos. En la siguiente tabla se muestran las tarifas de los principales competidores actuales.

Tabla 2. Tarifas de los principales competidores

Instalaciones	Tarifas de internet	Tarifas Wifi
Hotel Nacional	2.50 cuc/0-15min 5.00cuc/16-30min 7.50cuc/31-45min 10.00cuc/46-60min	7cuc/h
Hotel Capri	-	4.50cuc/h
Hotel Presidente	-	4.50cuc/h
Hotel Habana Libre	10.00cuc/h	10.00cuc/h 20.00cuc/2h 56.00cuc/8h 120.00cuc/24h 160.00cuc/64h
UCE Focsa	2.25cuc/½h 4.50cuc/h	-

Fuente: Elaboración propia.

De las ofertas que tienen las salas de navegación actuales en la zona, se puede distinguir que el conjunto más importante es el grupo hotelero que presenta en algunos casos internet en clientes ligeros y a través de red wifi, además de ofertas gastronómicas.

La UCE FOCSA oferta la tarifa más barata de las salas de navegación: 2.25 cuc por ½ hora, de lo que puede inferirse que su objetivo fundamental es satisfacer la demanda de conectividad de la población nacional.

En el caso de los hoteles se puede identificar que su objetivo es añadir valor a sus instalaciones con el servicio de internet a través de las salas de navegación y las redes wifi, proporcionando comodidad a las personas foráneas, los cuales son sus principales clientes, por lo que presentan tarifas de conectividad más caras que las UCE. A pesar de esto existen personas cubanas dispuestas a consumir los servicios de los hoteles por sus comodidades y velocidad de conexión.

Es necesario resaltar la estrategia que se muestra en el caso del hotel Habana Libre, donde existen ofertas para los huéspedes del hotel en la cual, al comprar más horas de servicio, se vuelve más barato el precio por hora hasta llegar a 2.50 cuc la hora, siendo la más baja de los hoteles.

2.4 Análisis del mercado

Comportamiento del consumidor

Para la determinación del comportamiento del consumidor con respecto a las salas de navegación disponibles y las posibilidades que tendría el nuevo negocio de un Cibercafé se aplicó una encuesta a personas residentes en el municipio Plaza de la Revolución, la cual se muestra en el Anexo 2.

La encuesta fue aplicada a una muestra de 75 personas integradas por estudiantes, trabajadores estatales, cuentapropistas, amas de casa, pensionados o desvinculados laboralmente, sin distinción género, lo cual es estadísticamente representativo de la población del municipio (148.117

personas según el censo de población de La Habana año 2012), para un error estándar de un 10%.

Para la realización de la encuesta se determinaron los objetivos a medir en la población, los cuales se muestran a continuación.

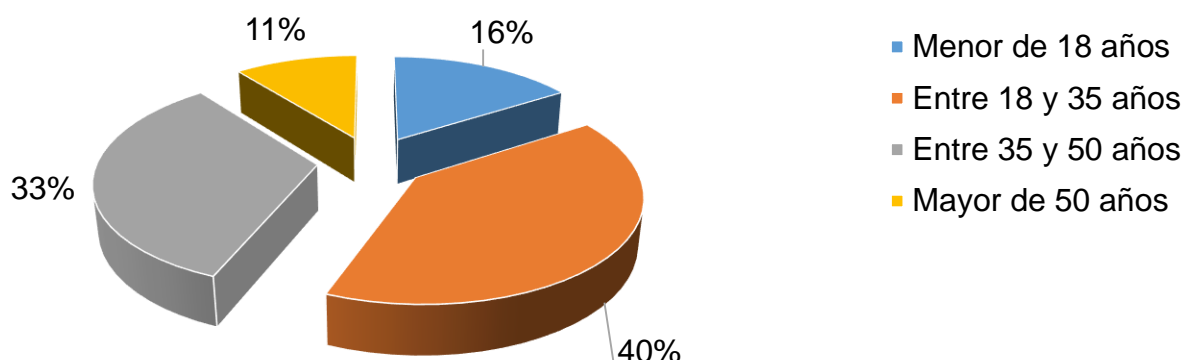
- Determinar el rango de edad de los usuarios frecuentes.
- Conocer las necesidades y comportamiento de los usuarios ante los cibercafés.
- Conocer dónde se conectan a internet actualmente los usuarios.
- Conocer si visitan cibercafés habitualmente y con qué frecuencia lo hacen.
- Saber cuáles son las razones por las cuales visitan un cibercafé.

De la aplicación de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

Ocupantes

En el Gráfico 1 se pueden apreciar los rangos de edad de los encuestados: de las 75 personas entrevistadas 12 personas se encontraban en el rango de edad menor de 18 años, 25 se hallaban en el rango de 35 a 50 años, 8 personas encuestadas tenían una edad superior a los 50 años y 31 personas están en el rango de 18 a 35 años representando el 40% de la población escogida.

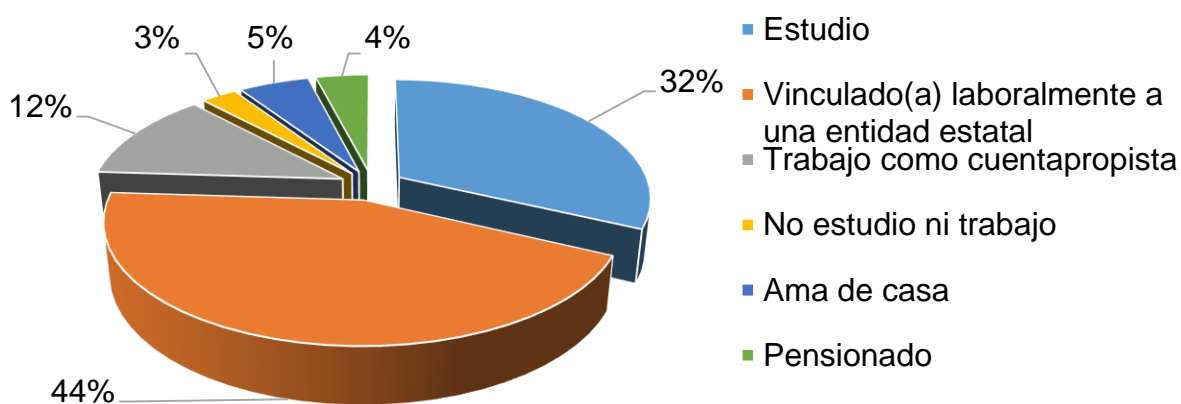
Gráfico 1. Rango de Edades



Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta a qué se dedica, los encuestados respondieron según indica el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Actividad



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra los resultados de las 75 personas divididas en: 3 pensionados, 4 amas de casa, 2 personas que no estudian ni trabajan, 9 que ejercen en el sector cuentapropista, 33 encuestados que representan el 44% de la muestra trabajan en el sector estatal y 24 personas que estudian, constituyendo éstos el 32% de la población total.

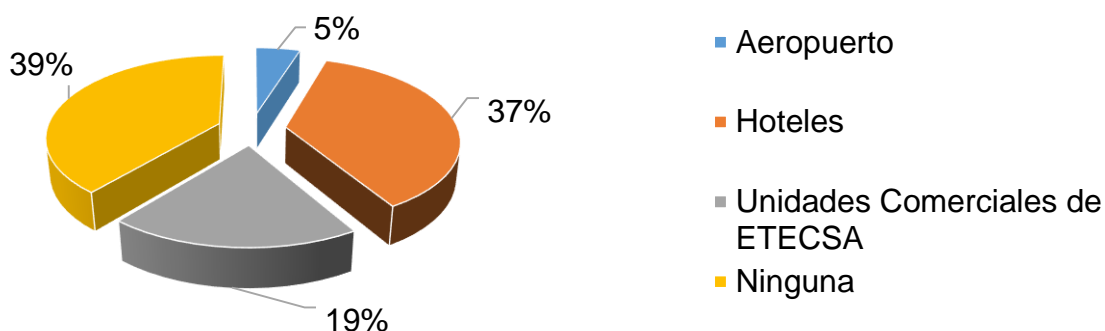
Es necesario destacar que dentro de los estudiantes y los vinculados al sector estatal existe una persona que se desempeña también en el sector cuentapropista.

A la pregunta de si conocían el término cibercafé 16 personas (21.33%) respondieron que no mientras 59 (78.67%) alegaron que estaban familiarizados con ese tipo de negocio.

Objeto

El gráfico ilustra el uso de los encuestados por las diferentes opciones de conectividad existentes en la actualidad.

Gráfico 3. Utilización



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de utilización de las salas de navegación existente se comprobó que solo un 5% ha utilizado los servicios en un aeropuerto, quizás dado por la lejanía de estos con respecto al centro de la ciudad. Un 37% y un 19% ha recurrido a los hoteles y UCE respectivamente, probablemente por estar mejor distribuidos en la ciudad, en zonas comerciales con mayor afluencia de personas. Se encontró que el 39% de la muestra no ha utilizado nunca los servicios de los locales disponibles.

En adición, la siguiente tabla computa el comportamiento de los consumidores con respecto a la frecuencia de visitas a las salas de navegación:

Tabla 3. Frecuencia de visitas a salas de navegación

Frecuencia de Visitas	Personas
Diaria	1
Semanal	5
Quincenal	4
Mensual	15
Ocasionalmente	17
Nunca	33
TOTAL	75

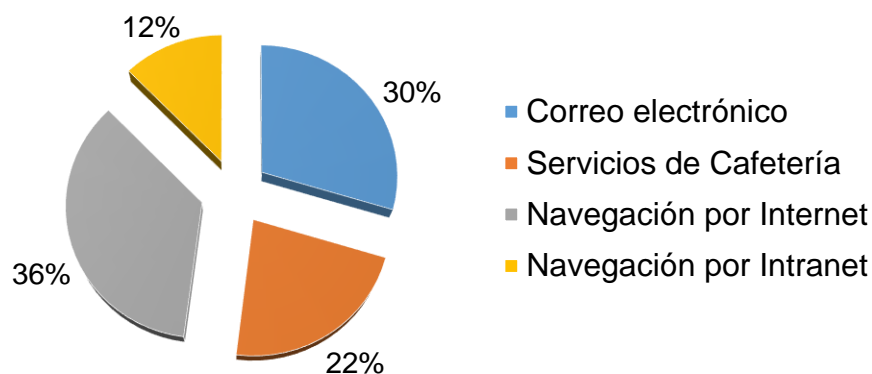
De la tabla se deriva que el 44% no visita ninguna sala de navegación mientras que el 22.67% ha visitado solo ocasionalmente las salas de navegación de los competidores por las siguientes razones: los altos precios y la inconformidad con el servicio que ofertan los hoteles y por la falta de disponibilidad de las instalaciones de UCE.

El 100% de los encuestados afirmó estar dispuesto a adquirir los servicios de conectividad en un Cibercafé privado como nueva alternativa.

Operaciones

A continuación se muestran las preferencias de los encuestados con respecto a los servicios fundamentales de las salas de navegación (Gráfico 4) así como los atributos considerados más importantes (Gráfico 5).

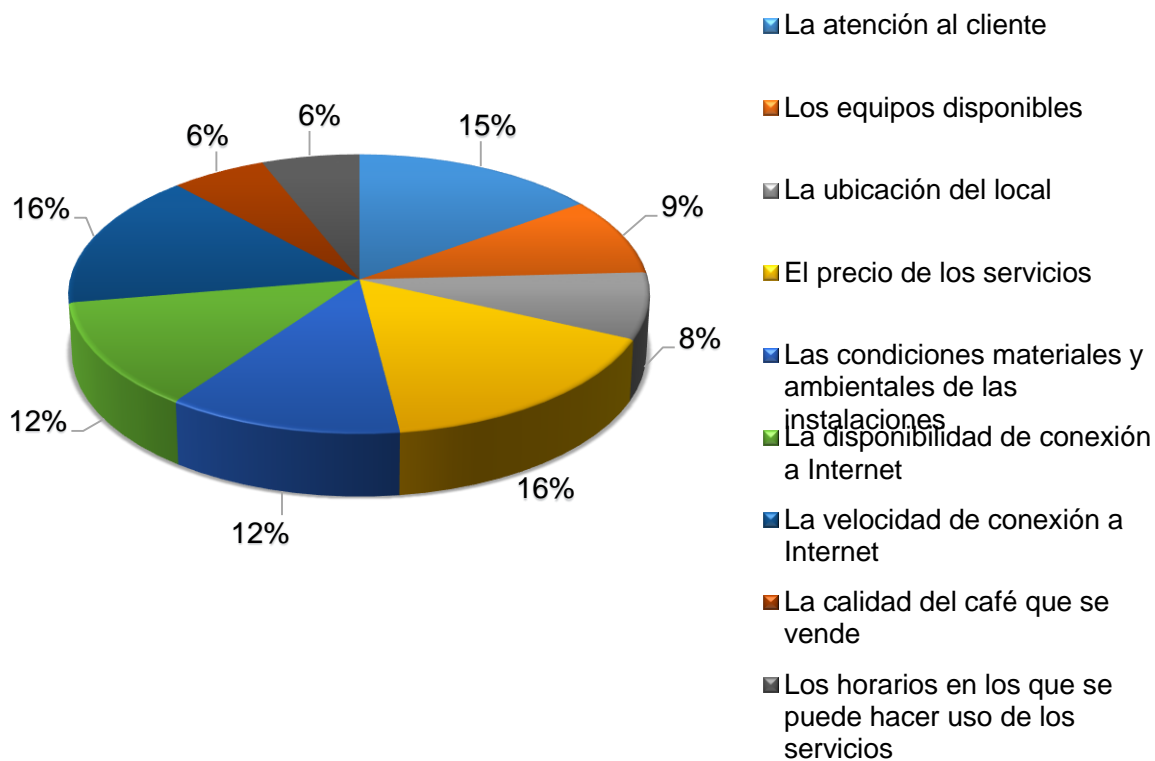
Gráfico 4. Preferencia de servicios



Fuente: Elaboración propia.

Según muestra el gráfico anterior, el 36% de los encuestados prefiere los servicios de internet, un 30% lo hace por el correo electrónico y el 22% los servicios de cafetería. Por último el servicio de intranet contó con un respaldo de preferencia del 12%.

Gráfico 5. Preferencia de atributos.



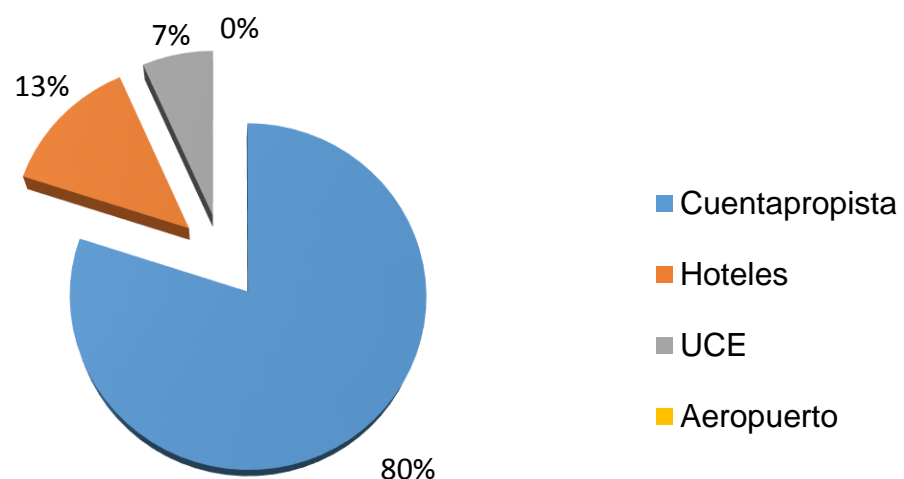
En el Gráfico 5 se realiza una descripción de la preferencia de los encuestados por los atributos de este tipo de servicios. Los elementos más relevantes son el precio de los servicios y la velocidad de conexión (16%), seguido por la atención al cliente como aspecto importante (15%). En un segundo plano de relevancia las condiciones materiales y la disponibilidad de internet se señala por un 12%, le siguen los equipos disponibles y la ubicación del local con un 9% y un 5% de preferencia respectivamente. Los atributos menos relevantes fueron con un 6% la calidad del café y los horarios de uso de los servicios.

Por tanto, los atributos más importantes señalados por los consumidores dígase el precio de los servicios, la velocidad de conexión y la atención al cliente se deben priorizar para lograr una buena calidad y competitividad del servicio, satisfaciendo de esta forma las necesidades principales de los potenciales clientes.

Lugares

El siguiente gráfico presenta los resultados que generó la encuesta con respecto a las preferencias de los consumidores en cuanto a los tipos de salas de navegación que pudiera elegir.

Gráfico 6. Preferencia por tipo de sala de navegación



De los establecimientos disponibles y un supuesto cibercafé privado, el 80% prefirió el Cibercafé como mejor alternativa por la atención que han recibido en otros tipos de negocios particulares. El 13% opta por utilizar los servicios de las salas de navegación en los hoteles por la cercanía a zonas hoteleras y porque han experimentado mejor servicio que en las UCE. El 7% seleccionó las UCE alegando que existen más, por lo tanto existe una mayor distribución por la ciudad.

Adicionalmente, la encuesta arrojó que las necesidades más importantes a satisfacer por los consumidores en una sala de navegación son la comunicación, información, y el estudio.

Segmentación de mercado

Para la segmentación de mercado se identificaron las distintas variables que contribuyen a una mejor definición del público objetivo.

Se estima necesario realizar una fragmentación geográfica ya que se pretende operar en la localidad urbana del Vedado perteneciente al municipio Plaza de la Revolución, con una población de 148,117 habitantes según el censo de población de La Habana año 2012.

Se determinó que el rango de edad adecuado para designar como segmento objetivo es el que está enmarcado entre 15 y 35 años de edad. La selección de esta variable está dada por el grado en que se identifican las características de desarrollo intelectual, las necesidades de información, la mente abierta a nuevas formas de negocio y la capacidad para decidir con más libertad y sin menos compromisos, sobre los recursos monetarios que disponen.

La distribución por edades en el municipio Plaza de la Revolución se muestra en la tabla 4, donde se puede identificar que el segmento seleccionado cuenta con 33,056 personas que representan el 22.31% de la población total del municipio.

A este dato se puede agregar la presencia de estudiantes, trabajadores y turistas que se encuentran en el rango de edad escogido y a pesar de no pertenecer a la localidad en cuestión, encuentran allí sus centros de estudios,

centros de trabajos o alojamientos, respectivamente, lo que es conocido como población flotante.

Para la realización de este estudio fue imposible estimar la población flotante, por lo que las proyecciones se realizan solo considerando la población habitante del municipio.

Tabla 4. Distribución por edades en Plaza de la Revolución.

Edades	Personas
0-4	5.101
5-9	5.616
10-14	7.608
15-19	7.895
20-24	9.496
25-29	8.589
30-34	7.076
35-39	10.335
40-44	11.948
45-49	15.975
50-54	10.027
55-59	8.764
60-64	9.240
65-69	9.207
70-74	8.198
75-79	5.526
80-84	3.797
85 y más	3.720
Total	148.117

Fuente: ONEI. Censo de población de La Habana año 2012.

Demanda

Para el cálculo de la demanda se tomó la información de la encuesta aplicada, referida a las necesidades de comunicaciones e información y la disposición de los consumidores a hacer uso de los servicios brindados en un Cibercafé de propiedad privada.

Se consultó la población residente en el Municipio Plaza de la Revolución con un total de 148,117 personas, de las cuales se descartaron los menores de 14 años y los mayores de 65 años por no considerarse consumidores atractivos para el negocio propuesto.

El total resultante de población demandante fue de 99,344 personas fragmentado sobre la base de los rangos de edades establecidos previamente,. Luego, según la frecuencia de visitas marcadas por los encuestados, se estimó una norma de utilización en horas para cada uno de los rangos y se utilizó como precio el promedio del precio de mercado actual (4.5cuc).

La fórmula ($Q=n \times q \times p$) calculada se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Cálculo de la Demanda de Mercado

Tipo de cliente	Población demandante (n)	Norma de uso en horas / mes (q)	Precio en CUC (p)	Demanda de Mercado en CUC (Q)
<18	7895	3.29	4.5	116733.21
18-35	25161	4.66		528381
35-50	38257	3.88		669497.5
>50	28030	1.2		151362
Total				1.465.973.71

Después del cálculo se tomaron en cuenta los rangos de los menores de 18 años y de 18 a 35 años para determinar la demanda total del segmento escogido. El resultado es de 645,114.21 cuc, mensuales, lo que computa una demanda anual de 7,741,370.57 cuc anuales.

Para determinar la demanda real el nuevo tipo de negocio se utilizó el porcentaje de los encuestados que escogió el cibercafé privado en la variable preferencia de tipo de sala de navegación, representado por el 80% y se aplicó a la demanda del segmento de mercado escogido, obteniendo una demanda de mercado anual de 6,193,096.45 cuc.

Factibilidad de Mercado

La factibilidad de mercado se determinó a partir de los análisis anteriores presentados, los cuales arrojan que el sector en el cual se desarrollará el negocio resultó ser atractivo, con posibilidades de rentabilidad para sus participantes si se sigue una estrategia adecuada a futuro.

El segmento de mercado elegido como público objetivo resulta atractivo para la idea de negocio por y se caracteriza por estar ubicado geográficamente en el municipio Plaza de La Revolución y demográficamente integrado por personas jóvenes entre 15 y 35 años de edad, los que son más propicio al uso de los servicios de conectividad a internet por sus necesidades de información, comunicación y entretenimiento, gozando de una mayor disponibilidad de sus finanzas personales para emplearlas de una forma libre en la satisfacción de sus necesidades individuales.

Para este segmento se calculó una demanda de mercado total de 6,193,096.45 CUC estimada sobre la base de un 80% de los encuestados de acuerdo con utilizar la opción de Cibercafé privado, de estar disponible.

2.5 Diagnóstico Estratégico

Para el desarrollo del diagnóstico estratégico en este negocio es necesario realizar un análisis de las oportunidades (O) y amenazas (A) existentes y prever las fortalezas (F) que se requieren construir para la ejecución de la actividad, disminuyendo la aparición de debilidades (D). El diagnóstico se proyecta con este enfoque por tratarse de un negocio nuevo en el mercado.

O: El sector se presenta como atractivo por el incremento de las necesidades de conectividad a internet del mercado, por la demanda tecnológica a nivel educacional, investigativo y en las comunicaciones y entretenimiento, indicando una rentabilidad probable para este concepto de negocio en el sector cuentapropista.

A: Reconociendo las posibilidades de este tipo de actividad, se puede afirmar que el surgimiento de nuevos competidores además de los ya existentes es una amenaza latente, así mismo con el desarrollo del avance investigativo crecen notablemente las necesidades tecnológicas para mantenerse competitivos en el mercado, donde incluso un competidor como ETECSA, con salas de navegación disponibles, se establece como el único proveedor del servicio internet, provocando una dependencia de sus capacidades para brindar el servicio.

O: Este desarrollo tecnológico que se está experimentando en Cuba da la posibilidad de brindar una nueva alternativa a los consumidores del servicio de internet, **F:** pero para ello los negocios deben trazar estrategias que los diferencien de los competidores y establezcan un posicionamiento claro en el mercado.

F: Las posibilidades del negocio propuesto vienen dadas por el lugar de emplazamiento ubicado en la localidad del Vedado, zona comercial con una gran población flotante. Los equipos que se propone adquirir para la actividad son de alta tecnología con un status propicio para mantenerse operando durante tres años y las exigencias para los miembros del *staff* promueven la profesionalidad y la capacidad de trabajo. Los precios propuestos para el servicio de internet son competitivos y representarían la mejor oferta en la relación calidad-precio vigente en el mercado.

A: Como con todo nuevo negocio está implícito un desconocimiento por parte del mercado de los servicios que brinda, donde se encuentra ubicado, incluso del concepto del negocio y las necesidades que cubre, el cual es novedoso en Cuba y el mercado solo puede tener referencia por el cine, la televisión, y experiencias y comentarios de personas que hayan hecho uso de él en el extranjero.

F: Esto genera la necesidad de desarrollar una buena estrategia de comunicación, indicando las informaciones de los servicios básicos del negocio así como las variantes que le dan valor agregado, como las gratuidades, descuentos y los bajos precios.

2.6 Diseño de la oferta

A continuación se presenta el diseño de la oferta propuesta en las 7 variables del marketing mix para servicios.

Producto (Servicio)

Dimensionamiento del servicio:

- *Servicio Básico*: posibilidad de utilizar el servicio de internet en dos modalidades, a través de clientes ligeros y red wifi para conexión de dispositivos personales.
- *Servicio Perceptible*: disponibilidad y velocidad de la conexión a internet, atención esmerada, en ambiente agradable, cómodo y moderno, con climatización, y tiempo de prestación del servicio.
- *Servicio Ampliado*: tarjeta de fidelización para clientes regulares en el uso de internet, una bebida de regalo con la compra del servicio de internet, trato personal excepcional, acceso a una intranet con información y posibilidad de comprar diferentes recetas de café para llevar, sobre la base de un grano seleccionado, tostado y molido de forma artesanal.

Precio

El precio que se propone para el servicio es uno más bajo que el de los competidores actuales. El objetivo que se pretende con este precio es la maximización de ventas, para de esta forma incrementar la cuota de mercado de cara a la competencia.

Teniendo en cuenta que el precio actual más bajo del servicio de internet brindado por los competidores es de 4.50 cuc/hora, se estima proponer un precio para el mercado de 3.00cuc/hora, lo cual está respaldado en los análisis de costo e ingresos que se presentan más adelante.

Este proceso de fijación de precio resulta adecuado para la estrategia que se propone el negocio: invadir el mercado con un precio competitivo y a la larga dominar una mayor cuota de mercado.

Distribución

La ubicación es un factor fundamental, por lo que el local como se describe anteriormente se encontrará en la calle L entre 25 y Universidad, por ser un lugar con gran flujo de personas, estudiantes y turistas.

El canal de distribución acorde a este tipo de actividad es el llamado canal de marketing directo, por tratarse de un servicio con una relación directa con el consumidor, donde no existen intermediarios para la venta del servicio, y donde no se pagan honorarios ni comisiones a ningún otro agente del canal.

Se escoge la estrategia de distribución exclusiva por adecuarse mejor a las características del negocio propuesto, dada la interacción directa con el cliente y por lo tanto la dedicación a la venta priorizada del servicio que se propone en el local designado.

Comunicación

La estrategia de comunicación para el nuevo negocio persigue como objetivo la creación de conciencia sobre la atención recibida en el local, así como el mejor precio de navegación de internet con todas las comodidades adecuadas.

Como herramientas de comunicación se propone el uso de la publicidad, a ser efectuada a través de posters y panfletos, televisores en el punto de venta, y la distribución de volantes en la zona cercana al local y a la Universidad de La Habana en los primeros meses de actividad del negocio.

Se anunciará el negocio mediante las guías de ETECSA que actualmente brindan ese servicio de publicidad y se proporcionarán folletos con los servicios disponibles por los burós de turismo de los hoteles cercanos para llegar a los consumidores de este segmento de mercado.

También se utilizará un nuevo estilo de publicidad para los smartphones, tablets y computadores personales, inscribiéndose en una aplicación llamada IslaDentro desarrollada por cuentapropistas, donde se refleja la ubicación del negocio y los servicios que presta.

El uso de las redes sociales estará también presente en las estrategias de comunicación del negocio, por lo que se creará un perfil en Facebook, la red social más importante a nivel mundial y que tiene muchos usuarios en Cuba, para incrementar el reconocimiento y la identificación de los clientes con el negocio.

Para la promoción de ventas se aplicará el uso de una tarjeta de fidelización para cada cliente que use internet con regularidad en el local, la cual ofrecerá incentivos a futuro, sobre la base del buen desempeño del negocio.

Evidencia Física

El local estará virtualmente dividido en dos áreas, el área número 1 estará equipada con 9 clientes ligeros separados en tres grupos de a tres, en mobiliario como el que se muestra en el Anexo (3). Dispondrá además de un escritorio donde operará el técnico informático y una barra donde se encontrará el coordinador con una caja para el cobro del servicio de internet.

El área número 2 será la cafetería que contará con 5 mesas, un sofá y dos butacones pequeños, diseñados en un ambiente casual para reunirse y conectarse mediante wifi. En la barra estarán todos los implementos para la elaboración de los productos de café.

En el local se encontrarán televisores distribuidos estratégicamente para transmitir audiovisuales publicitarios sobre los servicios y ofertas del negocio.

Personas

La designación de un personal calificado para el emprendimiento del cibercafé es fundamental, por la importancia que tiene la atención al cliente en este tipo de negocio, tanto para el servicio gastronómico, como para la atención técnica a los consumidores del servicio de internet. La tabla 6 muestra el diseño mínimo de los puestos necesarios.

Tabla 6. Personal requerido

Cargo en el negocio	Cantidad de personas	Requerimientos	Obligaciones a desempeñar
Contador	1	Lic. en Contabilidad y Finanzas(Servicio Social cumplido)	Llevar los libros de contabilidad
Técnico Informático	2	Ing. en informática o Lic. En Ciencias de la Computación(Servicio Social cumplido)	Mantener las condiciones de la red y los equipos

Dependientes y elaboradores	4	Graduados de escuela de gastronomía	Preparar las bebidas, servir y cobrar el servicio de cafetería
Coordinador del Cibercafé	2	Ingeniero Industrial o Licenciado en Economía	Cobrar los servicios de internet, atender cualquier reclamación.

Fuente: Elaboración propia

La visión de cómo se debe desarrollar el negocio está asociada a la atención personalizada como valor añadido, por tanto, entre las habilidades fundamentales de los trabajadores deberá estar el buen trato al cliente.

Las competencias fundamentales a medir en la selección del personal que se relacionará directamente con el cliente serán:

- Competencias: poseer la capacidad y los conocimientos requeridos.
- Cortesía: ser amables, respetuosos y considerados.
- Credibilidad: ser confiables.
- Responsabilidad: responder con rapidez a las preguntas y problemas de los clientes.
- Comunicación: esforzarse por comprender a los clientes y comunicarse con ellos con claridad.

Procesos

Para el despliegue de los servicios y debido a la cantidad de horas diarias de trabajo, el Cibercafé contará con dos turnos, cada uno de 7 horas. A continuación se describe el funcionamiento de cada turno.

Luego de la descripción del local se puede identificar que las dos áreas fundamentales están divididas, por lo tanto las personas que se acerquen a la ubicación de los ordenadores recibirán asistencia por parte del técnico informático o el mismo coordinador, explicando en detalle los servicios disponibles en esa área y las normas del local.

En esta área será solo el coordinador el encargado de cobrar a los usuarios, recibiendo un café expreso como cortesía y también tendrán la posibilidad de

consumir otras variedades si lo desean, para lo cual los dependientes le llevarán el pedido hasta su estación.

El área de cafetería funcionará normalmente con la posibilidad de consumir en el lugar y/o llevarse su orden. Uno de los gastronómicos estará encargado de tomar las órdenes y cobrar, mientras el otro prepara el pedido.

Luego de que un cliente hace su pedido, en el caso de que sea para llevar, espera hasta ser llamado por un empleado, que lo hará según su nombre colocado con marcador en el envase. El cliente que decida tomarse un café en el local puede esperar sentado en una de las mesas dispuestas en esta área, hasta que le sea llevado su pedido.

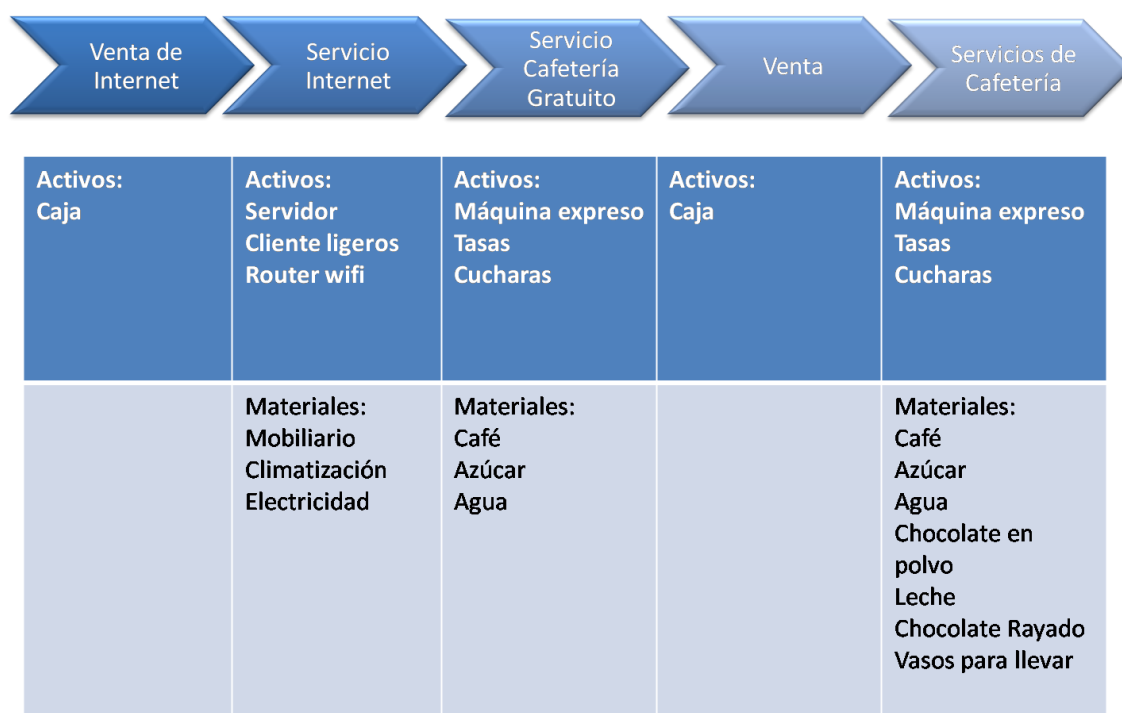
En dependencia del nivel de clientela el coordinador ayudará en el área del negocio que sea necesario, conversando con los consumidores y escuchando sus impresiones. En caso de quejas por parte de los consumidores el coordinador del cibercafé deberá atenderlos y darle solución de ser posible.

2.7 Organización del proceso y necesidades de recursos.

En este epígrafe se realiza un análisis de los procesos lógicos a seguir para el funcionamiento del negocio, indicando en cada actividad las necesidades de recurso asociadas.

El siguiente gráfico muestra el flujo de procesos que se llevarán a cabo a partir del momento en que el cliente adquiera el servicio. Acto seguido se describe dicho proceso.

Gráfico 7. Proceso de Adquisición de servicios



Fuente: Elaboración propia

1-Venta de Internet: Es el primer proceso que se realiza, donde el cliente adquiere el servicio de internet luego de conocer las características del negocio. El administrador es el encargado de cobrar.

2-Servicio Internet: El cliente utiliza el servicio básico del negocio que se ejecuta con los dispositivos necesarios para la disponibilidad de internet.

3-Servicio de cafetería gratuito: El servicio se desarrolla para las personas que adquieran el servicio de internet previamente, donde se le ofrece una taza de café expreso como cortesía. Este proceso responde a una estrategia de diferenciación de los competidores actuales, para agregar más valor para el cliente, de forma tal que perciban que obtienen un valor adicional por el precio de uno solo.

4- Venta: Este proceso describe la venta del negocio complementario, donde los clientes pueden obtener servicios de cafetería sin necesidad de adquirir el servicio de internet.

5- Servicios de cafetería: En este último proceso se concreta la adquisición del servicio de cafetería para llevar o para consumir en el local.

Características de la tecnología

Los equipos de computación que se adquirirán se buscaron en función del precio, calidad y funcionalidad. Las placas madre deben tener integrado el audio, puertos USB, y se asume que todas traen el puerto serial, paralelo y conexión de teclado y mouse (Anexo 4).

En general, la base del proyecto es crear en el local un área network con 10 PCs conectadas y una interfaz que le dé a estos computadores acceso a Internet a través de una misma línea (Anexo 5).

Por la no existencia de tarifas disponibles para la implementación de los servicios de un cibercafé privado, se escogió el tarifario para inmobiliarias reflejado en el Anexo 6, teniendo en cuenta la calidad precio-velocidad de conexión.

El método de conexión a Internet escogido es el provisto por ETECSA actualmente por ADSL para inmobiliarias, ya que es una solución tecnológica que posibilita el acceso a Internet desde cualquier local del inmueble, a través de un enlace dedicado asimétrico, que permite la simultaneidad de una conversación telefónica y la navegación por Internet.

1. Cálculo de capacidad productiva

Sobre la base de todos los análisis hasta aquí desplegados se puede proyectar la capacidad del negocio para la prestación del servicio como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Análisis de capacidad por dispositivo.

Horarios	Horas/Día/ punto de acceso	Días/Semana	Semanal
8:00am-10:00pm	14	7	98
Total			98

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la tabla, se determinó una capacidad para operar de 98 horas semanales por cada punto de acceso, lo que se traduce en 392 horas mensuales y un total de 4704 horas anuales de disponibilidad de servicio, de las cuales se descontaran 7 días feriados al año, equivalente a $7 \times 24h = 168$, terminando con una disponibilidad total de 4536 horas de servicio de internet anual por cada punto de acceso.

Cuando este valor se multiplica por los 14 puntos de acceso disponibles, la capacidad efectiva del Cibercafé es de 63,504 horas.

2. Determinación del monto de la inversión

Se procede entonces al análisis de la inversión inicial, para la cual se identificaron los factores que intervienen en la puesta en marcha del proyecto con la inclusión del capital de trabajo. Los datos de la inversión se presentan en la tabla 8.

Tabla 8. Inversión en recursos

Inversión Inicial (cuc)			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Pc Clientes Ligeros(navegación)	6	403,74	2422,44
Pc Clientes Ligeros(trabajo)	3	513,27	1539,81
Servidor	1	1221,7	1221,7
Otros Gastos de instalación			468,55
Esprosa Cafetera expresso manual(philips)	1	265	265
Mobiliario			
_Mesas	5	50	250
_Sillas	15	30	450
_Butacones	2	50	100
_Sofá	1	100	100
_mesas de computadoras(clientes ligeros)	3	150	450
_mesas de computadoras(servidor)	1	50	50
Televisores	2	200	400
Total			7717,5

Fuente: Elaboración propia.

El análisis efectuado en el capital de trabajo no precisó la proyección de valores ya que no se incurren en cuentas por pagar, por lo que no existen pasivos circulantes por tratarse de un negocio financiado con capital propio.

También por las características del negocio no surgen cuentas por cobrar, ni es necesario precisar los inventarios en materias primas por tratarse el consumo de café como un negocio complementario no objeto de este estudio.

Para la determinación del capital de trabajo solo se consideró dentro de los activos circulantes la cuenta efectivo en caja, para los gastos de operaciones que se puedan presentar, por un valor de 1500 cuc anuales y los inventarios de mobiliario y equipos por un valor de 2500 cuc, para un total de 4000cuc el primer año.

Por lo tanto, el valor de inversión inicial que se estima está representado en la tabla 9.

Tabla 9. Valor total de la inversión.

Valor total de la inversión (cuc)	
Concepto	Valor
Inversión Fija	7717,5
Capital de Trabajo	4000
Total	11717,5

Fuente: Elaboración propia.

3. Ventas proyectadas por años

A partir del resultado que arrojó el estudio de la demanda y las capacidades de producción, se estiman los ingresos siguientes a partir de la base de una cuota de mercado inicial del 50% y creciente a una tasa de un 10% anual durante 5 años.

Tabla 10. Ventas e ingresos proyectados

Modelo de Ingresos		
Año	Ventas en horas	Ingresos en cuc
1	31752	95256
2	34927.2	104781.6
3	38419.92	115259.76
4	42261.912	126785.736
5	46488.1032	139464.3096

Fuente: Elaboración propia.

4. Proyección de los costos

Costos de materiales directos: Los costos de este tipo, identificados para el negocio se resumen solo en el valor del servicio de internet, según la tarifa escogida: 890 cuc mensuales.

Costos variables de fabricación: Los referentes al costo de elaboración que presenta el tipo de café expreso añadido a la compra del servicio de internet como una gratuidad, el cual representa un valor de 0.05 cuc por unidad.

Tabla 11. Ficha de costo del Café Expreso.

Café Expreso				
Género	Unidad uso	Cantidad	Costo unidad uso	Costo total
Café	gr	15	0,002717391	0,0407609
Agua	ml	30	0	0
Azúcar	gr	15	0,00076087	0,011413
			Costo x Receta	0,0521739

Fuente: Elaboración propia.

Costo de la fuerza de trabajo directa (Salario directo): Se relaciona el salario básico y los encargos sociales, tales como vacaciones 9.09%, seguridad social 12.5% y el impuesto sobre la fuerza de trabajo 25% (Anexo 7).

Costo de la fuerza de trabajo indirecta (Salario indirecto): Se muestran los cargos, salarios y encargo social de los empleados relacionados indirectamente con la prestación del servicio (Anexo 8).

Depreciación: La depreciación se realizó por el método de línea recta y quedó conformada de la manera descrita en el Anexo 9 ascendiendo a 1,215.51 cuc anuales.

Gastos de comunicación: Los gastos de comunicación se proyectan para un año de actividad del negocio a fin de lograr una mayor cantidad de clientes.

Tabla 12. Gastos de publicidad

Gastos de publicidad(cuc)			
Concepto	Costo unitario	Cantidad	Gasto total
Posters	0,95	400	380
Volantes a color	0,1	1500	150
Publicidad de IslaDentro			60
Publicidad mediante Etecsa			100
Cartel con Logotipo del negocio			250
Total			940

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos con respecto a los ingresos, los costos y los gastos se procede a la elaboración del punto de equilibrio.

5. Cálculo del Punto de Equilibrio

CF

Q= -----

P – Cv

Donde CF- Costos Fijos= 31,198.54 cuc; Cv- Costos Variables Unitarios= 1.55 cuc

P-Precio de Venta= 3 cuc, por tanto:

$Q = 31,198.54 \text{ cuc} / (3 \text{ cuc} - 1.55 \text{ cuc/u}) = 31,198.5471 \text{ cuc} / 1.45 \text{ cuc/u} = 21,517 \text{ u}$

Cuando se comparan los resultados obtenidos del punto de equilibrio de 21,517 horas de conectividad con la capacidad efectiva del Cibercafé de 63,504 horas, se puede concluir que el negocio es factible, desde el punto de vista tecnológico-operacional, pues las capacidades instaladas permiten dar respuesta a la demanda de mercado de forma rentable para sus inversionistas,

pues la capacidad instalada permite sobrepasar las horas de servicio requeridas por el punto de equilibrio.

2.8 Financiamiento

La evaluación financiera viene dada por los cálculos de herramientas que permiten evaluar la rentabilidad del nuevo negocio, para ello en este epígrafe se realizan los cálculos del VAN, TIR y Período de recuperación, a partir de la presentación del Estado de Resultados y el Flujo de Caja presupuestados.

El estado de resultados para la determinación de la ganancia o la pérdida se recoge, en su proyección para los primeros 5 años del negocio, en el Anexo 10. Para el cálculo de los impuestos se aplica la base imponible anual según Artículo 26 Sección Cuarta, de la Ley 113 del 2012 de la Asamblea Nacional del Poder Popular reflejada en el Anexo 11. Se reconoce como gasto deducible un diez por ciento (10 %) sobre los ingresos obtenidos.

En la tabla 13 solo se muestra el primer año de operación, con una utilidad neta 18,296.47 cuc, con lo cual se demuestra la rentabilidad del negocio en su primer año de explotación.

Tabla 13. Estado de resultados presupuestados

Estado de resultados	CUC
Concepto	Año 1
Ingresos por ventas	95256
(-)Costos	16685.745
Servicio Internet	10680
Salario Directo	4,418.15
Materias Primas de Café	1587.6
Utilidad Bruta en Ventas	78570.255
(-)Gastos de Administración	15253.0725
Salarios indirectos	2,209.07
Agua	12
Electricidad	288
Programa de fidelización de clientes	4800
Teléfono	12
Cuota Mínima x ejercicio de actividad	192
Alquiler del local	7200
Gastos de mantenimiento de equipos	540
(-)Gastos de publicidad	940
(-)Depreciación	1215.50833
Utilidad Antes de Impuestos	61161.6742
Base Imponible menos gastos deducibles permitidos(10%)	85730.4
(-)Impuesto	42865.2
Utilidad Neta	18296.4742

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los Flujos de Caja proyectados en el Anexo 12 se calculan los siguientes indicadores financieros:

Tabla 14. Criterios de evaluación.

Criterios de evaluación	
VAN	\$220,182.61
TIR	200%

Fuente: Elaboración propia.

Para la aplicación del **Valor Actual Neto (VAN)** se empleó la fórmula programada en la hoja de cálculo de Microsoft Excel, obteniendo un resultado neto de 220,182.61 cuc luego de remunerar los costos de inversión.

La **Tasa Interna de Rendimiento (TIR)** calculada según la fórmula de Microsoft Excel arrojó un resultado de un 200%, demostrando lo altamente rentable que es este tipo de negocio.

Si bien este valor puede parecer muy elevado, se debe tener en cuenta que este negocio no requiere de inversiones elevadas, mientras que el precio de venta del servicio, aún siendo más bajo que el de los competidores actuales, cuando se compara con los precios internacionales de referencia, es sumamente elevado. Por esta razón la tasa interna de rendimiento es muy elevada.

Período de Recuperación (PR): Para obtener el período de recuperación se calcularon los flujos de caja acumulados de cada año, con el fin de conocer el tiempo que transcurrirá desde la puesta en explotación de la inversión, hasta que se obtiene el primer saldo positivo. A continuación se muestra la determinación del mismo

Tabla 15. Flujos de caja acumulados.

Año	SalDOS
0	-11,718
1	-1,714
2	34,190
3	101,583
4	206,612
5	356,038
PR	1,1

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo indica la recuperación de la inversión en 1 año y 1 mes.

2.9 Análisis de Riesgos

Los riesgos determinados para este negocio se muestran se listan a continuación:

- No disponibilidad ocasional del servicio internet: Se trata de un riesgo interno analizado según las condiciones de los equipos y el mantenimiento que se les brinde.
- Rotura de algún dispositivo tecnológico: La mala manipulación por parte de los usuarios puede provocar la falla de alguno de los dispositivos que brindan el servicio.
- Incremento de los competidores: Por lo atractivo del sector es probable la entrada de nuevos competidores.
- Crecimiento tecnológico acelerado: El desarrollo de la investigación y de las tecnologías a nivel mundial crece más cada día y Cuba no está exenta de este proceso.
- Variación de la tasa de cambio: La situación se presenta como un riesgo por el método operativo en una sola moneda que se empleará en el negocio, lo que indica que si varían las tasas, deberán cambiar los precios de los servicios, mientras que el salario de los consumidores se mantiene intacto, por lo que la situación afectaría los ingresos del negocio porque provoca la pérdida de clientes.

En la tabla 16 se presentan los riesgos antes explicados y la estrategia de prevención para evitar su materialización, en el caso de riesgos internos; o erradicar su efecto negativo en caso de materializarse los riesgos externos.

Tabla 16. Análisis de riesgos.

Riesgo	Estrategia de prevención
No disponibilidad ocasional del servicio internet.	Mantener los dispositivos que integran la red en estado óptimo.
Rotura de algún dispositivo tecnológico.	Disponer de hardware y software de repuesto para reparaciones.
Variación de la tasa de cambio.	Disminuir el precio de venta del servicio hasta una TIR de un 30%.
Incremento de competidores en el sector y crecimiento tecnológico acelerado.	Posicionar la línea de negocios de café en el mercado como el principal atributo de la propuesta de valor.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El Plan de Negocio propuesto para la creación de un cibercafé en el sector cuentapropista es viable porque:

1. El estudio de mercado indicó la factibilidad del negocio a través del análisis de la demanda total y la posibilidad de lograr una cuota de mercado competitiva.
2. La proyección de la inversión a realizar, proporciona respaldo para la operatividad del negocio, la cual satisface la demanda del segmento de mercado escogido.
3. La inversión es rentable y se recupera en 1 año y 1 mes.

Recomendaciones

Luego de los resultados obtenidos a través de la presente investigación, se considera oportuno exponer las recomendaciones siguientes:

1. Implementar el Plan de Negocio según se permita legalmente.
2. Ejecutar el plan de acción propuesto de acuerdo al diseño estratégico presentado.
3. Valorar la expansión del negocio complementario de cafetería y estudiar su factibilidad.

Fuentes bibliográficas

- Aguilar, J. C. (2006). *Cinco fuerzas de Porter*. Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.
- Amaro, V. (2013). *Plan de negocio para la Empresa Mixta Los Portales S. A.* Tesis en opción al grado de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
- Colomina, E. y Yáñez, L. (2011). *El método de Alex Osterwalder*. Universidad de Alicante, Valencia, España.
- Díaz, I. et al. (2010). *Estrategia organizacional*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
- El Plan de Negocios (2013). Consultado en Febrero 10, 2014 en <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/>
- Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S. A. (2012). Página web oficial. Consultado en Octubre 25, 2013 en www.etecsa.cu
- Flores, J. R. (2006). *Manual para elaborar plan de negocios*. Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Friend, G. y Zehle, S. (2008) *Cómo diseñar un plan de negocios*. Editorial Cuatro Media Inc. Buenos Aires, Argentina.
- Guía para hacer tu plan de negocios (2009). Consultado en Mayo 19, 2013 en <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/realiza-tu-plan-de-negocios/080192/plan-negocios-business-plan-arma-tu-plan-negocios-como-comenzar/#Endeavor>

- Kaplan, R. S. y Cooper, R. (1999). *Coste y Efecto*. II Edición, Editorial Ediciones Gestión 2000 S.A., España.
- Kotler, P. (1999). *Dirección de Mercadotecnia*. X Edición, s/e.
- Kotler P. y Keller K. L. (2006). *Dirección de Mercadotecnia*. XII Edición. Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V., México.
- La estructura perfecta de un Plan de Negocio. Consultado en Febrero 28, 2014 en www.lancetalent.com
- Lamb, C. W., Hair, J. F. y McDaniel, C. (2011). *Marketing 11e*. Editorial Cengage Learning Editores, S.A.
- Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (2012). Resolución Ministerial Número 165. La Habana, Cuba.
- Modelo de Plan de Negocio (2003). Consultado en Enero 20, 2014 en www.baquia.com/noticias.php?id=9252
- Oficina Nacional de Estadísticas (2009). *Tecnologías de la información y las comunicaciones. Uso y acceso en Cuba*. Dirección de Turismo, Comercio y Servicios. La Habana, 2010.
- Parra, M. C., Carmona, M. M. y Fernández, G. W. (2011). *Guía para la correcta elaboración de un plan de empresa*. Cátedra CAM Emprendedores. Universidad Católica de San Antonio. Gráficas Aldecoa S. L. Murcia, España.
- Payne, A. (1996). *La esencia de la mercadotecnia de servicios*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Quintanilla, J. C. (2011). *Plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala*.

Tesis en opción al grado de Máster en Administración Industrial y de Empresas de Servicio. Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

- Rojas, C. E. (2012). *Plan de negocios para la creación de un cibercafé en el municipio del Carmen de Apicala*. Facultad de Administración de Empresas. Universidad, Universidad EAN. Bogotá, Colombia.
- Romero, C. B., Sánchez, C. y Tafoya, M. S. (2005). *Segmentación de Mercados y posicionamiento*. Marketing de servicios. Clarity Marketing Ltd. Consultado en Enero 20, 2014 en www.clarity-in-communication.com
- Sánchez, A. (1993). *El Plan de Negocios del Emprendedor*. Editorial McGraw-Hill, México.
- Saporosi, G. (1997). *Clínica Empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios*. Editorial Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina.
- Servicio de aprendizaje SENA(2006). *Manual de Emprendimiento y Empresarismo*. Consultado en Enero 20, 2014 en www.sena.edu.co/downloads/2007Portal/Juridica/PAGINA%20WEB%20-NORMAS/RESOLUCIONES/RESO%202006/001617.pdf
- Soriano, N., Rodríguez, E. y Díaz, E. (2011). *Las cinco fuerzas de Michael Porter*. Universidad del Valle de México. Consultado en Marzo 7, 2014 en <http://www.upvm.edu.mx/administracion.htm>
- Stanton et al. (1999). *Fundamentos de Marketing*. XI Edición, Editorial McGraw Hill, México.
- The Chartered Institute of marketing (2009). *Marketing and the 7Ps*. Consultado en Marzo 20, 2014 en www.cim.co.uk/marketingresources

- Vega de la, I. (1991). *El plan de negocio: Una herramienta indispensable*. Instituto de Empresa. Madrid, España.
- Vidal, P. (2011). *Análisis de la Economía Cubana*. Conferencia. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.
- Vidal, P. y Pérez, O. E. (2011). *Relanzamiento del cuentapropismo en medio del ajuste estructural*. Ponencia para el Seminario del CEEC.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Proyecto USAID/Perú/MYPE Competitiva.

Anexos

Anexo 1. Análisis de autores.

Ignacio de la Vega García-Pastor(2004)	Karen Weinberger Villarán(2009)	Emprende dor. com	Baquia 2003	Friend y Zehle 2008	Colectivo de Autores 2006	Sena 2006
A. Sumario Ejecutivo.	1. Resumen ejecutivo.	1.Introducción	1.Resumen ejecutivo	1.Resumen ejecutivo	1.Introducción	1.Resume n Ejecutivo
1. Introducción. Equipo Promotor.	2. Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio.	2. Descripción del Negocio.	2.Descripci ón del producto y del valor distintivo	2.Análisis estratégico	2.Resumen ejecutivo	2.Módulo Mercado
2. Índice.	3. Análisis del entorno.	3. El Mercado	3.Mercado potencial	3.Plan estrategias	3.Índice	3.Módulo estrategia s de mercadeo
3. Descripción del negocio.	4. Sondeo de mercado.	4. Desarrollo y Producción.	4.Competen cia	4.Plan de comercializa ción	4.Concepción del negocio	4.Módulo operación
4. Estudio de mercado.	5. Análisis de la Industria.	5. Ventas y Mercadotec nia	5.Modelo de negocio y plan financiero	5.Plan operativo	5.Análisis del sector	5.Módulo organizaci ón
5. Descripción comercial.	6. Plan estratégico de la empresa.	6. Dirección	6.Equipo directivo y organizació n	6.Modelo de negocio	6.Análisis de mercado	6.Módulo financiero
6. Descripción técnica/proce so productivo/o peraciones.	7. Plan de marketing.	7. Finanzas	7.Estado de desarrollo y plan de implantació n	7.Análisis de riesgo	7.Análisis Interno	7.Módulo Plan operativo
7. Plan de Compras.	8. Plan de operaciones.	8. Necesidad de Financiamie nto	8.Alianzas estratégicas		8.Diagnóstico estrategias	8.Módulo Impacto del Proyecto
8. Organización y Recursos Humanos.	9. Diseño de Estructura y plan de recursos humanos.	9. Apéndice	9.Estrategia de marketing y ventas		9.Diseño de la oferta	
9. Estructura Legal.	10. Plan financiero.		10.Principal es riesgos y estrategias de salida		10.Organizaci ón del proceso y necesidades de recursos	
10. Estudio económico- financiero.	11. Conclusiones y recomendacio nes				11.Financiamie nto	
	12. Descripción del equipo gerencial de la empresa y de la nueva unidad de negocio.				12.Cronogram a	
					13.Análisis de riesgo	
					14.Conclusion es	

Anexo 2. Encuesta.

Hola. Como parte de la realización de mi trabajo de diploma en la Universidad de La Habana estoy realizando un estudio para conocer las posibilidades de éxito que tendría un “Cibercafé” o Cafetería con servicio de Sala de Navegación, puesto en marcha por un cuentapropista. Le solicito responda las siguientes preguntas de la manera más sincera posible. Por su tiempo y atención, muchas gracias.

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?
☐ Menor de 18 años
☐ Entre 18 y 35 años
☐ Entre 35 y 50 años
☐ Mayor de 50 años
2. ¿A qué se dedica?
☐ Estudio
☐ Vinculado(a) laboralmente a una entidad estatal
☐ Trabajo como cuentapropista
☐ No estudio ni trabajo
☐ Ama de casa
☐ Pensionado
3. ¿Conoce usted qué es un Cibercafé?
Sí ☐ No ☐
4. ¿Ha utilizado los servicios de algunas de las siguientes salas de navegación?
☐ Aeropuerto
☐ Hoteles
☐ Unidades Comerciales de ETECSA
☐ Ninguna
5. ¿Con qué frecuencia visita alguna sala de navegación?
☐ Diaria
☐ Semanal
☐ Quincenal
☐ Mensual
☐ Ocasionalmente
☐ Nunca
6. De existir un local que ofrezca servicio de conexión a internet y además la posibilidad de consumir y/o llevar cafés variados (Cibercafé), ¿estaría usted dispuesto a adquirir sus servicios?
Sí ☐ No ☐
7. De estar interesado en los servicios de un Cibercafé, ¿cuáles serían los más relevantes para usted? Ordene las siguientes opciones

estableciendo sus prioridades, siendo 1 el valor más importante para usted.

- ☐ Correo electrónico
- ☐ Servicios de Cafetería
- ☐ Navegación por Internet
- ☐ Navegación por Intranet

8. ¿Qué atributos tendría en cuenta a la hora de asistir a un Cibercafé? Ordene las siguientes opciones estableciendo sus prioridades, siendo 1 el valor más importante para usted.

- ☐ La atención al cliente
- ☐ Los equipos disponibles
- ☐ La ubicación del local
- ☐ El precio de los servicios
- ☐ Las condiciones materiales y ambientales de las instalaciones
- ☐ La disponibilidad de conexión a Internet
- ☐ La velocidad de conexión a Internet
- ☐ La calidad del café que se vende
- ☐ Los horarios en los que se puede hacer uso de los servicios

9. ¿Cuál de los siguientes establecimientos preferiría usted para conectarse a Internet? Exprese el por qué de su elección en los dos renglones de abajo.

- ☐ Cibercafé (negocio de un cuentapropista)
- ☐ Aeropuerto
- ☐ Hoteles
- ☐ Unidades Comerciales de ETECSA

10. ¿Qué necesidades iría a satisfacer en una sala de navegación?

- ☐ Entretenimiento y ocio
- ☐ Comunicación
- ☐ Información
- ☐ Trabajo
- ☐ Estudio

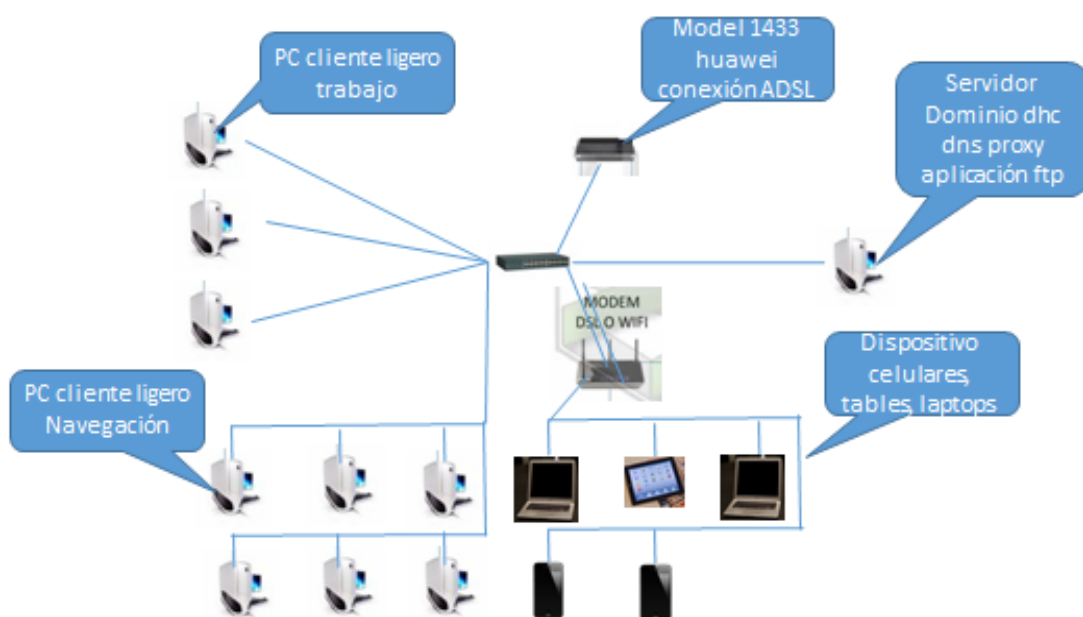
Anexo 3. Mobiliario para equipos.



Anexo 4. Gastos de tecnología.

Cantidad	Concepto	Especificaciones	Presupuesto cuc
6	PC cliente Ligero para navegación. Incluye pantalla, teclado, mouse óptico y dos parlantes.	Marca: XCY CPU:intel 3217u core dual 1.8GHz RAM:1 Gb Monitor de 17" Haier. Sistema Operativo Debian 6.0 Navegador web: Icewell	2422.44
3	PC cliente Ligero para trabajo. Incluye pantalla, teclado, mouse óptico y dos parlantes.	Marca:XCY Cpu:Intel core i7 2600S Ram: 2 Gb Monitor de 17" Haier. Sistema Operativo Seven	1539.81
1	PC Servidor	Marca: XCY Cpu: Intel core i7 2600S Ram: 8 Gb Monitor de 17" Haier. 2 HDD western digital caviar black 22000RPM	1221.70
1	Switch	L2 managed switches 5 series TL SG5428 24 puertos.	127
1	Router Wifi	TP-Link TL-WR841ND	140
	Otros Gastos de instalación.		201.55
Total			5652.5

Anexo 5. Diagrama de Interconexión.



Anexo 6. Tarifas de ETECSA para inmobiliarias.

Velocidades	Cuota de instalación (CUC)	Tarifa plana empresarial sin restricción de horario (CUC)
ADSL 128/64 Kbps	50.00	110.00
ADSL 256/128 Kbps	50.00	180.00
ADSL 512/128 Kbps	50.00	280.00
ADSL 512/256 Kbps	50.00	330.00
ADSL 1024/256 Kbps	50.00	520.00
ADSL 1536/512 Kbps	50.00	800.00
ADSL 2048/256 Kbps	50.00	890.00
ADSL 2048/512 Kbps	50.00	965.00
ADSL 3072/512 Kbps	50.00	1290.00
ADSL 4096/512 Kbps	50.00	1630.00
ADSL 5120/512 Kbps	50.00	1935.00
ADSL 6144/768 Kbps	50.00	2375.00
ADSL 8192/768 Kbps	50.00	3075.00

Anexo 7.Costo de la fuerza de trabajo directa.

Cargo	Salarios	Cantidad	Total
Administrador	50	2	1200
Dependientes	35	4	1680
Salario Básico Anual			2880
Salario Total			4418.145

Anexo 8.Costo de la fuerza de trabajo indirecta.

Cargo	Salarios	Cantidad	Total
Contador	40	1	480
Ingenieros	40	2	960
Salario Básico Anual			1440
Salario Total			2209.0725

Anexo 9. Depreciación.

Método de línea recta									
Costo de adquisición - Valor residual									
Años de vida útil									
		Costo		Valor Residual		Años de vida		Cantidad	
Equipos de cómputo(Pc navegación)	403.74		150	253.74	3	84.58	6	507.48	
Equipos de cómputo(Pc Trabajo)	513.27		200	313.27	3	104.423333	3	313.27	
Servidor	1221.7		650	571.7	4	142.925	1	142.925	
Esprosa Cafetera expreso manual(philips)	265		100	165	2	82.5	1	82.5	
Mesas	50		10	40	5	8	5	40	
Sillas	30		5	25	5	5	15	75	
Butacones	50		20	30	6	5	2	10	
Sofá	100		50	50	6	8.33333333	1	8.33333333	
mesas de computadoras(clientes ligeros)	150		40	110	10	11	3	33	
mesas de computadoras(servidor)	50		20	30	10	3	1	3	
Depreciación						454.761667		1215.50833	

Anexo 10. Estado de resultados.

Estado de resultados	CUC				
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	95256	104781.6	115259.76	126785.736	139464.31
(-)Costos	16685.745	16844.505	17019.141	17211.2406	17422.5502
Servicio Internet	10680	10680	10680	10680	10680
Salario Directo	4,418.15	4,418.15	4,418.15	4,418.15	4,418.15
Materias Primas de Café	1587.6	1746.36	1920.996	2113.0956	2324.40516
Utilidad Bruta en Ventas	78570.255	87937.095	98240.619	109574.495	122041.759
(-)Gastos de Administración	15253.0725	15253.0725	15253.0725	15253.0725	15253.0725
Salarios indirectos	2,209.07	2209.0725	2209.0725	2209.0725	2209.0725
Agua	12	12	12	12	12
Electricidad	288	288	288	288	288
Programa de fidelización de clientes	4800	4800	4800	4800	4800
Teléfono	12	12	12	12	12
Cuota Mínima x ejercicio de actividad	192	192	192	192	192
Alquiler del local	7200	7200	7200	7200	7200
Gastos de mantenimiento de equipos	540	540	540	540	540
(-)Gastos de publicidad	940				
(-)Depreciación	1215.50833	1215.50833	1215.50833	1215.50833	1215.50833
Utilidad Antes de Impuestos	61161.6742	71468.5142	81772.0382	93105.9146	105573.179
Base Imponible menos gastos deducibles permitidos(10%)	85730.4	94303.44	103733.784	114107.162	125517.879
(-)Impuesto	42865.2	47151.72	51866.892	57053.5812	62758.9393
Utilidad Neta	18296.4742	24316.7942	29905.1462	36052.3334	42814.2393

Anexo 11. Flujo de Caja

Flujo de caja(cuc)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo al inicio	11717.5	-11717.5	10003.4936	35903.9749	67392.8081	105028.829
Ingresos por ventas		95256	104781.6	115259.76	126785.736	139464.31
(-)Costos		16685.745	16844.505	17019.141	17211.2406	17422.5502
Utilidad Bruta en Ventas		66852.755	97940.5886	134144.594	176967.304	227070.588
(-)Gastos de Administración		13044.0614	14884.8938	14884.8938	14884.8938	14884.8938
Salarios indirectos		0.06	1840.89375	1840.89375	1840.89375	1840.89375
(-)Gastos de publicidad		940				
(-)Depreciación		1215.50833	1215.50833	1215.50833	1215.50833	1215.50833
Utilidad Antes de Impuestos		51653.1853	81840.1866	118044.192	160866.901	210970.186
Base Imponible menos gastos deducibles permitidos(10%)		85730.4	94303.44	103733.784	114107.162	125517.879
(-)Impuesto		42865.2	47151.72	51866.892	57053.5812	62758.9393
Utilidad Neta		8787.98531	34688.4666	66177.2998	103813.32	148211.247
(+)Depreciación		1215.50833	1215.50833	1215.50833	1215.50833	1215.50833
Flujo de Caja	-11717.5	10003.4936	35903.9749	67392.8081	105028.829	149426.755

Anexo 12. Tabla de ingresos impositivos.

	Ingresos impositivos anuales			Tipo Impositivo
Hasta			10000	15%
El exceso de	10000	Hasta	20000	20%
El exceso de	20000	Hasta	30000	30%
El exceso de	30000	Hasta	50000	40%
El exceso de	50000	Hasta		50%

Anexo 13. Esprosa Cafetera expresso manual (Philips).

