

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

EOI AMÉRICA

MÁSTER EXECUTIVE EN GESTIÓN DE MARKETING

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO
DE LA EMPRESA “BMS SOLUTIONS”**

Integrantes:

Xiomara Bustamante

Jessica Llamozas

Mariana Matute

Nicolás Sosa

Caracas, 24 de Mayo de 2013

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Benix y a Mario por apoyarnos durante la realización del proyecto y por proporcionarnos la información que requeríamos.

Al profesor José Gregorio, por brindarnos parte de su tiempo como guía del trabajo de grado.

Finalmente, queremos agradecer a nuestros familiares y amigos por apoyarnos en todo momento durante la realización de este trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA “BMS SOLUTIONS”

Autores: Xiomara B., Jessica L, Mariana M., Nicolás S.

Tutor: José Gregorio Goncalves

Caracas, Mayo 2013

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de negocio para el desarrollo de la empresa BMS Solutions, para lograrlo se realizará un análisis exhaustivo de la situación de la empresa que comprende: conocer la estructura de la compañía, el portafolio de sus productos, sus principales competidores, clientes actuales y potenciales y prestación de servicio.

En el proceso de análisis se identificarán los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa a través de dos (2) herramientas: la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y el Análisis de Porter, el cual plantea cinco (5) Fuerzas (Negociación con Proveedores, Negociación con Clientes Potenciales, Competidores Actuales y Potenciales, Productos Sustitutos y Rivalidad), que permiten evaluar los objetivos y recursos de la empresa, considerando los precios, costos y requerimiento de inversión que constituyen los factores básicos para explicar la expectativa de rentabilidad a largo plazo.

Para efectos de este trabajo, los asesores externos de la empresa decidieron realizar el análisis utilizando solo tres (3) Fuerzas de Porter (Negociación con Proveedores, Negociación con Clientes Potenciales y Competidores Actuales y Potenciales). Por ser una empresa de tecnología la misma contiene códigos difíciles de imitar en el mercado en el que participa, considerándose una ventaja competitiva en el cual no aplicaría la Fuerza de Productos Sustitutos.

A partir de las estrategias planteadas se diseñaron algunos planes para las diferentes áreas de la empresa (Recursos Humanos, Marketing y Ventas, Operaciones y Económico-Financiero), que serán analizadas para garantizar la sostenibilidad y crecimiento en el mediano y largo plazo de BMS Solutions, mediante el cumplimiento de las recomendaciones planteadas a lo largo del desarrollo de la investigación.

CONTENIDO

CAPITULO I: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	7
1.1 Nombre de la Empresa y Descripción del Negocio	7
1.2 Antecedentes	7
1.3 Promotores.....	8
1.4 Misión, Visión, Valores	8
1.5 Fin Último de la Empresa y su Actividad	8
1.6 Necesidades del Mercado que Satisface.....	9
CAPITULO II: ANÁLISIS EXTERNO.....	11
2.1 Oportunidades y Amenazas del Sector	11
2.2 Oportunidades y Amenazas del Entorno Próximo	12
2.3 Oportunidades y Amenazas del Entorno General.....	13
CAPITULO III: ANÁLISIS INTERNO	16
3.1 Fortalezas y Debilidades en Factores Humanos y Capacidades Personales	16
3.2 Fortalezas y Debilidades en Factores o Capacidades Técnicas	16
3.3 Fortalezas y Debilidades en Productos o Servicios	17
3.4 Fortalezas y Debilidades en la Estructura de Ventas	17
3.5 Fortalezas y Debilidades en la Existencia de Clientes Cautivos.....	18
3.6 Fortalezas y Debilidades en la Gama de Servicios o Productos	18
3.7 Fortalezas y Debilidades en Nuevos Lanzamientos	18
3.8 Fortalezas y Debilidades en Marcas y Protección de las Mismas	18
3.9 Fortalezas y Debilidades en Segmentos de Clientes	18
3.10 Fortalezas y Debilidades en la Distribución Geográfica de las Ventas.....	19
3.11 Fortalezas y Debilidades en la Red Comercial y Fuerza de Ventas	19
3.12 Fortalezas y Debilidades en el Nivel y Política de Precios.....	20

3.13	Fortalezas y Debilidades en la Publicidad y Promoción	20
3.14	Fortalezas y Debilidades en Factores o Capacidades Financieras.....	20
3.15	Fortalezas y Debilidades en Factores o Capacidades de Gestión	20
CAPITULO IV: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS		21
4.1	Objetivos	21
4.2	Análisis DAFO	21
4.3	Análisis de Porter	22
4.4	Estrategias	23
4.5	Objetivos y Estrategias de RRHH	23
4.5.1	Objetivos de RRHH	23
4.5.2	Estrategias de RRHH	23
4.6	Objetivos y Estrategias de Ventas	24
4.6.1	Objetivos de Ventas	24
4.6.2	Estrategias de Ventas	24
4.7	Objetivos y Estrategias de Mercadeo.....	24
4.7.1	Objetivos de Mercadeo	24
4.7.2	Estrategias de Mercadeo.....	24
4.8	Objetivos y Estrategias de Rentabilidad.....	24
4.8.1	Objetivos de Rentabilidad	24
4.8.2	Estrategias de Rentabilidad.....	24
4.9	Indicadores KPIS's	25
CAPITULO V: PLAN DE MARKETING Y VENTAS		26
5.1	Posicionamiento	26
5.2	Análisis de Precios	26
5.3	Plan de Publicidad	27
5.4	Tamaño Mercado Potencial	29

5.5	Pronóstico de Ventas a 3 Años.....	29
CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES		32
6.1	Instalaciones.....	32
6.2	Equipos.....	32
6.3	Insumos	33
6.4	Recursos Humanos.....	33
6.5	Jurídico, Fiscal, Permisología, Registro Marcas.....	35
6.6	Seguridad y Tecnología	35
6.7	Financiamiento.....	35
CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....		37
7.1	Estimación del Punto de Equilibrio Operativo	37
7.2	Estado de Ganancias y Pérdidas.....	39
7.3	Fuentes de Financiamiento	40
7.4	Balance General Proyectado	41
7.5	Flujo de Caja Proyectado.....	42
CAPÍTULO VIII: IMPLEMENTACIÓN, VIABILIDAD Y CONCLUSIONES.....		44
8.1	Calendario de Implementación	44
8.2	Viabilidad y Conclusiones.....	45
8.3	Riesgo y Planes de Contingencia	46
BIBLIOGRAFÍA.....		48
ANEXOS		49

CAPITULO I: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Nombre de la Empresa y Descripción del Negocio

BMS Solutions es una empresa fundada en el año 2010 que tiene como objetivo el desarrollo y comercialización de un software que blinda la gestión operativa y administrativa de restaurantes. Asimismo, brinda servicios de soporte e intercambio de información para sus clientes.

La empresa ofrece un producto versátil y competitivo que cubre la operación de los clientes desde la toma de inventarios de materia prima, atención en mesa y quick-service relacionada con la producción de alimentos y bebidas. Su altísima calidad y precio asequible, le han permitido insertarse en el mercado venezolano en momentos en que la competencia presenta numerosas debilidades: precios elevados, servicio deficiente, desactualización tecnológica, entre otros. Por este motivo, “BMS Solutions” ha logrado introducir su producto en el mercado venezolano, incrementando rápidamente su cartera de clientes: en la actualidad cuenta con más de 15 clientes importantes, repartidos en más de 40 locales nacionales e internacionales.

1.2 Antecedentes

El negocio de restaurantes entra dentro de la categoría de la Hospitalidad. La palabra hospitalidad proviene del verbo en latín *hospitare*, es decir, “recibir como huésped”¹. De esta forma, se entiende por hospitalidad a los negocios que atienden huéspedes, dando atención a la persona que llega a un local (restaurantes, peluquería, hoteles, cruceros, entre otros).

Para la operación de este tipo de negocios existe una diversidad de softwares que usualmente se enfocan sólo en la parte transaccional del negocio, sin prestar mayor foco a la información del cliente. En este sentido, se limitan a desarrollar el segmento de facturación como si fuese un negocio de *retail* sin ofrecer mayor información de relevancia para los clientes, ni diversidad en sus servicios.

En Venezuela, existe una diversidad de compañías que atienden este mercado de operación de restaurantes. Una de las principales es una empresa asociada con Microsoft que en el año 2005 se fue del país dejando sólo una casa de representación. Esta situación trajo como consecuencia que el software fuese copiado por un ex trabajador de la misma que comenzó a vender el sistema por un costo mucho menor. Ante esto, Microsoft sale del mercado, dejándolo desatendido. Al pasar los años, los clientes que adquirieron el software que fue copiado comenzaron a notar que el mismo no ofrecía nuevas versiones, mayores servicios, ni el soporte técnico necesario (las personas que lo atendían no tenían el conocimiento técnico de todos los módulos ni la programación al 100%).

¹ Dittmer, Paul (2002). Dimensions of the Hospitality Industry.

Dada esta situación, los hoy fundadores de BMS Solutions, vieron la enorme oportunidad de desarrollar un software para la operación de restaurantes que ofreciera una propuesta diferenciadora y un excelente servicio.

1.3 Promotores

La empresa cuenta con un capital suscrito privado de Cincuenta Mil Bolívares (Bs 50.000) de origen privado y de accionistas venezolanos.

Accionista	Participación
Mario Pérez	50%
Benix Shlesinger	50%

Tabla 1: La Estructura Accionaria de BMS Solutions

Fuente: Elaboracion Propia.

1.4 Misión, Visión, Valores

- *Misión*

“Desarrollar, producir y comercializar un software de calidad, destinado a empresas del sector de hospitalidad, que supere las expectativas de los clientes al brindar un producto final con servicios de valor agregado”.

- *Visión*

“Ser la primera opción en sistemas informáticos para restaurantes, posicionándonos como líderes en el mercado nacional”.

- *Valores*

- Responsabilidad
- Servicio al cliente
- Calidad
- Compromiso
- Vanguardia

1.5 Fin Último de la Empresa y su Actividad

El negocio principal de la compañía es el desarrollo y la venta de un software para la operación de restaurantes, ofreciendo además servicios diferenciadores a sus clientes. Adicionalmente, la empresa realiza actividades de soporte y consultoría de los sistemas instalados.

Como oportunidad para diversificar el negocio, BMS Solutions realiza además la venta de equipos de computación y facturación, pese a que esto no es el foco principal del negocio.

1.6 Necesidades del Mercado que Satisface

- **Segmentos del Mercado**

Dentro del mercado de restaurantes, BMS Solutions desea enfocarse en el segmento de restaurantes gourmet, tradicionales (mucho tiempo en el mercado), quick service y cadenas de restaurantes.

- **Productos y Servicios**

BMS Solutions cuenta con una gama de productos y servicios enfocados al mercado de hospitalidad. Sin embargo, en la actualidad todos los esfuerzos se han enfocado únicamente al área de restaurantes.

En este sentido, el producto foco de la empresa ofrece una solución llave en mano para diversos restaurantes. El mismo se complementa con diversos hardwares compatibles a dicho software para cubrir cada una de las necesidades del sector.

En el siguiente gráfico, se observan los productos y servicios que ofrece la empresa. En el Anexo 1 se pueden observar mayor detalle de los productos de software:

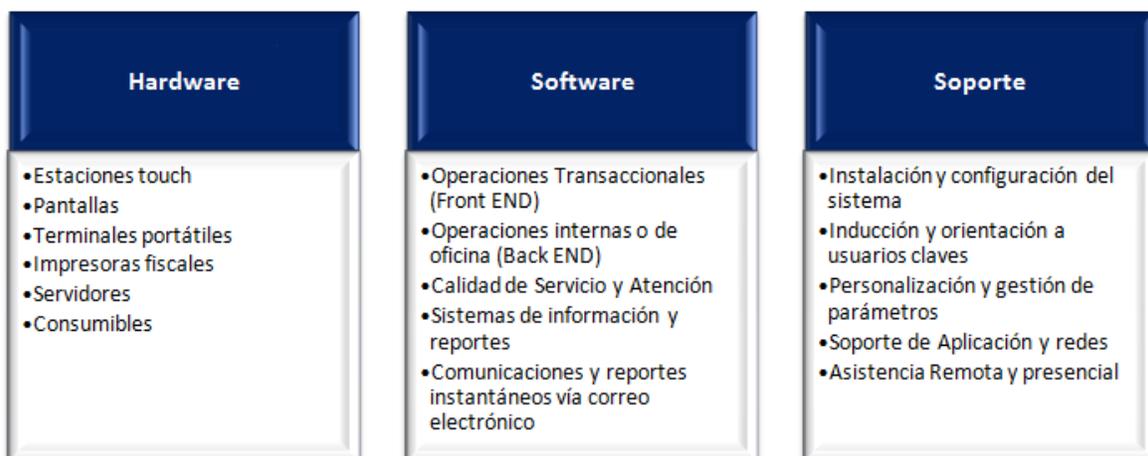


Gráfico 1: Productos ofrecidos por BMS Solutions.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Ámbito Geográfico**

Actualmente la empresa ha hecho la instalación del software a 48 clientes a nivel nacional e internacional, distribuidos según el siguiente cuadro:

Ciudad	Cantidad
Acarigua	1
Caracas	36
Charallave	1
La Victoria	1
Maiquetía	1
Maracaibo	1
Maracay	2
Panamá	1
Puerto La Cruz	1
Puerto Ordaz	2
Valencia	1
Total	48

Tabla 2: Distribución geográfica de los clientes instalados.

Fuente: BMS Solutions.

CAPITULO II: ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Oportunidades y Amenazas del Sector

- El Mercado, Tamaño, Tendencias, Segmentos y Características

El mercado objetivo de BMS Solutions está constituido en el corto y mediano plazo por el universo de restaurantes ubicados en la capital del país: cadenas de restaurantes con numerosos locales comerciales, restaurantes considerados tradicionales (con mucho tiempo en el mercado) o restaurantes en proceso de apertura.

Según Canares², el universo de restaurantes de la capital y zonas aledañas se ubica en 217 locales (Anexo 2). Sin embargo, este número no refleja la realidad debido a que no incluye el 100% del universo existente. Esto ocurre debido a que la afiliación de los restaurantes a dicha Cámara es voluntaria, por lo que muchos comercios que en realidad existen no están siendo contabilizados en la base de datos (por ejemplo, importantes cadenas nacionales como Tony Roma's, Ávila Burger y Conos).

El análisis de otras fuentes de información, entre ellas la página web de Miro Popic³ (reconocido crítico gastronómico del país), nos permiten identificar un número más cercano a la realidad para contabilizar el tamaño del universo de restaurantes de la capital del país, que se ubica según esta lista en 924 comercios.

En la actualidad, BMS Solutions ha brindado sus servicios a 48 clientes a nivel nacional. De ellos, 37 clientes se encuentran en la capital del país, lo que representa, según cálculos propios, un *share* de mercado de 4% del total del mercado objetivo.



Gráfico 2: Participación de Mercado de BMS Solutions.

Fuente: Elaboración Propia.

² Cámara de Restaurantes de Venezuela. Disponible online: www.canares.org

³ Miro Popic. Tu Guía Gastronómica. Disponible online: www.miropopic.com

A largo plazo, una vez que la empresa posea la estructura necesaria y el dominio del mercado de la capital, el objetivo es crecer ofreciendo productos y servicios a la mayoría de los restaurantes del interior del país.

- Perfil de consumidores hábitos y características

Los productos y servicios de BMS Solutions están dirigidos a toda clase de restaurantes. En este sentido, la decisión de compra depende del dueño o gerente encargado del negocio. Este comprador *target* suele tener experiencia en el sector: conoce la importancia de tener un producto que se adapte a las necesidades del negocio, contemple indicadores de materia prima e inventarios, sea entendible y de fácil utilización para los empleados.

Este *target*, que ha venido usualmente trabajando con un solo tipo de producto, puede identificar que el mismo presenta importantes oportunidades ya que no ofrece actualizaciones, ni incluye indicadores de resultados diarios. Así mismo, el soporte y servicio de la empresa proveedora a los clientes se ha visto deteriorada debido a que la casa matriz del software cerró sus oficinas en el país, dejando la operación a terceros.

- Competidores

Actualmente existen en Venezuela diversas empresas que ofrecen servicios similares a los de BMS Solutions. A continuación las más importantes, por ser consideradas competencia directa (presentes actualmente en los clientes potenciales):

- ✓ Micros: Empresa dedicada a ofrecer programadores y componentes electrónicos en general.
- ✓ Micros Copiado: Es el mismo sistema de Micros original, que uno de los técnicos que trabajaba para esa empresa decidió copiar y vender a un precio por debajo del mercado.
- ✓ Aloha: Empresa que ofrece soluciones de software para restaurantes, con diferentes módulos (Quick Service, inventario, entre otros).
- ✓ ICG: Empresa multinacional dedicada a ofrecer soluciones de software para pequeñas y grandes empresas, hoteles, cadenas, franquicias y puntos de venta para hostelería y el sector retail.
- ✓ Aldelo de Venezuela: Empresa filial de Aldelo For Restaurants Colombia, dedicada a la implementación de sistemas point of sales para restaurantes.

2.2 Oportunidades y Amenazas del Entorno Próximo

- Clientes Potenciales

Existe una cantidad amplia de clientes potenciales, como se define en el apartado anterior, BMS Solutions solo atiende aproximadamente el 4% del mercado de restaurantes de la capital. A continuación el detalle numérico:

- ✓ A corto y mediano plazo: Restaurantes de la capital (924 clientes, más nuevas aperturas).
- ✓ A largo plazo: Restaurantes del interior del país.

Además, en Venezuela hay un número amplio de hoteles, discotecas, peluquerías, etc., que pertenecen a la industria de la hospitalidad y que por ende podrían adquirir los servicios de BMS Solutions. Con ellos, crece aún más el número de clientes potenciales.

- Proveedores

Entre los proveedores de BMS Solutions se encuentran aquellos que les suministran los equipos necesarios para instalar y poner en marcha el sistema, como por ejemplo: equipos de computación, impresoras fiscales, etc. En la actualidad, la empresa cuenta con dos proveedores nacionales.

2.3 Oportunidades y Amenazas del Entorno General

- Variables Jurídicas:

- ✓ Expropiaciones y Confiscaciones: El estado venezolano ha realizado en los últimos años expropiaciones y confiscaciones a diferentes empresas en sectores como: alimentación, agricultura, construcción, tierras y turismo. Esta situación genera un clima de incertidumbre que termina incrementando el riesgo país, por lo cual disminuye la inversión privada.
- ✓ Ley de Costos y Precios Justos: A través de esta Ley las instituciones del Estado establecen diversos mecanismos de administración y control de Precios. En este sentido, la ley regula los precios de ventas de bienes o servicios de las empresas a los consumidores finales, pudiendo perjudicar con ello los intereses económicos de los primeros.
- ✓ Leyes Laborales: El gobierno venezolano ha venido realizando modificaciones en diversas leyes laborales, entre ellas: la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), la Ley de riesgos de trabajo, Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (LOSS) y Ley Orgánica de régimen de Prestaciones de la Seguridad Social. Las continuas modificaciones en el ámbito laboral, pueden terminar afectando negativamente el clima y la seguridad necesarios.

- Variables Económicas: Se eligieron las variables económicas que generan un mayor impacto en el negocio. Las mismas se resumen en:

- ✓ La Tasa de Inflación: Venezuela es uno de los países con mayor tasa de inflación del mundo. En este sentido, según datos del Banco Central de Venezuela el índice de precios al consumidor se ubicó en el año 2011 en 27,6%, y en el 2012 en 20,1%⁴. Esta situación impacta fuertemente el aparato productivo nacional.

⁴ Banco Central de Venezuela. Disponible online: www.bcv.org.ve

- ✓ Control Cambiario: En Venezuela existe un control de cambio desde el año 2003, lo cual ocasiona la regulación de la compra y venta de divisas extranjeras en el país. Esto afecta a todas las compañías importadoras de bienes y servicios, que se ven obligadas a adquirir divisas a través de CADIVI a la tasa oficial de 6,30 VEF/USD o participar en el nuevo mecanismo de subastas del Sistema Complementario de Adquisición de Divisas (SICAD), que presenta aún numerosas oportunidades para despejar las dudas en torno a su funcionamiento. Esta situación genera escasez de algunos productos en el mercado, lo que directamente se traduce en una amenaza para BMS Solutions que puede verse limitada en la disponibilidad de los productos necesarios para realizar la instalación.
- ✓ Pagos de Impuestos: El Impuesto Sobre La Renta (ISLR) grava la renta, es decir la ganancia que produce una inversión o rentabilidad del capital. *El Impuesto al Valor Agregado (IVA)* es un impuesto indirecto y una derivación de los impuestos a las ventas, tributos, estos, que económicamente inciden sobre el consumo. Así como el impuesto municipal a las actividades económicas dependiendo del Municipio en el cual tenga la sede el negocio. Esto puede impactar directamente a la empresa debido al riesgo que implica no tener al día el pago de alguno de los impuestos y las multas que se pueden derivar por dicho incumplimiento.
- Variables Demográficas:
 - ✓ Distribución de la Población: La población se encuentra distribuida a lo largo y ancho del territorio nacional en forma desigual. Las características geográficas y económicas han sido determinantes en la concentración de la población en la región Costera y Montañosa. Esta distribución es determinante en el orden de prioridades de posicionamiento que BMS Solutions ha configurado en el territorio nacional. Así, y tal como se menciona en el Capítulo II- Situación Actual Mercado de Capital más arriba, la región capital (ubicada en la Región Costera) representa uno de los mercados más importantes del territorio nacional debido a la variedad y cantidad de oferta de restaurantes. En la imagen 1 se muestra la distribución de la población por estado.

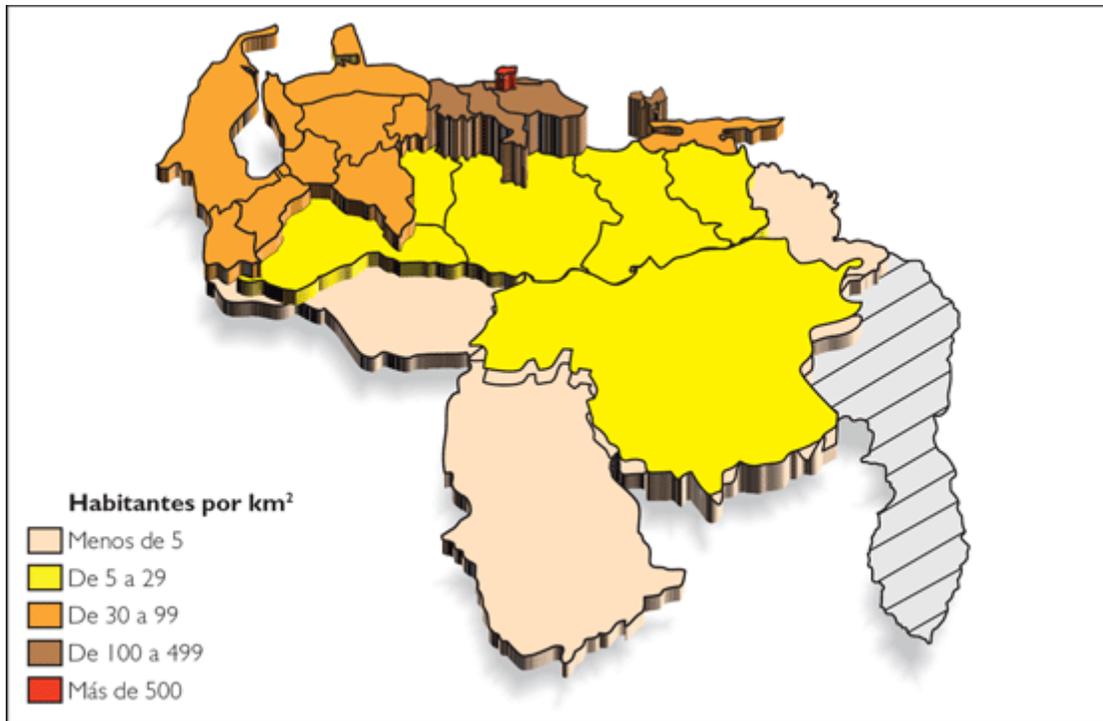


Imagen 1: Zonas de Distribución de la población Venezolana.

Fuente: Enciclopedia Kalipedia⁵.

⁵ Enciclopedia Kalipedia. Disponible online: http://ve.kalipedia.com/geografia-venezuela/tema/graficos-zonas-distribucion-poblacion.html?x1=20080731klpgeogve_10.Ges&x=20080731klpgeogve_26.Kes

CAPITULO III: ANÁLISIS INTERNO

3.1 Fortalezas y Debilidades en Factores Humanos y Capacidades Personales

La principal debilidad que tiene la compañía BMS Solutions es la falta de estructura organizacional. La empresa fue fundada por dos socios y desde el inicio ambos se han encargado de todas las tareas. A medida que los mismos han visto la necesidad de apoyo en algunas áreas, han comenzado a contratar personal. Sin embargo, no cuentan con una estructura que defina las funciones específicas de cada uno, así como los niveles de reporte.

En el siguiente gráfico se puede observar la estructura actual de la compañía. Los cuadros en rojo son aquellos puestos que actualmente están vacantes.

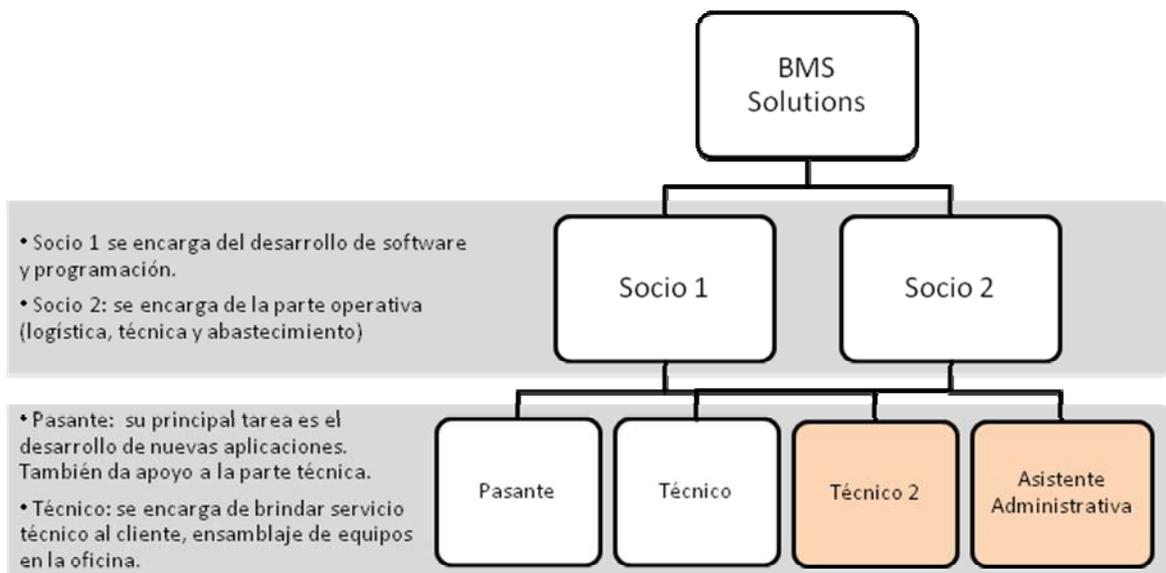


Gráfico 3: Estructura Organizacional BMS Solutions.

Fuente: Elaboración Propia.

Terceros:

La compañía también ha buscado apoyo externo para poder mantener sus operaciones. En este sentido, terceriza el área de contabilidad y cuenta con dos desarrolladores independientes que trabajan por proyectos y apoyan con el continuo desarrollo del software.

3.2 Fortalezas y Debilidades en Factores o Capacidades Técnicas

Una fortaleza de la empresa es que ofrece productos y servicios innovadores, a la vez que brinda una diversidad de ideas para el desarrollo de nuevos productos.

El área de programación y desarrollo está cubierta por uno de los socios principales, quien con el apoyo de un pasante, está a cargo de la misma. Adicionalmente, cuentan con dos desarrolladores independientes que apoyan con la carga de trabajo y el desarrollo de nuevas aplicaciones.

Por su parte, el segundo socio se encarga del contacto con los proveedores de hardware (tanto nacional como internacional). El técnico lo apoya en el ensamblaje de los equipos y en el servicio técnico a los clientes. Sin embargo, en esta área hace falta la figura de un consultor que se encargue de brindar apoyo a las solicitudes de los clientes, bien sea vía remota o presencial (actualmente esta figura está siendo ejercida por uno de los socios). De esta forma, en la actualidad, el área operativa presenta la mayor oportunidad de mejora.

3.3 Fortalezas y Debilidades en Productos o Servicios

BMS Solutions ha logrado desarrollar lo que necesita cada cliente para su restaurant, al brindar un servicio personalizado, adaptado a las necesidades de cada uno. En este sentido, el principal atractivo del sistema lo representan el módulo de inventarios, y los reportes de ventas. Adicionalmente, la empresa se diferencia de sus competidores debido a su soporte: su tiempo de respuesta es rápido y constantemente está monitoreando a sus clientes.

Entre las debilidades de la empresa, y a pesar de que el servicio que ofrece es completo y eficiente, no está totalmente terminado debido a que continúan realizándole mejoras y lo personalizan a solicitud de cada cliente. Sobre esto, es importante que los socios de la empresa comprendan que su meta debe estar enfocada a ofrecer un producto final estandarizado, que les permita dedicar sus esfuerzos al desarrollo de otros módulos del área de hospitalidad.

3.4 Fortalezas y Debilidades en la Estructura de Ventas

La manera en que se maneja la estructura de ventas de la compañía depende del tipo de cliente. En este sentido, la empresa negocia dos licencias:

Licencia del Servidor: es la licencia que se instala una sola vez por cada cliente. En la misma está la base de datos principal, que solo puede ser modificada por los socios de BMS Solutions.

Licencia del Cliente: es la licencia que se instala en cada estación de trabajo de acuerdo al requerimiento del cliente. Depende de la cantidad de usuarios que necesite el restaurant para el manejo de su sistema: el promedio es de tres licencias por cliente.

Para BMS Solutions es una fortaleza manejarse de esta forma, ya que así posee un mayor control para garantizar la estabilidad del sistema. Otra de las fortalezas es que cada uno tiene un costo (la licencia del servidor tiene un precio y la licencia del cliente se factura por estación de trabajo). Cuando el cliente necesita un requerimiento adicional debe pagar un costo adicional por el mismo.

Otra de las fortalezas de la empresa se basa en el conocimiento que tiene de los distintos proveedores de los equipos necesarios para la instalación del sistema. En este sentido, BMS Solutions ofrece la venta de la totalidad de los equipos de Hardware necesarios para la instalación del sistema. Esto le permita obtener un margen adicional importante para la rentabilidad de la empresa.

3.5 Fortalezas y Debilidades en la Existencia de Clientes Cautivos

BMS Solutions ha logrado crear una cartera de clientes estables y satisfechos con el sistema y el servicio. Este nivel de satisfacción ha ocasionado que los mismos recomienden la empresa a sus pares del sector, lo que ha sumado nuevos clientes.

Las debilidades en cuanto a los clientes cautivos se presentan en base a la limitante que tiene la empresa de seguir prestando un excelente servicio en atención y soporte si sigue creciendo en el número de clientes captados, pero no en su estructura organizacional. La empresa debe incrementar su plantilla de empleados para asegurar la prestación de un servicio de altísima calidad.

3.6 Fortalezas y Debilidades en la Gama de Servicios o Productos

En estos momentos la empresa tiene todos sus esfuerzos concentrados en el sistema de BMS Restaurant, lo cual se considera una fortaleza ya que es cada vez más estable y adaptado a las necesidades de los clientes.

3.7 Fortalezas y Debilidades en Nuevos Lanzamientos

A finales del año 2012 BMS Solutions desarrolló dentro del sistema de restaurantes el módulo de control de inventarios para bebidas. El mismo se implementó para un nuevo cliente, que además de ofrecer servicio de restaurant, tiene un área de barras de bebidas alcohólicas estilo *lounge* y discoteca. Con este nuevo módulo, el local puede tener una verificación automatizada de los inventarios de sus barras.

El haber desarrollado este módulo, le permite a la empresa crecer en otro tipo de negocios, sin limitarse únicamente al sector de restaurantes. Para ello, la empresa debe continuar trabajando en la obtención de un producto final para esta rama que le permita ofrecer valores agregados y ampliar sus productos en el área de hospitalidad.

3.8 Fortalezas y Debilidades en Marcas y Protección de las Mismas

En la actualidad, el nombre de la empresa “BMS Solutions” es también el nombre comercial de la marca. Sin embargo, el mismo aún no ha sido registrado. Esta situación puede ocasionar que otra empresa lo registre y utilice, perdiendo con ello cualquier derecho sobre el mismo y el posicionamiento de marca logrado. Es importante que los socios le den prioridad al proceso de registro de la marca, debido que ese nombre es hoy lo que los representa y permite diferenciar su producto del resto del mercado.

3.9 Fortalezas y Debilidades en Segmentos de Clientes

El negocio de la hospitalidad cuenta con una variedad de categorías. De las mismas, BMS Solutions ha desarrollado restaurantes y discotecas.

De esta forma, la categoría de restaurantes está segmentada en: Restaurantes Cadenas, Quick Service e Independientes (Tradicionales y Gourmet) tal como se muestra en el gráfico 4. Esta segmentación le permite a la empresa desarrollar soluciones que atiendan las necesidades

específicas del tipo de negocio, diferenciándose de la competencia a través de sus productos y servicios.



Gráfico 4: Segmentación de Clientes de BMS Solutions.

Fuente: Elaboración Propia.

3.10 Fortalezas y Debilidades en la Distribución Geográfica de las Ventas

Una de las fortalezas de la empresa, es que más del 85% de sus clientes se encuentran en la región Central del país, específicamente en los estados Distrito Capital, Aragua y Carabobo. Esto se debe a que la mayor concentración de la población se encuentra en esta región, y con ello también la de comercios y restaurantes. Esto se traduce en una fortaleza debido a que BMS Solutions posee su oficina en la región Capital, lo que posibilita ofrecer la atención adecuada a los clientes de esta región y estados aledaños.

Como debilidad se encuentra que la compañía no ha establecido un plan estratégico que le permita definir la ubicación de las zonas que desea atacar para captar nuevos clientes. Esto trae como consecuencia que la empresa vea afectada en su capacidad de atención, al ofrecer servicios a clientes del interior del país sin tener la estructura necesaria para hacerlo.

3.11 Fortalezas y Debilidades en la Red Comercial y Fuerza de Ventas

La fortaleza de la empresa en cuanto a su fuerza de ventas radica en que los socios atienden directamente a los clientes actuales y potenciales, lo que les permite ofrecer el sistema con todas sus características a detalle (ya que nadie conoce el sistema mejor que ellos). Por esta misma razón, la atención es personalizada, lo cual genera un nivel de confianza y acercamiento con el cliente distintivo de BMS Solutions.

Sin embargo, esto también se traduce en una debilidad para la empresa, ya que no posee un departamento de ventas dedicado a captar nuevos clientes. En la actualidad, los clientes han contactado a la empresa por recomendación de otros restaurantes que han contratado los servicios de BMS Solutions.

De esta forma, y a pesar de que el sistema es de buena calidad, la empresa no cuenta con la estructura comercial necesaria para mantener el negocio en el largo plazo.

3.12 Fortalezas y Debilidades en el Nivel y Política de Precios

Actualmente, la compañía no cuenta con una estructura de costos que permita analizar si los precios de sus productos y servicios son los adecuados. La estrategia inicial de precios utilizada estuvo basada en ofrecer precios por debajo de la competencia, para de esta forma iniciarse en el mercado. Con el pasar del tiempo, los aumentos de precios han estado basados en variables económicas como la inflación. Importante mencionar que, dos años después de fundada, los precios ofrecidos por la empresa no han sido sometidos a un análisis de sensibilidad detallado que permita establecer si los mismos están alineados con el mercado y generando rentabilidad.

A partir del 2013, BMS Solutions ofrece la licencia para restaurantes a un precio de 18.000 Bolívares. Así mismo, ofrece 3 licencias de clientes (aquella que se necesita por punto de servicio) a un precio de 9.000 Bolívares.

Estos precios difieren mucho de la competencia: Micros, la competencia cuyo software no es original, tiene un costo de 5.000 Bolívares. Este precio está sumamente distante en comparación con el costo del sistema de Micros Original 80.000 Bolívares.

3.13 Fortalezas y Debilidades en la Publicidad y Promoción

En la actualidad la empresa no cuenta con una estrategia de Publicidad y Promociones, ya que se ha dado a conocer por recomendación de sus clientes. Sin embargo, participa anualmente en el Festival Gourmet Internacional, en donde se encuentran empresas de alimentos, escuelas de cocina y restaurantes. Así mismo, las personas que frecuentan estas ferias poseen un perfil que se ajusta al target de la empresa, lo que ha resultado positivo al generar recomendaciones de “boca a boca”.

La empresa cuenta con una base de más de 45 clientes que continúa creciendo. Esto es favorable ya que los clientes actuales la están recomendando a sus colegas al ofrecer productos y servicios de calidad. Sin embargo, como se mencionó anteriormente la desventaja se presenta en que BMS Solutions no ha desarrollado una estrategia de crecimiento acorde a la estructura de la empresa.

3.14 Fortalezas y Debilidades en Factores o Capacidades Financieras

Debido a la falta de organización y estructura, la empresa no cuenta con un área específica de apoyo en planificación financiera. Únicamente cuenta con un contador externo que lleva los libros contables, realiza el cálculo del IVA, la declaración del Impuesto Sobre la Renta y presta apoyo con cualquier cálculo que sea necesario.

3.15 Fortalezas y Debilidades en Factores o Capacidades de Gestión

Los dos socios fundadores son totalmente responsables por la gestión de la empresa. Sin embargo, al dedicar la mayor parte de su tiempo a las actividades operativas y de desarrollo del software, no han logrado establecer una estrategia de crecimiento sustentable de corto y mediano plazo que les permita garantizar la sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

CAPITULO IV: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1 Objetivos

- 4.1.1 Realizar un análisis exhaustivo de la situación de la empresa BMS Solutions: estructura de la compañía, portafolio de productos, competidores, clientes actuales y potenciales, servicio, entre otros.
- 4.1.2 Estructurar un Plan de Negocios que le permita a la empresa BMS Solutions garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el mediano y largo plazo.
- 4.1.3 Generar, como asesores externos, las recomendaciones necesarias que permitan poner en marcha el Plan de Negocios propuesto.

4.2 Análisis DAFO

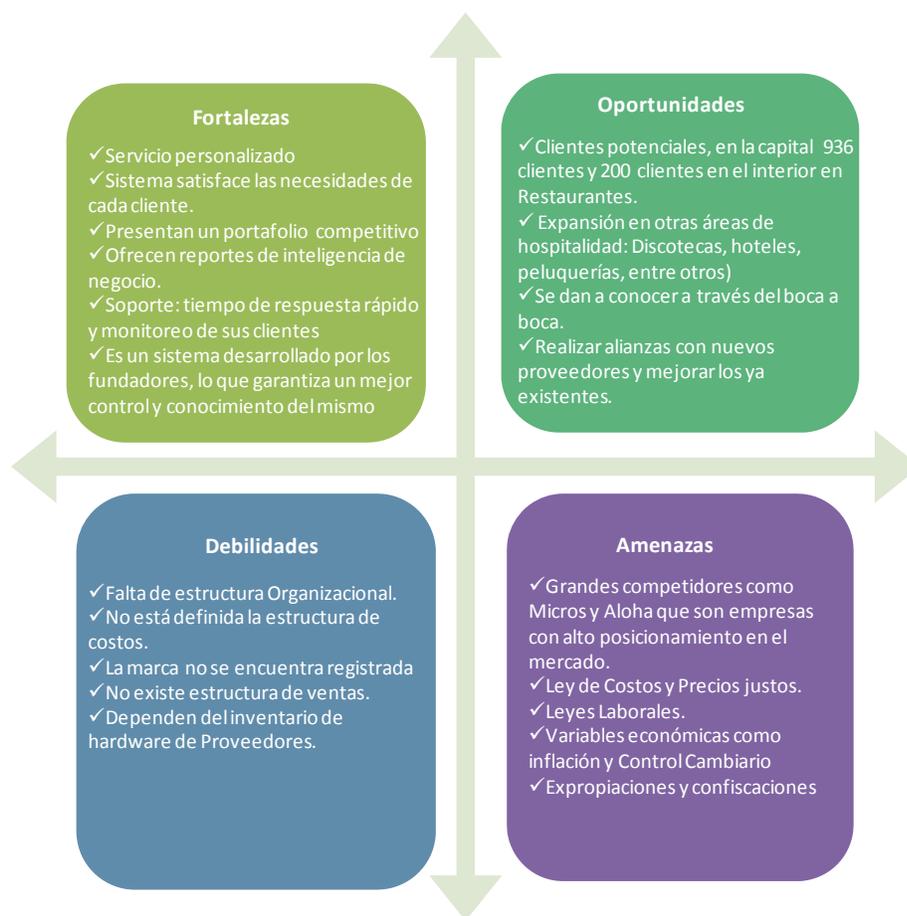


Gráfico 5: Matriz FODA.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis de Porter

En el modelo de Michael E Porter⁵ existen cinco (5) fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento del mismo. Entendiendo el objetivo del modelo, evaluaremos los objetivos y recursos de BMS Solutions frente a estas cinco (5) fuerzas tomando en consideración los precios, costos y requerimiento de inversión, que constituyen los factores básicos para explicar la expectativa de rentabilidad a largo plazo.



Gráfico 6: Análisis de Porter.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Negociación con Proveedores:**
BMS Solutions posee diversos proveedores que suministran los equipos necesarios para instalar y poner en marcha el sistema. En la actualidad, es de suma importancia mantener una buena relación con ellos, que permita garantizar el equilibrio necesario para fortalecer la relación comercial. Así mismo, es importante que la empresa realice constantes monitoreos a sus proveedores ante el riesgo que representan al poder convertirse fácilmente en competidores directos.
- **Negociación con Cliente Potenciales:**
Este factor muestra la importancia existente en que la empresa continúe ejecutando e incrementando el uso de políticas eficientes de atención a sus clientes. Esto será clave para poder conocerlos mucho más y así satisfacer de una manera más óptima sus necesidades.

⁵ Michael Eugene Porter (n. 1947), es un [economista estadounidense](#), profesor en la [Escuela de Negocios de Harvard](#), especialista en gestión y [administración](#) de empresas, y director del [Instituto para la estrategia y la competitividad](#).

- **Competidores Actuales y Potenciales:**
BMS Solutions compite con diversas empresas dentro del mercado venezolano. A continuación se mencionan algunos de los más importantes competidores: Micros, Franger, Aloha, Posvenca, entre otros.
En este sentido, también existe un riesgo constante a que entren nuevos participantes al mercado, a pesar de que existen barreras de entrada para ello (como por ejemplo inflexibilidad para el cambio). Sin embargo, la amenaza de estos nuevos jugadores puede ser contrarrestada desarrollando un plan que incluya acciones de mercadeo, crecimiento vertical y actualizaciones del producto.
- **Rivalidad:**
Este factor no es considerado una Fuerza propiamente, sino más bien se encuentra implícito dentro de las otras Fuerzas. La Rivalidad dependerá del número de competidores que participan en el mercado.

4.4 Estrategias

Para llevar a cabo los objetivos propuestos, los miembros de este trabajo de grado, cumpliendo el rol de asesores externos, realizarán una intervención de la empresa BMS Solutions. Con ello, se busca identificar las fortalezas y debilidades de la misma, para estructurar el plan de acción que incluya las estrategias necesarias para garantizar el correcto funcionamiento y crecimiento de la empresa.

Se establecerán reuniones con los socios de la empresa que permitan minimizar las debilidades y amenazas, al mismo tiempo que se maximicen las fortalezas y oportunidades.

4.5 Objetivos y Estrategias de RRHH

4.5.1 Objetivos de RRHH

- Establecer tareas y roles para cada uno de los empleados que hacen vida dentro de la empresa.
- Contar con el capital humano necesario que garantice la operatividad y funcionamiento de BMS Solutions.

4.5.2 Estrategias de RRHH

- Documentar cada una de las tareas y roles de los cargos dentro de la empresa.
- Crear un plan de entrenamiento para nuevos empleados: consultores, técnicos y vendedores de la empresa.
- Implementar evaluaciones de desempeño a cada uno de los empleados de la empresa, para garantizar con ello el cumplimiento de los objetivos de cada uno de ellos.
- Concientizar la importancia de garantizar y reforzar los valores de la empresa.

4.6 Objetivos y Estrategias de Ventas

4.6.1 Objetivos de Ventas

- Desarrollar una adecuada planificación de ventas, que establezca cuotas mensuales distribuidas en base a las regiones donde se concentran la mayoría de los clientes potenciales.

4.6.2 Estrategias de Ventas

- Establecer cuotas de ventas (clientes a captar en el corto y mediano plazo).
- Modificar la estructura del departamento de ventas de la empresa que permita alcanzar los objetivos planteados.
- Estructurar la cuota de captación de clientes de cada empleado que permita asegurar que su contratación sea rentable: se propone como target objetivo la captación de 10 clientes al mes.

4.7 Objetivos y Estrategias de Mercadeo

4.7.1 Objetivos de Mercadeo

- Elaborar un plan de mercadeo B2B, "*business to business*", para la empresa BMS Solutions.

4.7.2 Estrategias de Mercadeo

- Desarrollar un programa de comunicación basado en la confianza.
- Potenciar la página web para que comunique con claridad los productos y beneficios prestados por la empresa.
- Incluir en dicha página un mecanismo de atención al cliente que genere confianza y posibilite una ventana de comunicación de doble vía que construya una relación duradera mediante el involucramiento de ambas partes.

4.8 Objetivos y Estrategias de Rentabilidad

4.8.1 Objetivos de Rentabilidad

- Generar un margen de rentabilidad de 30% sobre la venta de la solución completa, incluyendo los equipos.

4.8.2 Estrategias de Rentabilidad

- Desarrollar una estructura de costos que permita optimizar los recursos, para un mejor manejo de las operaciones.
- Continuar con la captación de clientes, incrementando la cartera en 10 clientes al mes.
- Mantener alianzas con los principales proveedores de los equipos (hardware).

4.9 Indicadores KPIS's

Indicadores Operativos

- Ventas en bolívares, unidades, ciudades y región.
- Número de clientes captados en un período de tiempo (mensual, semanal, anual).
- Inventario de hardware en bolívares y unidades.

Indicadores de Soporte y Servicio: estos indicadores se medirán en un periodo de tiempo determinado, pueden ser semanas, meses o años.

- Tiempo promedio de atención a requerimientos: se define como el tiempo transcurrido entre la recepción del requerimiento y el inicio del mismo.

Tiempo promedio de atención a requerimientos

$$= \frac{\sum(\text{Hora inicio del req} - \text{Hora de recepción del req})}{\sum \text{Número de requerimientos recibidos}}$$

- Tiempo promedio de solución a requerimientos: se define como el tiempo transcurrido entre la recepción y la hora en que se ofrece la solución del caso.

Tiempo promedio de solución a requerimientos

$$= \frac{\sum(\text{Hora finalización del req} - \text{Hora de recepción del req})}{\sum \text{Número de requerimientos recibidos}}$$

- Número de casos reportados: se define como la cantidad de requerimientos recibidos. Los mismos se pueden segmentar entre fallas de sistema y fallas de equipos.
- % Fallas de sistema: se define como el cociente entre el número de fallas reportadas por sistema entre el total de las bases instaladas.

$$\% \text{ Fallas de sistema} = \frac{\# \text{ fallas por sistema}}{\text{Total de bases instaladas}}$$

- % Atención al cliente: se define como el cociente entre los casos atendidos y la totalidad de los casos reportados.

$$\% \text{ Atención al cliente} = \frac{\# \text{ casos atendidos}}{\text{Total casos reportados}}$$

CAPITULO V: PLAN DE MARKETING Y VENTAS

5.1 Posicionamiento

- Segmento: Hospitalidad, específicamente en Restaurantes Cadena y Tradicionales, QSR's y Discotecas y clubes.
- Diferenciación: precio, servicio post venta.
- Posicionamiento: ofrecer productos y servicios enfocados en captar dueños o gerentes de restaurantes.
- Para los dueños de los restaurantes, clubes y discotecas, BMS Solutions ofrece soluciones a precios competitivos que le permiten a sus clientes administrar sus negocios de manera eficiente, ya que ofrece diferentes módulos de control y seguimiento de ventas e inventarios.

5.2 Análisis de Precios

Al realizar un análisis de la situación actual del mercado, encontramos que los precios actuales que “BMS Solutions” ofrece por la venta de los equipos de hardware se encuentran alineados con los del competidor Micros Copiado. En este sentido, es importante mencionar que ambas empresas tercerizan la compra de los equipos necesarios para poner en marcha sus sistemas (lo que implica que el costo de los mismos va a depender del precio que les ofrezcan sus proveedores). Por su parte, Micros Original ubica sus equipos a un precio que supera por mucho (+40%) los ofrecidos por “BMS Solutions”. El margen manejado por la empresa en este segmento se ubica en 20%.

Con respecto al software, es importante mencionar que en sus inicios, BMS Solutions introdujo al mercado su sistema “BMS Restaurant” a un precio por debajo al de la competencia. Esto se debió, a que al comenzar como prueba piloto el software necesitaba constantes cambios. Sin embargo, una vez que el sistema comenzó a funcionar de manera estable y óptima, la empresa realizó ajustes en el precio de su software para no quedar des posicionada en el mercado. Así mismo, dichos incrementos consideraron ajustes por inflación. A continuación resumen de los incrementos realizados al software:

Montos unitarios expresados en Bolívares	Precio Anterior	Nuevo Precio	% Aumento	Fecha del Incremento
1er aumento	7.500	11.000	47%	17/04/2011
2do Aumento	11.000	13.500	23%	04/08/2011
3er Aumento	13.500	21.000	56%	02/01/2013

Tabla 3: Histórico de precios BMS Solutions.

Fuente: Elaboración Propia.

Actualmente, el posicionamiento de precio de “BMS Solutions” se encuentra 18% por encima del líder (Micros Copiado) y 44% por debajo de su otro principal competidor (Micros Original). Al realizar esta comparación se tomaron en cuenta todos los factores (software, hardware y mano de obra). Recordemos que para el software, BMS Solutions siempre maneja una licencia servidor y tres licencias cliente (lo mínimo que requiere un local).

Montos expresados en Bs	SOFTWARE	HARDWARE	MANO DE OBRA Y MATERIALES	PRECIO TOTAL
BMS SOLUTIONS	27.150	116.600	18.000	161.750
MICROS ORIGINAL	141.020	120.656	27.300	288.976
%Variación vs. Micros Original	-81%	-3%	-34%	-44%

BMS SOLUTIONS	27.150	116.600	18.000	161.750
MICROS COPIADO	20.400	116.540	*Incluido en el precio del hardware	136.940
%Variación vs. Micros Copiado	33%	0%	-	18%

Tabla 4: Posicionamiento de precio BMS Solutions vs. Competidores principales.

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 4 describe al detalle los precios de los tres principales participantes del mercado. Se evidencia una diferencia importante entre ellos atribuible a varias razones:

- El precio de Micros Original se ubica por encima del mercado debido a que corresponde con un producto y servicio importado, lo cual le ha generado importantes repercusiones en términos de participación de mercado.
- Por su parte, los bajos precios de Micros Copiado se explican debido a que es un sistema copiado, que no ha sido actualizado en los últimos años.
- Finalmente, en un segmento intermedio entre los precios de estas dos compañías se encuentran los de la “BMS Solutions”, al ser un sistema de producción nacional, de excelente calidad y constantes actualizaciones, que le permiten adaptarse a las necesidades de los clientes.

De esta forma, una vez realizado el análisis detallado de los precios del mercado, y cumpliendo con nuestro rol de asesores externos, recomendamos a “BMS Solutions” mantener la estrategia de precios actual debido a que la misma le genera una ventaja competitiva importante.

5.3 Plan de Publicidad

Basado en nuestro rol de consultores, la estrategia de publicidad que se recomienda utilizar está basada en el mercadeo directo que facilite el contacto con las personas de forma inmediata, suscitando una reacción individual al promover los servicios BMS Solutions.

Es importante destacar que esta estrategia fue seleccionada debido a que se conoce el target que se quiere atacar: dueños de los restaurantes, clubes y discotecas. En este sentido, la empresa

cuenta con una base de datos que permitirá realizar el contacto directo con cada uno de los potenciales clientes.

Hemos identificado varias vías de acción para dar a conocer los productos y servicios de la empresa: publicidad directa, revistas especializadas, medios digitales y ferias y exhibiciones. El detalle de cada uno se encuentra en el gráfico 7.

<p style="text-align: center;">Publicidad Directa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado que contacte a los clientes potenciales de manera directa, ofreciendo los productos y explicando los beneficios tanto para el cliente como el negocio. • Utiliza folletos, trípticos o presentaciones como material de apoyo. • El personal debe hacer seguimiento a los clientes contactados y estar atento ante las dudas que puedan presentarse a los clientes. 	<p style="text-align: center;">Revistas Especializadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones en revistas especializadas en el sector de hospitalidad, donde se describan las características y beneficios del producto.
	
<p style="text-align: center;">Digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banners en paginas web. • Correos electrónicos a base de datos de clientes potenciales. • Página web propia. 	<p style="text-align: center;">Ferias y Exhibiciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación activa en eventos gastronómicos, donde se puedan encontrar clientes potenciales. • Utilización de material de apoyo como folletos y trípticos.

Gráfico 7: Plan de Publicidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo, en la tabla 5 se muestra el plan estratégico de medios a un año que contempla:

- Marketing Directo Vía Web: mediante el envío de emails.
- Publicidad en Revistas especializadas: mediante pautas trimestrales.
- Relaciones Públicas: a ser realizadas por la fuerza de ventas, enfocada en contactar clientes potenciales vía telefónica o mediante la visita presencial en locales comerciales (para lo cual contarán con folletos que serán entregados a los gerentes y encargados con la información de BMS Solutions).
- Ferias y Exhibiciones: mediante la presencia en eventos gastronómicos. La idea es colocar un stand que permita dar a conocer a la empresa, entregando folletos y trípticos a clientes potenciales.

ACCIONES Y MEDIOS		PLAN 2013											
TIPO	MEDIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Marketing Directo	Mailing												
Visitas a Clientes	Visitas FDV												
Publicidad Revistas	Tecnológico												
Ferias - Exhibiciones	Stand												

Tabla 5: Plan Estratégico de Medios.

Fuente: Elaboración Propia.

5.4 Tamaño Mercado Potencial

A corto y mediano plazo los clientes potenciales de BMS Solutions se encuentran conformados por los restaurantes de la capital y zonas foráneas: 924 clientes⁷. A continuación el detalle de los mismos:

REGIÓN	CLIENTES
Caracas	809
Centro	16
Galipán	19
Los Teques	33
Colonia Tovar	19
La Guaira	28
TOTAL	924

Tabla 6: Mercado Potencial.

Fuente: Elaboración Propia.

De esta forma, nuestra recomendación radica en que en los próximos 3 años la empresa se enfoque en llegar a este universo de clientes, y únicamente considere expandirse a clientes del interior del país una vez se haya cubierto este mercado.

5.5 Pronóstico de Ventas a 3 Años

La venta del software representa el core de la compañía, es decir, esta es la razón de ser de la empresa. Analizando el Mix de Ventas de BMS Solutions, se observa que la venta del software representa el 24% de los ingresos totales, y si se incluye a este rubro el ingreso por la venta e instalación del hardware suma el 63% de los ingresos. Importante también el aporte que representa el rubro “otros” que incluye la venta de diversos consumibles a clientes (por ejemplo papel para impresión, equipos adicionales solicitados, etc).

⁷ Miro Popic. Tu Guía Gastronómica. Disponible online: www.miropopic.com

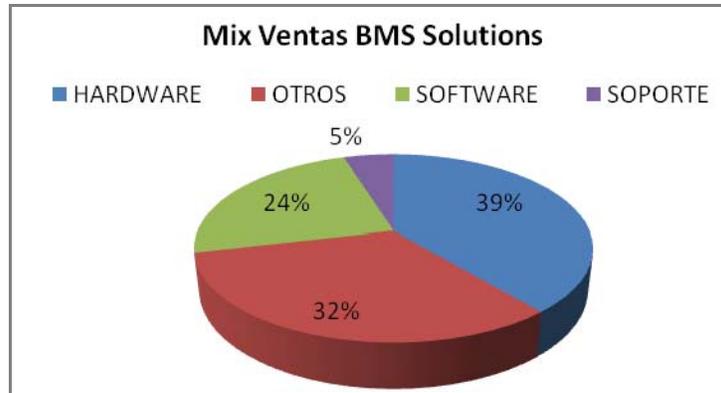


Gráfico 8: Mix Ventas BMS Solutions.
Fuente: Base de Datos Ventas BMS Solutions.

Entonces, tomando como base el histórico de ventas y la cantidad promedio de productos instalados desde el inicio de la compañía, se tiene un promedio de 3 instalaciones mensuales en 2011, luego 5 en el 2012, lo que representa un incremento de 67% vs. año anterior.

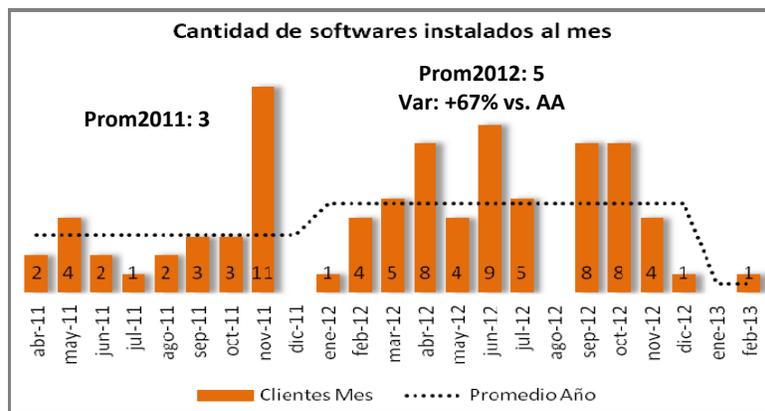


Gráfico 9: Cantidad de Softwares instalados al mes.
Fuente: Base de Datos Ventas BMS Solutions.

Tomando la información histórica de los años 2010 y 2011, y con base a un primer crecimiento anual de 67% se establece la siguiente curva de crecimiento de cantidad promedio de productos a instalar al mes:

Año	Cientes promedio al mes	%Incremento Anual	Ingresos Prom. por Cliente	Ingresos Total Año
2011	3		5.824	209.664,00
2012	5	67%	7.749	464.969,33
2013	7	40%	10.307	865.772,89
2014	8	14%	13.708	1.315.974,79
2015	9	13%	18.232	1.969.027,27
2016	10	11%	24.248	2.909.784,75

Tabla 7: Proyección de Ventas Anual.
Fuente: Base de Datos Ventas BMS Solutions.

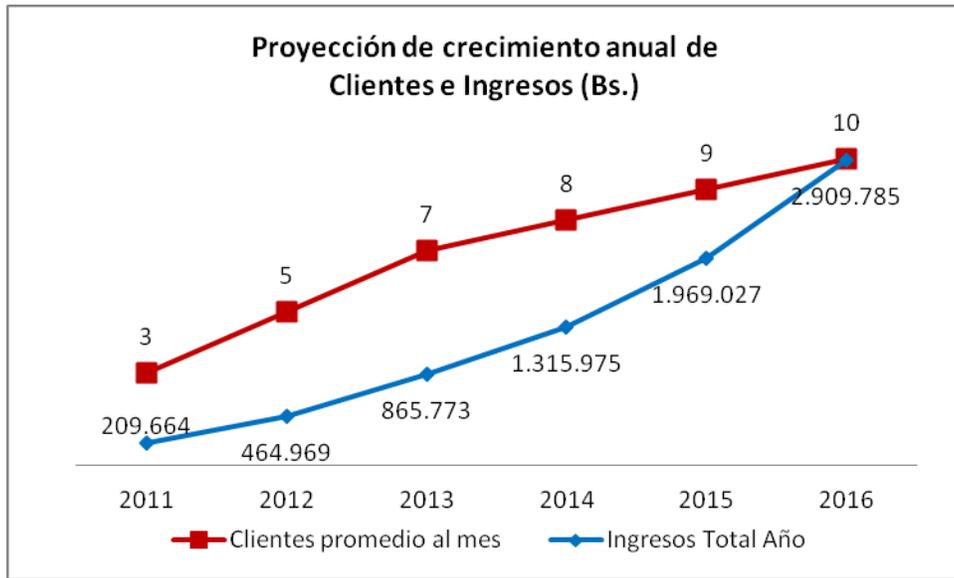


Gráfico 10: Proyección de Ventas Anual.

Fuente: Base de Datos Ventas BMS Solutions/ Proyección Propia.

CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES

En el siguiente capítulo se desarrollan los requerimientos que tendrá la empresa BMS Solutions para operar según el plan presentado en los capítulos anteriores.

6.1 Instalaciones

Actualmente, BMS Solutions cuenta con una oficina alquilada de 16 mts², el costo mensual de la misma es de Bs. 5.000, sin embargo a consecuencia del crecimiento en su plantilla de personal, se han visto en la necesidad de comenzar a buscar un espacio más grande.

Por esta razón, como asesores externos, consideramos conveniente el alquiler de una oficina de 75m² aproximadamente. La misma debe estar equipada con computadoras, impresoras, teléfonos, internet y contar con los insumos básicos para operar.

Dentro del área de la oficina, se debe contemplar un espacio que será utilizado como almacén, donde se guardarán los equipos para la venta. Así mismo, se debe contar con un sistema automatizado que permita tener control sobre los materiales almacenados.

En la actualidad el alquiler de una oficina con estas condiciones, ubicada en el este de Caracas, ronda los Bs. 30.000 mensuales.

6.2 Equipos

Como se menciona en el apartado anterior, los equipos requeridos para llevar a cabo la operación de la compañía son un servidor, computadoras, escritorios, impresora, herramientas y materiales para técnicos.

De acuerdo a la duración de cada equipo y al crecimiento proyectado de la empresa, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Mantener el servidor actual por los próximos tres años, ya que se ajusta a las necesidades requeridas.
- Incrementar el número de computadoras en paralelo con el aumento del personal.
- Reponer mensualmente las herramientas y materiales necesarios para la labor diaria de los técnicos.
- Solicitar como requisito indispensable que la persona que ingrese a ocupar el cargo de vendedor posea vehículo propio, para garantizar que el mismo pueda desplazarse por los diferentes puntos de la ciudad. El vendedor contará con material de apoyo impreso que deberá entregar a los clientes potenciales.

6.3 Insumos

Es de suma importancia contemplar en el plan financiero lo concerniente a gastos de papelería, hojas membretadas, factureros, entre otros. El presupuesto total asignado a este rubro deberá incrementarse anualmente considerando la inflación.

6.4 Recursos Humanos

Para llevar a cabo la ejecución del plan elaborado en los capítulos anteriores es necesario ampliar la plantilla actual de la empresa, desarrollando nuevas posiciones y definiendo actividades para cada una.

El plan de compensación para todos los empleados continuará cumpliendo lo establecido por el Ley Orgánica del Trabajo (LOT)⁸:

- Paro Forzoso con un aporte patronal del dos por ciento (2%). (www.ivss.gov.ve).
- Ley Política Habitacional (LPH) con un aporte patronal del dos por cientos (2%). (www.banavih.gob.ve).
- Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) con un aporte del dos por ciento (2%) (www.inces.gob.ve).
- Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS) con un aporte patronal que oscila entre el nueve por ciento (9%) y trece por ciento (13%). (www.ivss.gov.ve).
- Pago de sesenta (60) días de utilidades y cinco (5) días de Prestaciones Sociales.
- Bono Vacacional de siete (7) días y Provisión Vacacional quince (15) días.

Además, se prevé un incremento anual cercano al 25%, para compensar los efectos inflacionarios.

De esta forma, cumpliendo nuestro rol de asesores externos, recomendamos que la nueva estructura organizacional vaya creciendo en los próximos 3 años de la siguiente forma:

⁷ <http://www.tsj.gov.ve/legislacion/lot.html>

Sueldos 2012	Sueldo	Paro Forzoso Patronal	LPH Patronal	SSO Patronal	Bono Vacacional	Ince Patronal	Utilidades	Prestac. Sociales	Provisión Vacaciones
Socio 1: Operaciones	20.000,00	461,54	407,78	2.076,92	388,89	400,00	3.333,33	3.398,15	833,33
Socio 2: Desarrollo	20.000,00	461,54	407,78	2.076,92	388,89	400,00	3.333,33	3.398,15	833,33
Técnico 1	5.000,00	115,38	101,94	519,23	97,22	100,00	833,33	849,54	208,33
Asistente Administrativo	4.000,00	92,31	81,56	415,38	77,78	80,00	666,67	679,63	166,67
Pasante	2.500,00	0,00	50,00	259,62	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00
COSTO	51.500,00	1.130,77	1.049,06	5.348,08	952,78	1.030,00	8.166,67	8.325,46	2.041,67
TOTAL ANUAL									79.544,48
Sueldos 2013	Sueldo	Paro Forzoso Patronal	LPH Patronal	SSO Patronal	Bono Vacacional	Ince Patronal	Utilidades	Prestac. Sociales	Provisión Vacaciones
Socio 1: Operaciones	25.000,00	576,92	509,72	2.596,15	486,11	500,00	4.166,67	4.247,69	1.041,67
Socio 2: Desarrollo	25.000,00	576,92	509,72	2.596,15	486,11	500,00	4.166,67	4.247,69	1.041,67
Técnico 1	6.250,00	144,23	127,43	649,04	121,53	125,00	1.041,67	1.061,92	260,42
Técnico 2	6.250,00	144,23	127,43	649,04	121,53	125,00	1.041,67	1.061,92	260,42
Asistente Administrativo	5.000,00	115,38	101,94	519,23	97,22	100,00	833,33	849,54	208,33
Vendedor 1	11.250,00	259,62	229,38	1.168,27	218,75	225,00	1.875,00	1.911,46	468,75
Consultor 1	6.250,00	144,23	127,43	649,04	121,53	125,00	1.041,67	1.061,92	260,42
COSTO	85.000,00	1.961,54	1.733,06	8.826,92	1.652,78	1.700,00	14.166,67	14.442,13	3.541,67
TOTAL ANUAL									133.024,76
Sueldos 2014	Sueldo	Paro Forzoso Patronal	LPH Patronal	SSO Patronal	Bono Vacacional	Ince Patronal	Utilidades	Prestac. Sociales	Provisión Vacaciones
Socio 1: Operaciones	31.250,00	721,15	637,15	3.245,19	607,64	625,00	5.208,33	5.309,61	1.302,08
Socio 2: Desarrollo	31.250,00	721,15	637,15	3.245,19	607,64	625,00	5.208,33	5.309,61	1.302,08
Técnico 1	7.812,50	180,29	159,29	811,30	151,91	156,25	1.302,08	1.327,40	325,52
Técnico 2	7.812,50	180,29	159,29	811,30	151,91	156,25	1.302,08	1.327,40	325,52
Asistente Administrativo	6.250,00	144,23	127,43	649,04	121,53	125,00	1.041,67	1.061,92	260,42
Vendedor 1	14.062,50	324,52	286,72	1.460,34	273,44	281,25	2.343,75	2.389,32	585,94
Vendedor 2	14.062,50	324,52	286,72	1.460,34	273,44	281,25	2.343,75	2.389,32	585,94
Consultor 1	7.812,50	180,29	159,29	811,30	151,91	156,25	1.302,08	1.327,40	325,52
Consultor 2	7.812,50	180,29	159,29	811,30	151,91	156,25	1.302,08	1.327,40	325,52
COSTO	112.500,00	2.596,15	2.293,75	11.682,69	2.187,50	2.250,00	18.750,00	19.114,58	4.687,50
TOTAL ANUAL									176.062,18
Sueldos 2015	Sueldo	Paro Forzoso Patronal	LPH Patronal	SSO Patronal	Bono Vacacional	Ince Patronal	Utilidades	Prestac. Sociales	Provisión Vacaciones
Socio 1: Operaciones	39.063	901,44	796,44	4.056,49	759,55	781,25	6.510,42	6.637,01	1.627,60
Socio 2: Desarrollo	39.063	901,44	796,44	4.056,49	759,55	781,25	6.510,42	6.637,01	1.627,60
Técnico 1	9.766	225,36	199,11	1.014,12	189,89	195,31	1.627,60	1.659,25	406,90
Técnico 2	9.766	225,36	199,11	1.014,12	189,89	195,31	1.627,60	1.659,25	406,90
Técnico 3	9.766	225,36	199,11	1.014,12	189,89	195,31	1.627,60	1.659,25	406,90
Asistente Administrativo	7.813	180,29	159,29	811,30	151,91	156,25	1.302,08	1.327,40	325,52
Vendedor 1	17.578	405,65	358,40	1.825,42	341,80	351,56	2.929,69	2.986,65	732,42
Vendedor 2	17.578	405,65	358,40	1.825,42	341,80	351,56	2.929,69	2.986,65	732,42
Consultor 1	9.766	225,36	199,11	1.014,12	189,89	195,31	1.627,60	1.659,25	406,90
Consultor 2	9.766	225,36	199,11	1.014,12	189,89	195,31	1.627,60	1.659,25	406,90
COSTO	150.391	3.470,55	3.066,30	15.617,49	2.924,26	3.007,81	25.065,10	25.552,48	6.266,28
TOTAL ANUAL									235.360,90
Sueldos 2016	Sueldo	Paro Forzoso Patronal	LPH Patronal	SSO Patronal	Bono Vacacional	Ince Patronal	Utilidades	Prestac. Sociales	Provisión Vacaciones
Socio 1: Operaciones	48.828	1.126,80	995,55	5.070,61	949,44	976,56	8.138,02	8.296,26	2.034,51
Socio 2: Desarrollo	48.828	1.126,80	995,55	5.070,61	949,44	976,56	8.138,02	8.296,26	2.034,51
Técnico 1	12.207	281,70	248,89	1.267,65	237,36	244,14	2.034,51	2.074,07	508,63
Técnico 2	12.207	281,70	248,89	1.267,65	237,36	244,14	2.034,51	2.074,07	508,63
Técnico 3	12.207	281,70	248,89	1.267,65	237,36	244,14	2.034,51	2.074,07	508,63
Asistente Administrativo	9.766	225,36	199,11	1.014,12	189,89	195,31	1.627,60	1.659,25	406,90
Vendedor 1	21.973	507,06	448,00	2.281,78	427,25	439,45	3.662,11	3.733,32	915,53
Vendedor 2	21.973	507,06	448,00	2.281,78	427,25	439,45	3.662,11	3.733,32	915,53
Consultor 1	12.207	281,70	248,89	1.267,65	237,36	244,14	2.034,51	2.074,07	508,63
Consultor 2	12.207	281,70	248,89	1.267,65	237,36	244,14	2.034,51	2.074,07	508,63
COSTO	187.988,28	4.338,19	3.832,87	19.521,86	3.655,33	3.759,77	31.331,38	31.940,60	7.832,85
TOTAL ANUAL									294.201,12

Tabla 7: Proyección a 3 años de Costo e inversión en Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración Propia.

6.5 Jurídico, Fiscal, Permisología, Registro Marcas

- La empresa ya fue registrada, por lo que posee el Registro de Información Fiscal (RIF) requerido por el SENIAT para operar.
- Para salir al mercado, y dado la naturaleza del producto, no se requiere permisología de ningún ministerio.
- BMS Solutions debe comenzar con el registro de la marca y la patente para proteger la propiedad intelectual.

6.6 Seguridad y Tecnología

Por los momentos, la compañía no cuenta con una estructura para la protección de sus equipos y del software. Sin embargo, posee un sistema llamado SAC (desarrollado por uno de los socios) que es utilizado para el control de las ventas y cobranza. Así mismo, BMS Solutions cuenta con un módulo de inventarios que actualmente no está siendo utilizado a cabalidad debido a que no se encuentra terminado, por lo que aún presenta muchas limitaciones. Sin embargo, dicho sistema está siendo utilizado por los dos socios y la asistente administrativa.

A consecuencia de esas limitaciones, BMS Solutions debe invertir en un sistema administrativo completo que brinde las herramientas necesarias para poseer la información expedita, y un mejor control de la misma.

En este sentido, se recomienda la adquisición de "Profit", sistema administrativo para empresas, que tiene un costo aproximado de Bs. 15.000, más cargos anuales por actualización y servicio.

Po último, es importante mencionar en este apartado que uno de los socios de la empresa (el desarrollador del software), está trabajando en un programa que puedan utilizar los técnicos para registrar las horas trabajadas y comenzar a cobrar la asesoría técnica y de consultoría a los clientes.

6.7 Financiamiento

BMS Solutions nunca ha solicitado ningún tipo de financiamiento. En este sentido, como sus socios desarrollaron el software, no han incurrido en costos importantes. Sin embargo, para garantizar la continuidad en el crecimiento de la empresa y el cumplimiento del plan de ventas anteriormente expuesto, recomendamos solicitar un crédito bancario que permita contar con la fluidez económica necesaria para adelantar la compra de equipos e inventario necesario para llevar a cabo las instalaciones.

Como asesores externos, consideramos la solicitud de un préstamo como una vía óptima de financiamiento debido a que en un país como Venezuela, en el cual la tasa de inflación supera la tasa de interés crediticia, resulta beneficioso incurrir en un crédito bancario. Para ello, es importante estructurar el plan de crecimiento de la empresa y amortiguación de la deuda que

permita garantizar el pago de dicho financiamiento. El préstamo a solicitar se ubicará en Bs. 500.000.

Tomando como premisas lo antes expuesto, anexamos los costos detallados en los que debe incurrir BMS Solutions para cumplir el plan de crecimiento objetivo:

Inflación estimada		25,50%	26,20%	26,10%	26,80%
Plan de Operaciones (Costos)	Actual	Año 1 (2013)	Año 2 (2014)	Año 3(2015)	Año 4(2016)
Instalaciones (mts2)	16 mts	75 mts	75 mts	75 mts	75 mts
Alquiler de Oficina	Bs.60.000	Bs.360.000	Bs.454.320	Bs.572.898	Bs.726.435
Equipos	Bs.94.500	Bs.71.535	Bs.90.277	Bs.81.885	Bs.63.311
Servidor	Bs.12.000				
Computadoras	Bs.16.000	Bs.20.080	Bs.25.341	Bs.15.977	Bs.0
Escritorio	Bs.40.000	Bs.20.080	Bs.25.341	Bs.15.977	Bs.0
Impresora	Bs.1.500				
Herramientas y materiales para Técnico	Bs.25.000	Bs.31.375	Bs.39.595	Bs.49.930	Bs.63.311
Insumos y Servicios	Bs.41.000	Bs.85.175	Bs.98.824	Bs.115.749	Bs.137.862
Materiales de oficina (Hojas Membrete, Factureros,etc)	Bs.41.000	Bs.51.455	Bs.64.936	Bs.81.885	Bs.103.830
Artículos de Cafetería	Bs.1.200	Bs.7.530	Bs.7.572	Bs.7.566	Bs.7.608
Artículos de Limpieza	Bs.2.400	Bs.7.530	Bs.7.572	Bs.7.566	Bs.7.608
Servicio Telefónico	Bs.12.000	Bs.15.060	Bs.15.144	Bs.15.132	Bs.15.216
Servicio Electricidad	Bs.1.506	Bs.3.600	Bs.3.600	Bs.3.600	Bs.3.600
Jurídico, Fiscal, Permisología, Registro de Marcas	Bs.0	Bs.19.500	Bs.5.679	Bs.7.161	Bs.9.080
Registro de la compañía	Bs.50.000				
Registro de la marca y Patente del Software		Bs.15.000			
Asesoría (contador)		Bs.4.500	Bs.5.679	Bs.7.161	Bs.9.080
Recursos Humanos (Número de empleados)	Bs.79.544	Bs.133.025	Bs.176.062	Bs.235.361	Bs.294.201
Número de Empleados	5	7	9	10	10
Variación vs. Año Anterior	-	2	2	1	-
Costo Laboral Anual	Bs.79.544	Bs.133.025	Bs.176.062	Bs.235.361	Bs.294.201
Seguridad y Tecnología	0	Bs.15.000	Bs.5.000	Bs.6.305	Bs.7.995
Sistema Administrativo	0	Bs.15.000	Bs.5.000	Bs.6.305	Bs.7.995
Publicidad	Bs.0	Bs.33.000	Bs.41.646	Bs.52.516	Bs.66.590
Folletos, Trípticos y Tarjetas de Presentación	0	Bs.10.000	Bs.12.620	Bs.15.914	Bs.20.179
Revistas Especializadas	0	Bs.15.000	Bs.18.930	Bs.23.871	Bs.30.268
Actualización y Mantenimiento Página Web	0	Bs.3.000	Bs.3.786	Bs.4.774	Bs.6.054
Participación en Ferias	0	Bs.5.000	Bs.6.310	Bs.7.957	Bs.10.089
Total Costos Operativos	Bs.275.044	Bs.717.235	Bs.871.809	Bs.1.071.874	Bs.1.305.473

Tabla 8: Plan de Operaciones.

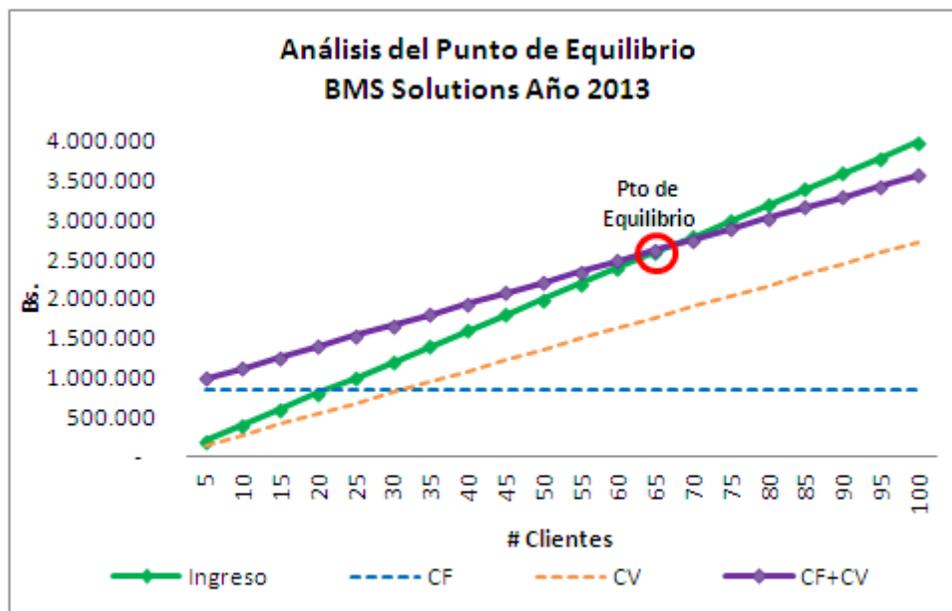
Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

7.1 Estimación del Punto de Equilibrio Operativo

El punto de equilibrio operativo se puede definir como el nivel mínimo de ventas necesario para que una compañía pueda cubrir sus costos fijos.

Los costos fijos de BMS Solutions son principalmente los gastos laborales, los gastos generales y los administrativos. Para el año 2013, los costos fijos ascienden a 850.000 Bolívares y los costos variables a 2.275.000 Bolívares. Por lo tanto, el punto de equilibrio se encuentra en 2.663.000 Bolívares y una captación de al menos 67 clientes al año o 6 clientes al mes. El detalle se observa en la siguiente gráfica:



Gráfica 11: Análisis del Punto de Equilibrio 2013

Fuente: Elaboración Propia.

De la misma forma se realizó el ejercicio para calcular el Punto de Equilibrio en los períodos evaluados. En la siguiente tabla se encuentra la información utilizada.

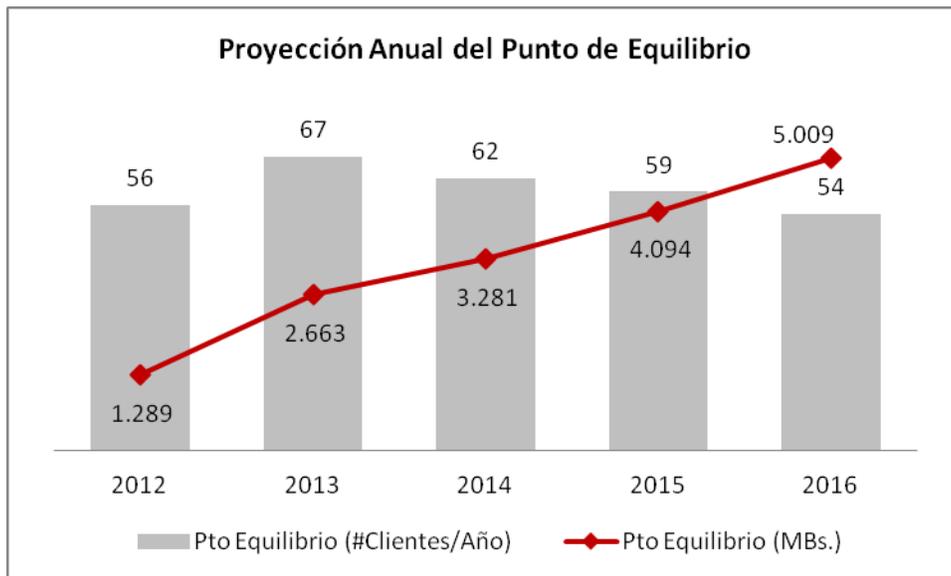
	2012	2013	2014	2015	2016
Costo Fijo	578.458	850.260	1.047.871	1.307.235	1.599.674
Costo Variable	771.939	2.275.556	3.458.846	5.175.298	7.647.940
Ingreso Anual	1.400.339	3.343.121	5.081.544	7.603.261	11.235.930
Cientes Prom. Mes	5	7	8	9	10
Cientes Prom. Año	60	84	96	108	120
Ingreso Prom/Ciente al año	23.339	39.799	52.933	70.401	93.633
Costo por Cliente	12.866	27.090	36.030	47.919	63.733

Pto Equilibrio (MBs.)	1.289	2.663	3.281	4.094	5.009
Pto Equilibrio (#Clientes/Año)	56,00	67,00	62,00	59,00	54,00
Pto Equilibrio (#Clientes/Mes)	5,00	6,00	6,00	5,00	5,00

Tabla 9: Análisis del Punto de Equilibrio 2013-2016

Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica se observa la evolución del Punto de Equilibrio año a año. Se muestra que para el año 2016 la captación de clientes se estabiliza y el punto de equilibrio disminuye respecto al año anterior debido a que para ese año habrá menos inversiones a nivel de estructura y planes de mercadeo.



Gráfica 12: Proyección del Punto de Equilibrio

Fuente: Elaboración Propia.

7.2 Estado de Ganancias y Pérdidas

En el siguiente cuadro, se observa la proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas desde el año 2013 al 2016.

BMS SOLUTIONS - ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS						% SOBRE VENTAS NETAS				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos Netos	1.400.339	3.343.121	5.081.544	7.603.261	11.235.930					
Compras	771.939	2.275.556	3.458.846	5.175.298	7.647.940	55,1%	68,1%	68,1%	68,1%	68,1%
Utilidad Bruta	628.400	1.067.565	1.622.699	2.427.963	3.587.990	44,9%	31,9%	31,9%	31,9%	31,9%
Gastos de Admon. y Ventas	578.458	133.025	176.062	235.361	294.201	41,3%	4,0%	3,5%	3,1%	2,6%
Gastos Generales		717.235	871.809	1.071.874	1.305.473	0,0%	21,5%	17,2%	14,1%	11,6%
Utilidad Operativa (EBITDA)	49.943	217.305	574.828	1.120.728	1.988.315	3,6%	6,5%	11,3%	14,7%	17,7%
Intereses y Gastos Financieros	-	135.645	112.805	118.154	-	0,0%	4,1%	2,2%	1,6%	0,0%
Depreciación y Amortización	-	285.974	249.722	208.044	12.662	0,0%	8,6%	4,9%	2,7%	0,1%
Utilidad Antes de Impuestos	49.943	(204.313)	212.301	794.531	1.975.653	3,6%	-6,1%	4,2%	10,4%	17,6%
ISLR	7.340	30.647	31.845	119.180	296.348	0,5%	0,9%	0,6%	1,6%	2,6%
Utilidad Neta	42.602	(234.960)	180.456	675.351	1.679.305	3,0%	-7,0%	3,6%	8,9%	14,9%

Tabla 9: Estado de Ganancias y Pérdidas BMS Solutions 2012-2016.

Fuente: Elaboración Propia.

El EBITDA proyectado para el año 2013 es de doscientos diecisiete mil trescientos cinco Bolívares (Bs. 217.305), lo que representa el 6,5% de los ingresos por ventas. El fuerte incremento en este indicador vs. la cifra del año 2012 se debe al incremento en la inversión en RRHH (al aumentar la plantilla de empleados contratando un técnico adicional y un vendedor) y a la inversión en publicidad, que termina impulsando las ventas.

Para el año 2014 se mantienen las inversiones anteriormente mencionadas, por lo que se observa un crecimiento de trescientos cincuenta y siete mil trescientos veintitrés Bolívares (Bs. 357.523), que se debe primordialmente al incremento en la captación de clientes gracias a la contratación de un segundo vendedor y a la continuidad en la inversión en publicidad y promoción realizada en el año anterior.

En el año 2015 el EBITDA proyectado es de un millón ciento veinte mil setecientos veintiocho Bolívares (Bs. 1.120.728), lo que se representa un 14,7 % de las ventas. A partir de este año se contempla la estabilización en la captación de clientes, y la disminución progresiva de los gastos por concepto de mercadeo y contratación de personal.

Finalmente, para el año 2016 el EBITDA crece por encima de las ventas, debido a la reducción en la contratación de nuevo personal, ya que se asume que con experiencia y capacitación se puede distribuir la carga laboral de manera más eficiente.

7.3 Fuentes de Financiamiento

El plan financiero de BMS Solutions contempla la solicitud de un préstamo bancario al Banco Nacional de Crédito por un monto de Quinientos Mil Bolívares Fuertes (500.000 Bs.) a un plazo de treinta y seis (36) meses, previendo una amortización del capital trimestralmente e intereses pagados por adelantado a una tasa del veinte y cuatro por ciento (24%).

Los fondos obtenidos se utilizarán para adelantar la compra de equipos (hardware) ante la situación presente en el país (riesgo inflacionario y escasez de productos).

Mes	Saldo Inicial	Cuota	Principal	Interés	Saldo Final
1	500.000,00	10.000,00		10.000,00	500.000,00
2	500.000,00	10.000,00		10.000,00	500.000,00
3	500.000,00	51.666,67	41.666,67	10.000,00	458.333,33
4	500.000,00	9.166,67		9.166,67	458.333,33
5	500.000,00	9.166,67		9.166,67	458.333,33
6	500.000,00	50.833,33	41.666,67	9.166,67	416.666,67
7	500.000,00	8.333,33		8.333,33	416.666,67
8	500.000,00	8.333,33		8.333,33	416.666,67
9	500.000,00	50.000,00	41.666,67	8.333,33	375.000,00
10	500.000,00	7.500,00		7.500,00	375.000,00
11	500.000,00	7.500,00		7.500,00	375.000,00
12	500.000,00	49.166,67	41.666,67	7.500,00	333.333,33
13	500.000,00	6.666,67		6.666,67	333.333,33
14	500.000,00	6.666,67		6.666,67	333.333,33
15	500.000,00	48.333,33	41.666,67	6.666,67	291.666,67
16	500.000,00	5.833,33		5.833,33	291.666,67
17	500.000,00	5.833,33		5.833,33	291.666,67
18	500.000,00	47.500,00	41.666,67	5.833,33	250.000,00
19	500.000,00	5.000,00		5.000,00	250.000,00
20	500.000,00	5.000,00		5.000,00	250.000,00
21	500.000,00	46.666,67	41.666,67	5.000,00	208.333,33
22	500.000,00	4.166,67		4.166,67	208.333,33
23	500.000,00	4.166,67		4.166,67	208.333,33
24	500.000,00	45.833,33	41.666,67	4.166,67	166.666,67
25	500.000,00	3.333,33		3.333,33	166.666,67
26	500.000,00	3.333,33		3.333,33	166.666,67
27	500.000,00	45.000,00	41.666,67	3.333,33	125.000,00
28	500.000,00	2.500,00		2.500,00	125.000,00
29	500.000,00	2.500,00		2.500,00	125.000,00

30	500.000,00	44.166,67	41.666,67	2.500,00	83.333,33
31	500.000,00	1.666,67		1.666,67	83.333,33
32	500.000,00	1.666,67		1.666,67	83.333,33
33	500.000,00	43.333,33	41.666,67	1.666,67	41.666,67
34	500.000,00	833,33		833,33	41.666,67
35	500.000,00	833,33		833,33	41.666,67
36	500.000,00	42.500,00	41.666,67	833,33	-0,00

Tabla 10: Amortización del Préstamo.

Fuente: Elaboración Propia.

7.4 Balance General Proyectado

En el siguiente cuadro se presenta el Balance General de la compañía del año 2012 y la proyección del período 2013 al 2016.

	BMS SOLUTIONS - BALANCE GENERAL					PESO ACTIVOS/PASIVOS/CAPITAL				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Activo Circulante										
Caja y Efectivo	56.813	96.517	414.889	854.418	1.860.270	52%	44%	68%	76%	83%
Gastos Pagados por Anticipado	8.759	32.596	86.224	168.109	298.247	8%	15%	14%	15%	13%
Total Activo Circulante	65.572	129.113	501.113	1.022.527	2.158.518	60%	59%	82%	91%	96%
Activo Fijo										
Mobiliario	9.914	20.080	25.341	15.977	-	9%	9%	4%	1%	0%
Equipos	25.406	51.455	64.936	65.907	63.311	23%	24%	11%	6%	3%
Programas y Licencias	1.301	2.636	4.276	5.992	7.597	1%	1%	1%	1%	0%
Depreciación Acumulada	7.064	14.307	18.055	16.377	12.662	6%	7%	3%	1%	1%
Total Activo Fijo Neto	43.686	88.478	112.609	104.253	83.570	40%	41%	18%	9%	4%
TOTAL ACTIVO	109.258	217.590	613.722	1.126.780	2.242.088	100%	100%	100%	100%	100%
Pasivo Circulante										
Impuesto por pagar	7.340	30.647	31.845	119.180	296.348	36%	8%	8%	26%	45%
Total Pasivo Circulante	7.340	30.647	31.845	119.180	296.348	36%	8%	8%	26%	45%
Pasivo a Largo Plazo										
Deuda a Largo Plazo		333.333	333.333	291.667	291.667	0%	86%	83%	63%	44%
Bonificaciones al Personal	13.294	22.585	34.329	51.364	75.905	64%	6%	9%	11%	11%
Total Pasivo Largo Plazo	13.294	355.918	367.662	343.031	367.572	64%	92%	92%	74%	55%
TOTAL PASIVO	20.634	386.565	399.507	462.211	663.920	100%	100%	100%	100%	100%
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	56%	-30%	23%	8%	3%
Utilidades no Distribuidas	38.623	(218.975)	164.215	614.569	1.528.168	44%	130%	77%	92%	97%
TOTAL PATRIMONIO	88.623	(168.975)	214.215	664.569	1.578.168	100%	100%	100%	100%	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	109.258	217.590	613.722	1.126.780	2.242.088					

Tabla 11: Balance General BMS Solutions 2012-2016.

Fuente: Elaboración Propia.

- En el año 2012, los Activos Circulantes representan el 60% del Total de los Activos, mientras que los Fijos representan el 40%. En los siguientes años debido al incremento en la estructura de la empresa y al crecimiento de las ventas, el peso de los Activos Circulantes pasa a representar más del 80% de los mismos.

- Por el contrario, los Activos Fijos pasan de representar el 41% a menos del 10% para los dos últimos años, debido al proceso de depreciación.
- En el año 2012 los impuestos por pagar representaban el 36% del Pasivo Total, mientras que las deudas con el personal representaban el restante 64%. A partir del año 2013 entra al escenario un préstamo solicitado al banco, destinado a la adquisición de equipos que permitan generar el inventario necesario para que la empresa opere sin percances por el riesgo de desabastecimiento del país, que pasa a representar la mayor parte de los Pasivos Totales. Los impuestos por pagar también toman importancia debido al incremento de los ingresos por las ventas.

7.5 Flujo de Caja Proyectado

En el siguiente cuadro se presenta el Flujo de Caja del año 2012, así como el proyectado para el período 2013-2016.

BMS SOLUTIONS - FLUJO DE CAJA OPERATIVO					
	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	1.705.674	3.343.121	5.081.544	7.603.261	11.235.930
Venta de Hardware	611.820	1.199.168	1.822.735	2.727.268	4.030.295
Otras Ventas	561.456	1.100.454	1.672.690	2.502.762	3.698.526
Ventas de Software	441.721	865.773	1.315.975	1.969.027	2.909.785
Soporte	90.677	177.727	270.145	404.204	597.324
EGRESOS	(293.944)	(679.042)	(842.539)	(1.028.574)	(1.242.465)
Alquiler	(60.000)	(360.000)	(454.320)	(572.898)	(726.435)
Equipos de Oficina	(94.500)	(71.535)	(90.277)	(81.885)	(63.311)
Depreciación de Equipos	(18.900)	(14.307)	(18.055)	(16.377)	(12.662)
Insumos de Oficina	(41.000)	(85.175)	(98.824)	(115.749)	(137.862)
Sueldos y Salarios	(79.544)	(133.025)	(176.062)	(235.361)	(294.201)
Seguridad y Tecnología	-	(15.000)	(5.000)	(6.305)	(7.995)
SALDO	1.411.730	2.664.080	4.239.005	6.574.687	9.993.465
VPN	9.585.287				
TIR	45%				

Tabla 12: Flujo de Caja BMS Solutions 2012-2016.

Fuente: Elaboración Propia.

En este apartado se debe recordar que Venezuela es uno de los países con mayor tasa de inflación a nivel mundial: según datos del Banco Central de Venezuela, el índice de precios al consumidor del año 2010 se ubicó en 27,2%, en el 2011 en 27,6% y en el 2012 en 20,1%. Así mismo, se debe considerar la existencia del control de cambio vigente desde el año 2013, que dificulta la libre adquisición de divisas.

Ante esta realidad, BMS Solutions se plantea una tasa de retorno que supere el promedio inflacionario de los últimos 3 años (26,20%). Así, la tasa de retorno exigida por la empresa se ubicará en 35%.

Por su parte, el cálculo del valor presente arroja la cifra de nueve millones quinientos ochenta y cinco mil doscientos ochenta y siete Bolívares (Bs. 9.585.287) según el flujo de caja a cuatro años. Con este resultado queda demostrado que la empresa producirá ganancias que superan en 10 pp la tasa mínima de rentabilidad exigida.

CAPÍTULO VIII: IMPLEMENTACIÓN, VIABILIDAD Y CONCLUSIONES

8.1 Calendario de Implementación

	2013											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Empresa												
Registro de Marca												
Infraestructura												
Alquiler de Oficina												
Acondicionamiento Oficina												
Operaciones												
Manual de Procedimientos para Clientes												
Control de Inventarios (Hardware)												
Recursos Humanos												
Descripción de Cargos												
Contratación Consultor 1												
Contratación Vendedor 1												
Contratación Técnico 2												
Entrenamiento												
Publicidad y Mercadeo												
Marketing Directo												
Visitas a Clientes												
Publicidad Revistas												
Ferias - Exhibiciones												

El calendario de implementación detalla los objetivos que se deben cumplir en un período de tiempo en todas las áreas de la empresa comenzando desde el mes de Mayo 2013 con la finalidad de que tengan una mejor organización.

Existen diferentes tareas que se deben realizar de inmediato, por esa razón se puede observar que el lapso de tiempo asignado es corto:

- Registro de la marca: Es un riesgo que está corriendo la empresa, exponiéndose a que pueda ser copiada su marca.
- Alquiler de la oficina: Debido a que el espacio con el que cuentan actualmente no es proporcional a la cantidad de empleados, y más aún cuando se proyecta un crecimiento en la plantilla organizacional.
- Manual de procedimientos para clientes: Es necesario finalizar el manual de procedimientos para los clientes ya que con ello, los mismos pueden consultar en cualquier momento dudas y además resolver inconvenientes menores evitando tener que llamar a los socios para solicitar el asesoramiento y visita al local.
- Control de inventarios: Deben tener un control del inventario de sus equipos, ya que con eso tienen una mejor organización y las compras serían más efectivas evitando caer en fallas de producto o sobre stock.

- Descripción de Cargos: Para lograr tener objetivos establecidos para el personal de la empresa es indispensable que se detalle la descripción del cargo que desempeña cada uno.

En cuanto a la inversión en Publicidad y Mercadeo, se recomienda iniciar la misma una vez se cuente con el apoyo de la figura de ventas, ya que en la actualidad el crecimiento de la empresa se ha dado por recomendaciones de “boca a boca” debido a que los clientes que han contratado los servicios de BMS Solutions están satisfechos con el sistema. De esta forma, una vez que la empresa posea un número mayor de empleados que le permita abarcar y satisfacer las necesidades de un crecimiento constante y acelerado en la plantilla de clientes se recomienda incurrir en esta inversión.

8.2 Viabilidad y Conclusiones

Cumpliendo nuestro rol de asesores externos, y luego de haber realizado un exhaustivo análisis de la empresa BMS Solutions, los factores externos que lo afectan y los riesgos a los que se encuentra expuesto, podemos concluir lo siguiente:

La empresa BMS Solutions posee las herramientas necesarias (producto y servicio) para mantenerse en el área de hospitalidad. Sin embargo, es necesario que la empresa tome en cuenta e implemente las recomendaciones presentadas en este trabajo. En este sentido y para garantizar su crecimiento en el tiempo, la empresa debe:

- Invertir paulatinamente en su estructura organizacional.
- Ejecutar el plan de Publicidad y Mercadeo propuesto con la finalidad de darse a conocer y con ello incrementar la captación de nuevos clientes.
- Prestar un servicio de altísima calidad que lo diferencie del resto de los proveedores del mercado.
- Desarrollar otras soluciones del sector hospitalidad que le permita incrementar la oferta de sus servicios a otros clientes: hotelería, discotecas, peluquerías, entre otros.

Las principales fortalezas del proyecto residen en el servicio personalizado y la calidad del sistema (portafolio competitivo que satisface las necesidades de los clientes). A su vez, entre las oportunidades destacan el potencial de captación de nuevos clientes, la posibilidad de expansión a otras áreas de la hospitalidad y el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores y/o clientes. Sin embargo, el proyecto está expuesto a factores externos como la disponibilidad de inventario por parte de los proveedores, cambios regulatorios que puedan afectar tanto la captación de clientes como la estructura de costos.

Para maximizar el retorno de inversión se recomienda solicitar un crédito bancario destinado a minimizar el riesgo por de fallas de inventario, contratación de personal y espacio físico. Este crédito permitirá a su vez aprovechar condiciones de financiamiento positivas debido a que la tasa de interés se encuentra por debajo a la tasa de inflación.

Al revisar y analizar las proyecciones financieras, podemos observar que la empresa es sumamente rentable, al registrar una tasa interna de retorno que supera en 10 pp a la exigida por el mercado (45% vs. 35%). Sin embargo, es de vital importancia que BMS Solutions constituya la estructura organizacional necesaria que le permita asegurar el crecimiento sostenido. Así mismo, es importante que los directores de la empresa monitoreen constantemente al mercado y sean capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado venezolano.

8.3 Riesgo y Planes de Contingencia

Luego de realizar un análisis detallado de la empresa BMS Solutions, debemos identificar una serie de factores tanto internos como externos que afectan las variables consideradas para ofrecer las recomendaciones que aquí se exponen.

Por esta razón, es necesario evaluar los riesgos a los cuales está expuesto el proyecto y generar planes de contingencia que permitan mitigarlos. En este sentido, los principales riesgos identificados son:

- **Riesgo de Devaluación:** Las prácticas económicas empleadas por el gobierno venezolano en los últimos años reflejan devaluaciones directas e indirectas que afectan la tasa de cambio a la cual se adquieren las divisas requeridas para la importación de productos. Al considerar que casi la totalidad de los equipos requeridos para realizar las instalaciones del sistema provienen de la importación, encontramos que una nueva devaluación del Bolívar tendría un gran impacto sobre el costo de los productos.
En caso de devaluación, se realizaría un incremento de precios proporcional al aumento de costos. Para evitar una caída significativa en la captación de nuevos clientes se dirigirían los esfuerzos publicitarios en la comunicación de los beneficios del software y la calidad del servicio prestado.
- **Riesgo Cambiario:** Como consecuencia de los controles cambiarios existentes en el país, la importación de los productos comercializados por los proveedores de BMS Solutions está expuesta a la aprobación de adquisición de divisas a través del nuevo Sistema Complementario de Adquisición de Divisas (Sicad). Como se mencionó anteriormente, este nuevo mecanismo se encuentra aún en proceso de análisis, generando gran escasez en los inventarios de productos y plazos de reposición.
Para minimizar el riesgo cambiario se establecerán relaciones comerciales con más de un proveedor (distribuidores y/o mayoristas) que cuenten con los equipos necesarios. Esto permite adquirir los artículos ofertados de diferentes fuentes dependiendo de la disponibilidad de inventario y capacidad de reposición que se adapte a las necesidades de BMS Solutions.
Adicionalmente, se prevé utilizar parte de los fondos del crédito bancario para la adquisición anticipada de equipos. De esta forma, la empresa podrá garantizar el

inventario necesario para cubrir las solicitudes de clientes actuales (reposición de equipos, actualizaciones), así como de clientes potenciales.

- Riesgo en Captación de Clientes: De agravarse la crisis política y económica presente en el país la captación de nuevos clientes podría verse afectada, reduciendo con ello los ingresos proyectados y poniendo en riesgo el continuo crecimiento de la empresa. Ante esta situación, y como primera instancia, se podrían reducir costos de personal que permitan llevar al mínimo la operación del negocio.
- Riesgo ante Nuevos Competidores: Como todo libre mercado, BMS Solutions se encuentra expuesta a que entren nuevos competidores al mercado que ofrezcan servicios similares a los suyos. Como plan de contingencia se propone que ante la entrada de nuevos jugadores al mercado, la empresa incremente su inversión en Publicidad y Mercadeo, así como reforzar los planes de captación (nuevas rutas y estrategias más agresivas). De igual forma, se recomienda desarrollar nuevos módulos que permitan ofrecer más soluciones a los clientes, entre ellos y como uno de los más importantes, el desarrollo del módulo contable.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Kotler Philip, Fundamentos de Mercadotecnia Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Finch Brian, Como Desarrollar un Plan de Negocio. Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España, 2007
- Amant, Oriol (OA) 2005. Análisis de Estados Financieros. Ediciones Gestión 2000
- Gómez R Francisco, Mercadotecnia en Venezuela. Ediciones Frigor, Caracas Venezuela
- Dessler Gary, Administración de Personal. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1996

Páginas web:

- Banco Central de Venezuela (2013). Disponible online: www.bcv.org.ve
- BMS Solutions (2013). Disponible Online: www.bmssolutions.net
- Cámara de Restaurantes de Venezuela (2013). Disponible online: www.canares.org
- Dittmer, Paul (2002). Dimensions of the Hospitality Industry.
- Enciclopedia Kalipedia (2013). Disponible online: http://ve.kalipedia.com/geografia-venezuela/tema/graficos-zonas-distribucion-poblacion.html?x1=20080731klpgeogve_10.Ges&x=20080731klpgeogve_26.Kes
- Ferrel O.C, Hartline M. (2006). Estrategias de Marketing (3ra. Edición.)
- HarryDeMaio (2001). B2B and Beyond: New Business Model built on Trust. pp 24-25.
- Micros Venezuela (2013). Disponible online: www.micros.com.ve
- Miro Popic (2013). Tu Guía Gastronómica. Disponible online: www.miropopic.com
- Página online de la empresa ICG. www.icg.es
- Página online de Aldelo de Venezuela. www.aldelodevenezuela.com
- Saint de Venezuela. (www.saintnet.com)

ANEXOS

ANEXO 1: Lista de productos de software de BMS Solutions.

Operaciones Transaccionales

- Plano de Mesas gráficos y gestionados por el usuario.
- Contempla diversas áreas de atención (Terraza, Salón, Comedor).
- Módulo Para Llevar.
- Módulo Delivery.
- Información detallada del comensal.
- División de cuentas.
- Transferencia entre cuentas.
- 4 Niveles de Permisología con funciones predeterminadas y personalizables: Cajero, Mesero, Encargado, Dueño.
- Soporte de múltiples impresoras y comandas.
- Envío de orden soportado por KDS (Kitchen Display System).
- Toma de pedido con dispositivo inalámbrico (PDA) en comunicación instantánea con las impresoras de cocina o barra.
- Facturación rápida y segura.
- Único software para restaurantes en Venezuela totalmente blindado con la impresora fiscal, evitando diferencias diarias entre los balances fiscales y los generados por el sistema.
- Descuentos configurables por usuario y cliente.
- Gestión de propinas por empleado.
- Acceso al sistema mediante clave, tarjeta magnética o capta huellas.

Operaciones internas o de oficinas

- Gestión de Materia Prima, SubRecetas, Productos.
- Compras y proveedores.
- Teoría de Costos y Gestión de Inventario.
- Desperdicios y Comida de Personal.
- Centros de Beneficio (Alimentos, Bebidas con alcohol, Bebidas sin Alcohol).

Calidad de servicio y atención

- Gift Cards.
- Tarjetas de descuento a clientes frecuentes personalizable por usuario.
- Tarjetas de créditos corporativas con diseño y logo del establecimiento.
- Encuestas de servicio a través de tablets.

Sistemas de información y reportes

- Consolidado de Ventas por período.
- Consolidado de Ventas de productos.
- Venta y comensales por hora.
- Top 10 Clientes con seguimiento a sus consumos y visitas.
- Costo vs Rentabilidad.
- Alertas de Inventario: Máximos y Mínimos.
- Compras por periodo.
- Variaciones de Inventario (Ideal vs Real).
- Reportes de productividad y venta por mesonero.
- Comparación entre mesoneros.
- Propinas generadas.
- Anulaciones detalladas y consolidada.
- Tracking de cuentas, con seguimiento a usuario responsable, productos, formas de pago, hora de apertura y cierres.

Comunicaciones y reportes instantáneos vía correo electrónico

- Envío instantáneo vía correo electrónico del consolidado de ventas del día y productos vendidos al momento de efectuar reporte Z.
- Envío instantáneo vía correo electrónico por cada toma de inventario efectuada en el restaurant reflejando reportes de Compras, Desperdicios, Inventario y Variaciones.