



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA Y NEGOCIOS

**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EL PRODUCTO “TRUCHA
ARCOÍRIS” PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN COSTERA DE LA
UNIVERSIDAD DE ATACAMA**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de
ingeniero civil industrial

Profesor guía: Marcos Zúñiga Sotelo

Fabyan Ignacio Olivares Ormeño

Copiapó, Chile 2022



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA Y NEGOCIOS

**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EL PRODUCTO “TRUCHA
ARCOÍRIS” PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN COSTERA DE LA
UNIVERSIDAD DE ATACAMA**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de
Ingeniero Civil Industrial

Profesor guía: Marcos Zúñiga Soteldo

Fabyan Ignacio Olivares Ormeño

Copiapó, Chile 2022

Agradecimientos

Quisiera agradecer a mi familia, en especial a mis abuelos Raúl y Eugenia, por el gran apoyo que me brindaron desde el comienzo de este gran viaje educativo, por estar conmigo en los altos y bajos y apoyarme incondicionalmente. Sin ellos no podría haber logrado superar obstáculos ni disfrutar de mi época universitaria, es gracias a ellos que nunca me faltaron los recursos, los medios ni el apoyo para poder aprender, educarme y crecer como persona y ser un futuro profesional.

También quisiera agradecer enormemente a las amistades que hice en el camino y aún conservo, ellos saben de frustraciones y alegrías, derrotas y triunfos, llantos y risas. Todo lo compartido, luchado, disfrutado y sufrido lo llevo junto a ustedes en mi corazón, pues si bien el título personal la batalla la vivimos todos juntos. A mis amigos Joaquín, Matías, Vjera, Kevin, Martín y quizás otros que se me queden en el tintero, a ellos que a pesar de ser de otras carreras compartíamos noches de estudio donde el apoyo y cariño jamás faltó. Además de mis compañeros de carrera, en especial a Marlen Reyes por su gran disposición, entusiasmo y ánimos infaltables hasta el final de este camino.

Dedicatoria

A mi yo del pasado, presente y futuro, y a todos aquellos que lo necesiten leer:

«No dejes que termine el día sin haber crecido un poco, sin haber sido un poco más feliz, sin haber alimentado tus sueños. No te dejes vencer por el desaliento. No permitas que nadie te quite el derecho de expresarte que es casi un deber.

No abandones tus ansias de hacer de tu vida algo extraordinario... No dejes de creer que las palabras, la risa y la poesía sí pueden cambiar el mundo...

*Somos seres, humanos, llenos de pasión. **La vida es desierto y también es oasis.** Nos derriba, nos lastima, nos convierte en protagonistas de nuestra propia historia... Pero no dejes nunca de soñar, porque sólo a través de sus sueños puede ser libre el hombre.*

No caigas en el peor error, el silencio. La mayoría vive en un silencio espantoso.

No te resignes... No traicionas tus creencias. Todos necesitamos aceptación, pero no podemos remar en contra de nosotros mismos. Eso transforma la vida en un infierno.

Disfruta el pánico que provoca tener la vida por delante... Vívela intensamente, sin mediocridades. Piensa que en ti está el futuro y en enfrentar tu tarea con orgullo, impulso y sin miedo.

Aprende de quienes pueden enseñarte... No permitas que la vida te pase por encima sin que la vivas..."

Carpe diem, Walt Whitman

Resumen

El presente estudio tiene por objetivo un diseño estratégico que permita alcanzar altos estándares de calidad en el ámbito de servicio al cliente, en el sentido de generar relaciones estables y confiables a lo largo del tiempo, donde una de las primicias será un escenario “ganar – ganar” donde el *Centro de Investigación Costeras* pueda aprovechar sus ventajas competitivas y así generar mejores beneficios a sus clientes en comparación a la competencia. Todo esto en torno al sector geográfico donde se encuentra el centro de investigación, que se refiere a la comuna de Caldera.

Se integra una propuesta de valor directa, donde se busque aumentar el valor percibido por los clientes mediante estrategias que los incluyan directamente en cuanto a la forja de relaciones y a la vez puedan aprovechar las ventajas que ofrece el CIC y sus distintos productos o servicios.

Para llevar a cabo este trabajo se estudia el mercado potencial, en términos de consumos per cápita en la región y por minoristas de la zona. De igual manera se evaluará a grandes rasgos el mercado potencial que existe en el mundo ya que Chile tiene renombre y peso al ser el segundo exportador más grande de salmónidos a nivel mundial. También se estudiará el sector geográfico del cual provienen los potenciales clientes, actividades que se desarrollan actualmente. Después se definen los pilares de las estrategias a proponer, basados en el modelo de generación de negocios CANVAS. Este modelo contiene diferentes dimensiones del negocio que se complementan para poder generar una propuesta de valor acertada hacia los clientes.

Tras realizar el análisis, se descubren los principales clientes potenciales, así como las principales actividades que se deben realizar para llegar a ellos tanto en la región como hacia el exterior. También se describen los elementos que afectan la demanda de dichos clientes, como también los riesgos que pudiesen afectar tanto el consumo como la continuidad operacional de los distintos productores de peces. Por otro lado, se realiza un análisis estratégico y un plan de marketing del proyecto. Con esta información, más la desarrollada en el modelo CANVAS, se evalúan las distintas estrategias que deberá adoptar el CIC para poder abarcar una porción del mercado.

Respecto a la factibilidad del proyecto, sobre comercializar truchas arcoíris en la comuna de Caldera, éste es viable bajo las condiciones establecidas del mercado. Realizando proyecciones de producción para el año venidero, junto con datos ya proyectados de distintas organizaciones tanto gubernamentales como privadas, se denota una creciente demanda tanto para el mercado nacional como de exportación, aunque el crecimiento esperado para ambos es distinto. Organizaciones como la ONU y la FAO establecen cifras optimistas respecto al consumo y comercialización de los productos marinos chilenos hacia sus consumidores habituales extranjeros. Esto junto con los datos nacionales, permiten evaluar las distintas opciones sobre hacia dónde dirigir los esfuerzos productivos y comerciales, dejando en evidencia que el objetivo particular del CIC, sobre participar en el mercado comunal, es factible ya que existe una demanda hacia los distintos productos y que incluso a veces, dependiendo del cliente, es una demanda insatisfecha debido a la disponibilidad de producto en la comuna.

Tras finalizar este trabajo se pudo concluir que es recomendable participar en el mercado nacional, específicamente en la región, debido principalmente a que el segmento objetivo podría considerarse como un socio clave con el cual se podrán establecer vínculos seguros, además el cual cuenta con consumos constantes y seguros tanto en las temporadas altas y temporadas bajas.

Palabras clave: plan de negocios – demanda – cliente objetivo - acuaponía

Abstract

The objective of this proposal is a strategic design that allows reaching high quality standards in the field of customer service, in the sense of generating stable and reliable relationships over time, where one of the firsts will be a "win-win" scenario. ” where the CIC can take advantage of its competitive advantages and thus generate better benefits for its clients compared to the competition. All this around the geographical sector where the research center is located, which refers to the Caldera commune.

A direct value proposition is integrated, seeking to increase the value perceived by customers through strategies that include them directly in terms of forging relationships and at the same time they can take advantage of the advantages offered by the CIC and its different products or services.

To carry out this work, the potential market is studied, in terms of consumption per capita in the region and by retailers in the area. In the same way, the potential market that exists in the world will be evaluated in broad strokes since Chile has renown and weight as the second largest exporter of salmonids worldwide. The geographical sector from which potential clients come, activities that are currently being developed, will also be studied. Then, the pillars of the strategies to be proposed are defined, based on the CANVAS business generation model. This model contains different dimensions of the business that complement each other in order to generate a successful value proposition for customers.

After carrying out the analysis, the main potential clients are discovered, as well as the main activities that must be carried out to reach them both in the region and abroad. The elements that affect the demand of said clients are also described, as well as the risks that could affect both the consumption and the operational continuity of the different fish producers. On the other hand, a strategic analysis and a marketing plan for the project are carried out. With this information, plus that developed in the CANVAS model, the different strategies that the CIC must adopt in order to cover a portion of the market are evaluated.

Regarding the feasibility of the project, about marketing rainbow trout in the Caldera commune, it is viable under the established market conditions. Making production projections for the coming year, together with already projected data from different governmental and private organizations, a growing demand for both the national and export markets is denoted, although the expected growth for both is different. Organizations such as the UN and the FAO establish optimistic figures regarding the consumption and commercialization of Chilean marine products towards their usual foreign consumers. This, together with the national data, makes it possible to evaluate the different options on where to direct productive and commercial efforts, making it clear that the particular objective of the CIC, to participate in the communal market, is feasible since there is a demand for the different products. and that even sometimes, depending on the client, it is an unsatisfied demand due to the availability of the product in the community.

After completing this work, it was concluded that it is advisable to participate in the national market, specifically in the region, mainly because the target segment could be considered as a key partner with which secure links can be established, in addition to which it has constant consumption. and safe both in high seasons and low seasons.

Key words: business plan – demand – target - aquaponics

Índice de contenidos

Resumen	5
Abstract	6
Índice de Ilustraciones y tablas	9
Capítulo I. Introducción	10
1.1 Introducción	10
1.2 Descripción del tema a abordar	10
1.3 Alcance	11
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Objetivo principal	11
1.4.2 Objetivos específicos	11
1.4.3 resultados esperados	12
Capítulo II. Marco teórico	13
2.1 Metodología de la investigación	13
2.2 Marco conceptual	14
2.3 Centro de investigación costeras, UDA	14
2.3.1 Acuicultura	15
2.4 Truchas arcoíris	15
2.5 Plan de negocios	16
2.5.1 Las 10 partes de un plan de negocios	17
2.5.1.1 análisis de la industria	17
2.5.1.2 análisis del mercado	20
2.5.1.3 productos y servicios	22
2.5.1.4 descripción del negocio	26
2.5.1.5 estrategia de marketing y ventas	27
2.5.1.6 operaciones y administración	32
2.5.1.7 plan financiero pro forma	37
2.5.1.8 plan de implementación	47

2.5.1.9 plan de contingencia y emergencia	48
2.5.1.10 resumen ejecutivo	49
2.6 Análisis "las 5 fuerzas de Porter"	50
2.7 Análisis PEST	53
2.8 Modelo CANVAS	54
Capítulo III. desarrollo	56
3.1 Metodologías	56
Análisis Externo	56
3.2 Análisis del entorno	56
3.3 Descripción del mercado	57
3.3.1 Mercado nacional	57
3.3.2 Exportaciones	58
3.3.3 Mercado mundial	59
3.3.4 Mercado regional y oportunidades de negocio	60
3.3.4.1 Estudio de entrevistas	61
3.4 Análisis PEST	62
3.5 demanda	65
3.6 5 Fuerzas de Porter	70
Análisis interno	72
3.7 Análisis de cadena de valor	72
3.8 Análisis FODA	73
3.8.1 Factores claves del éxito	74
3.9 Modelo CANVAS	75
3.10 Mix de marketing	80
3.11 Desarrollo de estrategias corporativas	85
Capitulo IV Conclusiones	86
Capitulo V Bibliografía	88
Índice de ilustraciones y tablas	

imagen 1 Áreas a alinear	23
Imagen 2 cadena de valor	25
imagen 3 Ejemplo de estado de resultado	40
imagen 4 Ejemplo estructura de balance general	42
imagen 5 Las 5 fuerzas de porter	51
imagen 6 Modelo CANVAS	53
imagen 7 Cosechas totales de salmónidos en Chile, por años	68
Imagen 8 Trucha arcoíris	81
Tabla 1 Exportaciones de truchas y salmones	59
Tabla 2 Exportaciones de bienes	59
Tabla 3 producción de truchas arcoíris en centros de cultivos	67
Tabla 4 principales países destino de exportaciones nacionales de sector extractivo y acuícola	69
Tabla 5 Exportaciones totales del sector acuícola	69
Tabla 6 Componentes nutricionales para truchas	73
Tabla 7 Matriz FODA	74
Tabla 8 Costos de alimentación en la cría de truchas arcoíris	78
Tabla 9 Precios de distintos peces comercializados en la zona de Caldera	84
Tabla 10 Ingresos y utilidades con diferentes precios de venta	85

Capítulo I. introducción

1.1 Introducción

A lo largo de la historia de Chile, las ciudades costeras han sido de gran importancia en el ámbito comercial, ya sea comercio con el exterior o producción para consumo nacional. Es gracias a esta amplia costa que Chile pudo desarrollar un notorio e importante mercado sobre el cual desarrollar gran parte de su comercio, donde las exportaciones de peces (en específico de truchas y salmónidos) al extranjero abarcan una gran parte del tamaño total del mercado mundial. Además, esta gran costa provee de distintos y variados ecosistemas gracias a los cuales se da una amplia gama de platillos gastronómicos que existen en cada sector del país a lo largo de los 6435 km de costa.

Es gracias a las características mencionadas que la ciudad y comuna de Caldera tiene un mercado bastante inclinado hacia los productos marinos, ya sea para exportación o consumo local. En la región se producen y venden distintos tipos de peces, los cuales varían según temporada o si son de importación, el cual es el caso del pangasius de Taiwán, o truchas y salmónes del sur de Chile; zona la cual es la principal y única productora de truchas arcoíris, desde la VII región en adelante.

Es por ello por lo que la presente tesis tiene como objetivo proponer un plan de negocios la comercialización de truchas arcoíris al target en la Comuna de caldera, y como sub objetivo la comercialización de truchas arcoíris a otros clientes como por ejemplo, para exportación. Además, cabe mencionar que esta especie puede considerarse nueva e innovadora tanto en la región como en la zona norte del país, esto debido a que la mayoría de las truchas arcoíris producidas en el sur del país son para exportación.

1.2 Descripción del tema a abordar

El Centro de investigación costeras de la Universidad de Atacama (en adelante conocido como CIC) actualmente se encuentra criando truchas arcoíris para su posterior comercialización en la región de Atacama, en específico por la comuna de Caldera. El CIC comenzó la cría de esta especie con un volumen aproximado de 18.000 ejemplares los cuales se espera lleguen a un peso y tamaño determinado que beneficie el comercio del mismo.

Actualmente el CIC desea poseer conocimiento sobre la demanda de este tipo de productos, las amenazas que podrían disminuir la comercialización de este y poder contar con un estimado de precio de venta.

1.3 Alcance

La presente propuesta de plan de negocios se enfoca en la necesidad del CIC de comercializar su nuevo producto, truchas arcoíris. El problema que enfrenta el CIC podría describirse como “formalizar las ventas de truchas arcoíris”, la solución para estas ventas será que se *formalizarán* a través del plan de negocios el cual incluye recopilar información que exista con relación a la demanda de peces en la comuna de Caldera, los ciclos de la demanda, y sobre las preferencias de los distintos tipos de clientes respecto a las variedades de peces y otros productos marinos. Para esto, se analizará el mercado en la ciudad de Caldera, basado en un estudio externo con fuentes secundarias y fuentes primarias, siendo estas un estudio de encuestas a los distintos clientes objetivos.

Posteriormente se orientarán los esfuerzos en establecer estrategias que permitan la introducción de truchas arcoíris al mercado de la comuna de Caldera, Chile.

Desde el punto de vista industrial el presente proyecto no busca generar cambios en la estructura operacional del CIC, aunque algunos detalles del proceso productivo y calidad puedan ser de ayuda en el plan de marketing.

Debido a la naturaleza del CIC (siendo perteneciente a una entidad educacional), los costos productivos no son los mismos que una empresa “común”, o al menos privada, por lo que se podrán generar estrategias de marketing con ciertas ventajas competitivas y de esta manera capturar porciones del mercado cada vez más grandes.

Por último, se estudiará la comercialización, distribución, los canales y promoción del producto hacia el cliente.

1.4 Objetivos y Resultados esperados

1.4.1 Objetivo General

Generar una propuesta de plan de negocios para el producto “truchas arcoíris” para el Centro de investigación costera – CIC.

1.4.2 Objetivos específicos

- Estudio de mercado utilizando distintas herramientas como análisis Porter, modelo CANVAS, matriz FODA y entrevistas.
- Estimación precio de venta.
- Estimación demanda potencial del target.
- Definir las características claves que busca el consumidor al momento de comprar pescados.
- Establecer factores críticos de éxito del plan de negocios.
- Generar estrategias para llegar al cliente y amoldarse a sus necesidades.

1.4.3 Resultados esperados

Contar con una propuesta de plan de negocios que demuestra una ventaja competitiva y garantice permanencia en el mercado.

Capítulo II. Marco teórico

El marco teórico es un instrumento fundamental donde, gracias a los distintos postulados teóricos, se identifican y describen las fuentes sobre las cuales se sustenta la investigación y diseño del estudio, formatos que ayudarán a describir de mejor manera los problemas en las investigaciones. Es donde se amplía la descripción del problema y se integran, o se establece la relación existente entre la teoría con la investigación y los factores que se estudian. Finalmente ayudan a tener una visión completa sobre el problema y la metodología de estudio en las distintas fases del proyecto; observación, experimentación y conclusión.

2.1 Metodología de la investigación

Podría definirse a la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (17). A lo largo de la historia han existido diversas formas de pensamiento sobre cómo abarcar la búsqueda de conocimiento. Sin embargo, actualmente las variadas técnicas se “*polarizaron*” en dos aproximaciones principales de la investigación; el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo.

Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual. En términos generales, estos métodos utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí:

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

Las **metodologías cualitativas** se utilizan para responder cuestionamientos que no pueden ser medibles y se enfocan en obtener información de experiencias y percepciones de los participantes que interesan a la investigación.

Las **metodologías cuantitativas** son aquéllas con las que se pueden obtener datos cuantitativos o medibles. Su importancia es que pueden validarse con modelos y principios científicos, pero pueden llegar a ser inflexibles y frías.

Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Sin embargo, estas metodologías no son excluyentes entre sí dando lugar a la denominada *metodología mixta*, la cual es una mezcla entre ambas metodologías, cualitativa y cuantitativa.

Para el estudio presente se establecerá una metodología mixta debido a la cualidad del estudio, donde, se deberán analizar datos de carácter numérico como lo pueden ser la demanda, oferta o niveles productivos, y datos de carácter *descriptivos* como lo pueden ser las preferencias de los clientes.

2.2 marco conceptual

Debido a que la naturaleza del trabajo consta solo en generar una propuesta de plan de negocios, no se entrarán en detalles sobre los distintos conocimientos técnicos o procesos que se deben poseer para la cría de truchas o peces en general.

2.3 Centro de Investigación Costera, UDA (CIC)

El Centro de Investigaciones Costeras de la Universidad de Atacama (CIC-UDA) fue creado en el año 2013, sin embargo su inauguración oficial fue el martes 19 de diciembre de 2017 durante el inicio de la segunda etapa del Proyecto para el Desarrollo de la Pesca Artesanal y Acuicultura a Pequeña Escala, FIC OSTION OSTRA APE II.

A través del lema que se encuentra en su página web, “innovación basada en la ciencia”, el CIC-UDA demuestra como busca promover el desarrollo científico-tecnológico y productivo de la región de Atacama, por medio de la investigación aplicada en las líneas de “Acuicultura Sustentable” y “Ecología y biodiversidad en ambientes acuáticos”. Además en la página web se encuentra información con los distintos servicios y proyectos que realiza el CIC (5), además de los distintos laboratorios que posee en los cuales realiza sus distintas investigaciones, estudios e innovaciones.

Servicios: Nutrición; fisiología animal; contaminación ambiental; bioensayo; protocolos para el cultivo de organismos marinos y finalmente embarcación de investigación.

Proyectos: FIC-REPROTECH; FIC OSTIÓN ATACAMA; FIC EMA SOLAR y publicaciones científicas.

Organigrama

Director ejecutivo: Rafael Crisóstomo Gamboa.

Cuerpo de investigadores

Estefanía Bonnail Miguel, Eva Rothäusler, Edgardo Cruces Romero

2.3.1 Acuicultura

La acuicultura, junto con la ganadería, la agricultura y la pesca, son las actividades que nos permiten obtener el alimento necesario para nuestro sustento como humanidad. En sus comienzos los métodos de realización de la acuicultura marina tanto en China como en la antigua Roma estos estaban basados en la captura y mantenimiento de alevines de peces. Este tipo de acuicultura primitiva conlleva un grave impacto ambiental sobre todo para la supervivencia de poblaciones de determinadas, ya sea respecto a las mismas especies que se crían o la alimentación disponible para delfines y otros mamíferos marinos. Sin embargo, este tipo de acuicultura aún se sigue practicando hoy en día aunque cada vez menos gracias a los nuevos métodos de crianza que se han desarrollado gracias a distintos estudios y avances tecnológicos.

La acuicultura se define como el cultivo de animales y plantas acuáticas en su medio (el agua), junto con las distintas técnicas necesarias para realizar efectivamente esos cultivos y que conllevan una domesticación de las especies y un necesario conocimiento sobre su biología ((fisiología, nutrición, reproducción o patologías) (30). La acuicultura puede dividirse en dos grandes categorías dependiendo de la tipología del agua en que se realice el cultivo, pudiendo diferenciar entre acuicultura marina y continental. Esta diferenciación implica también el tipo de especie que se pueden cultivar o el grado de especialización y desarrollo tecnológico necesario para su realización. Algunas especies, como los salmones, requieren ambos tipos de agua.

Actualmente la acuicultura se realiza en las costas y ríos de todos los continentes excepto en la Antártida, y gracias a la domesticación progresiva se cultivan unas 598 especies a nivel mundial según la Organización para la Alimentación y la Agricultura de las Naciones Unidas (FAO), entre peces (369), moluscos (109), crustáceos (64), anfibios y reptiles (7), invertebrados acuáticos (9) y algas (40) o microalgas (27).

La acuicultura como podemos comprobar es diversa en cuanto el número de especies que se cultivan, y en la cantidad de sistemas y tecnologías utilizados, lo que implica que se debe ser prudente a la hora de hablar de acuicultura en general, sobre todo en cuanto a su *sostenibilidad e impactos ambientales*.

En el caso del CIC-UDA, este utiliza las técnicas de la acuaponía continental en el cultivo de las truchas arcoíris, las cuales se mantienen en estanques o piscinas de distinto tamaño dependiendo de la etapa de crecimiento.

2.4 Truchas arcoíris

Las truchas arcoíris son peces eurihalinos pertenecientes a la familia de los salmónidos, nativo del norte del océano Pacífico, carnívoro y de agua fría (27). En sus primeras etapas de crecimiento se cultivan en agua dulce, cuando alcanzan un peso promedio entre 80 y 100 gramos pueden ser transferidos a agua salada o continuar en agua dulce. Luego de un periodo de crecimiento aproximado entre 8 a 9 meses, estos ejemplares

alcanzan un peso ideal aproximado de 400 gramos y tamaño promedio de 50 centímetros (parámetros establecidos por el CIC). Otra de las características de este producto es que se trabajan solamente con hembras debido a ciertas facultades fisiológicas (como lo es el color, tanto de piel como de carne).

Chile es uno de los principales productores mundiales de truchas de cultivo, donde dicho cultivo se realiza en la zona sur del país, entre las regiones VII y XII (22). Las principales líneas de elaboración y presentación en general son:

- Fresco o congelado
- Entero eviscerado
- Sin cabeza eviscerado (H&G)
- Filete con y sin piel
- Porciones
- Ahumado y conserva.



Imagen 1: Trucha arcoíris (Fuente: SERNAPESCA)

2.5 Plan de negocios

¿Qué es un plan de negocios y por qué es necesario? (2)

Todos los negocios necesitan elaborar un plan de negocios detallado que proporcionará una oportunidad para moldear una buena estrategia de desarrollo de negocios, esto sin discriminar la meta que podría ser:

- Obtener financiamiento para empezar o ampliar un negocio.

- Ser más organizado y aumentar las probabilidades de éxito.
- identificar el valor de su negocio y preparar un plan para vender su negocio.
- Revitalizar el negocio e identificar nuevos mercados y oportunidades de negocio.
- Reorganizar su negocio para permitirse más tiempo lejos del negocio, entre muchas otras.

Pero ¿Qué es un plan de negocios? Es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos respecto a las distintas áreas del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a seguir para los administradores o inversionistas. Sin embargo, para ejemplificar y dar a entender de manera más concisa los elementos más generales que componen un plan de negocios, se facilita la siguiente “ecuación” donde:

Metas + Investigación + Estrategias = Plan de negocios

“Un plan de negocios es un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad”

Para explicar de mejor manera los elementos de un plan de negocios se utilizará como referencia lo postulado por Greg Balanko-Dickson en su libro “Cómo preparar un plan de negocios exitoso”, donde se explica cada parte relacionada a un negocio. Sin embargo, debido a la naturaleza del estudio, algunas secciones de este libro guía se obviarán.

2.5.1 las 10 partes de un plan de negocios (según Greg Balanko-Dickson)

1. análisis de la industria
2. análisis del mercado
3. productos y servicios
4. descripción del negocio
5. estrategia de marketing y ventas
6. operaciones y administración
7. plan financiero pro forma
8. plan de implementación
9. plan de contingencia y emergencia
10. resumen ejecutivo

2.5.1.1 Análisis de la industria = análisis externo

Los análisis de la industria y del mercado intentan identificar los factores que se incluirán en el ambiente externo en el cual opera el negocio, mientras que las otras secciones del plan de negocios se enfocan en el ambiente interno sobre el cual se tiene control.

El análisis de la industria permite identificar oportunidades estratégicas que se puede utilizar para tomar ventaja. El análisis del mercado examina el entorno local para identificar un nicho rentable.

El análisis de la industria muestra la gran foto, o sea, los factores externos que están más allá del control de cada empresa. Identificar los factores que pueden afectar al negocio mientras se elabora el plan de negocios otorga la opción de analizar el mismo y realizar cambios. Los factores externos incluyen:

- I. Tendencias de la industria, la composición de su mercado y el ambiente competitivo
- II. El clima económico
- III. Las tendencias demográficas
- IV. El papel de la tecnología

I. Tendencias de la industria, la composición de su mercado y el ambiente competitivo:

El mundo de los negocios evoluciona constantemente, tanto por las tecnologías como por los clientes. Las modas cambian constantemente y cada vez más rápido, lo que estaba de moda hace un año hoy puede ser un ancla. Identificar las tendencias y los componentes competitivos permitirán crear una estrategia más efectiva y responder de forma proactiva a las necesidades del cliente.

II. El clima económico:

El propósito final de revisar la salud financiera de la industria (o clima económico) es hacer comparaciones para ver en qué niveles está operando el negocio y la eficiencia con que lo hace. Esto puede ayudar a detectar áreas del negocio que necesiten atención.

Áreas importantes para considerar:

- **Economías de escala**
- **Lealtades de clientes y diferenciación**
- **Flujo de caja** (Si la industria tiene que mantener grandes cantidades de cuentas por cobrar, ello puede afectar de manera negativa la capacidad para pagar a los proveedores y al personal).
- **Equipo de trabajo y delegación** (hace referencia a si la empresa depende mucho de trabajadores expertos y los sistemas de control de información que faciliten el equilibrio entre la delegación de tareas y el control).
- **Idea y desarrollo del negocio** (hace referencia a reevaluar la idea de negocio actual, o proponer nuevas ya que ninguna idea de negocio dura para siempre).
- **Diversificación, crecimiento y expansión** (Siempre existirá cierto grado de desequilibrio entre las necesidades del mercado y la estrategia del negocio. La

clave es ser capaz de identificar los cambios que necesitan hacerse y, luego, tomar una decisión objetiva).

III. El papel de la tecnología

La tecnología hoy en día podría considerarse casi inherente al ser humano, siendo este dependiente de la misma en la mayoría de los aspectos de su vida ya que, desde una simple ampolla hasta una gran planta de elaboración dependen de la electricidad para funcionar.

Actualmente se posee conocimiento de varios ejemplos en que la innovación y la tecnología han sido disruptivas en distintos mercados a lo largo del mundo y la historia, ejemplos que van desde las revoluciones industriales hasta innovadores inventos de servicios como lo es actualmente la gran industria del streaming, la cual, con Netflix como pionero, cambió completamente la forma en que se transmiten programas de entretenimiento, series televisivas y películas.

Es por ello por lo que cuando se encuentra en el proceso de elaboración del plan de negocios, es necesario asegurarse de identificar cómo apalancará la utilización de tecnología para competir o ganar una ventaja tecnológica. Esto también es bastante relevante en la industria acuícola, la cual cada vez genera mayores ventajas respecto a la pesca artesanal o industrial; ventajas como en economías de escala e incluso impactos ambientales.

Un elemento para considerar, debido al gran impacto que puede generar la tecnología en un mercado, son las *estrategias de salida*. Estas estrategias son las que utilizan los inversionistas y propietarios para liquidar o hacer efectivas sus inversiones, esto en el sentido de tener un plan de respaldo para asegurar la inversión en cierta empresa en caso de que la demanda del mercado decaiga gravemente, como lo hizo la pandemia con varios comercios, o cómo también la tecnología e innovación pueden generar el mismo efecto para los competidores.

IV. Tendencias demográficas

Obtener información demográfica permite seleccionar el área con la mejor mezcla de características demográficas que permitirá apoyar el negocio. En este sentido es necesario considerar los ámbitos cuantitativos (estado) y cualitativo (dinámica) de la población en la que estará inserto el mercado a estudiar. Dichos componentes poblacionales poseen los siguientes elementos:

Estado de la población

- Tamaño

- Distribución territorial
- Estructura (por edad y sexo)

Dinámica de la población

- Fecundidad
- Mortalidad
- Migración

Obtener datos demográficos es vital para conocer las tendencias actuales e intentar anticipar las tendencias futuras del mercado.

2.5.1.2 Análisis de mercado

El análisis del mercado, la estrategia de marketing y el plan financiero son tres de las partes más importantes del plan de negocios. El análisis de mercado proporcionará el conocimiento de la estructura y tamaño del mercado, así como la información concerniente al ambiente que influye en él. Algunos de los elementos a considerar, de manera generalizada, son:

- I. Competencia (identificar y analizar)
- II. Identificar ventas y utilidades por segmento de mercado.
- III. Segmentos de mercado
- IV. Tamaño y participación de mercado

I. Identificación y análisis de la competencia.

Identificación: Con el fin de hacer llegar a los clientes la principal ventaja competitiva que posee la empresa, se necesitará que compare el negocio con los competidores directos e indirectos. A modo de ejemplo un equipo profesional de fútbol poseerá los siguientes competidores.

Competidores directos: los competidores directos incluirían otros equipos de deportes profesionales, conciertos y otros eventos que se llevan a cabo el mismo día que juega el equipo.

Competidores indirectos: los competidores indirectos son productos o servicios sustitutos, por ejemplo, negocios como tiendas de videos, cines, restaurantes, exhibiciones y ferias, la orquesta sinfónica local.

Análisis: Una vez identificada la competencia se deben analizar las características de cada uno con el motivo de entender y aprender las cualidades que los hacen quienes son. Algunas características o fuentes de información, respecto a la competencia, pueden ser:

Fortalezas; ¿Qué hacen bien? ¿Principal ventaja competitiva? ¿Son más grandes o pequeños que la empresa en estudio?

Debilidades; ¿Qué podrían mejorar? ¿Qué les falta?

Cómo compiten; describir sus métodos de operación (posición respecto al precio, atención al cliente, reputación, en qué difiere el modelo de negocios.

Algunas de las fuentes de información pueden ser *proveedores, informes anuales, clientes, publicaciones periódicas y/o especializadas, publicidad* entre otros.

II. Ventas y utilidades por segmento mercado

Identificar y describir cuántos productos o servicios se venderá, cuándo y a quién se venderán. Este proceso ayudará a crear una proyección de ventas, que será necesaria para completar el plan financiero. Dichas estimaciones de ventas y utilidades se deben basar en dos fuentes: nueva información que se obtenga a partir de la investigación e información de los gobiernos, instituciones o asociaciones locales.

III. Segmentos de mercado

Se puede crear un segmento de mercado si se identifican variables específicas y después establece un nicho de mercado con base en esos criterios. Por ejemplo, algunas de las variables pueden ser ubicación geográfica, demografía, psicografía, hábitos de compra, comportamiento e inclinaciones del consumidor y patrones socioeconómicos. Estos elementos se pueden utilizar para segmentar el mercado, así como para revelar indicadores claves de rendimiento.

IV. Tamaño y participación de mercado

Determinar el tamaño de mercado es importante para las estimaciones futuras de demanda y ofertas, sin embargo, la pretensión de participación en el mercado posee casi la misma importancia ya que, si se establecen metas muy optimistas, esta afectará considerablemente en las proyecciones de ventas y utilidades, arrojando valores que no serán reales, sobre todo porque para acaparar una porción del mercado es necesario arrebatarla a la competencia.

Para determinar el tamaño del mercado existen varias fuentes de información, como lo pueden ser informes del gobierno, tendencias de ventas (se puede encontrar en revistas especializadas o estudios de la industria), comparación con industrias alternas, similares, cuya información sea fácil de obtener, y finalmente se puede extrapolar la información de la industria a partir de los volúmenes de ventas de esta.

Factores externos

Es necesario identificar los factores externos o tendencias que afectarán el rendimiento de las ventas, estos factores pueden ser:

Ciclo de ventas: Todos los negocios poseen fluctuaciones de ventas, generalmente dados por la época del año.

Entrevistas: Hace referencia a obtener aportaciones de propietarios de negocios que no estén en operación, exempleados o proveedores. Estos últimos pueden ser una excelente fuente de información porque ellos ven los patrones de compra de todos sus clientes.

La importancia de analizar los factores externos recae en que ayudarán a establecer de mejor manera el plan de negocios el cual, con los nuevos datos, podrá ser modificado para evitar cualquier elemento que afecte el ciclo de ventas, comportamiento y patrones de compra ya que finalmente afectará al flujo de caja y la capacidad de pagar cuentas.

2.5.1.3 Productos y servicios

El siguiente paso en la creación del plan de negocios es elaborar una descripción de lo que el negocio vende, esto será necesario para que cualquier cliente o inversionista pueda comprender de mejor manera lo que se vende. Para ello serán necesario los siguientes elementos:

Definir la línea de productos y servicios

Mezcla producto/servicio: Identificar los distintos productos o servicios que ofrece el negocio.

Amplitud: Explicar el número de productos o servicios que proporciona y describir todos los servicios, lo cual implica explicar las diferentes características que ofrecen cada uno de ellos.

Profundidad: describir el surtido de servicios que ofrece. ¿Cuántas posibles variaciones presenta un servicio en particular?

Posicionamiento de servicio y producto

“Posicionar es identificar qué es lo que usted puede entregar mejor que nadie y que satisfaga una necesidad no cubierta en el mercado”, dice Jennifer Rice, de Mantra Brand Consulting. El posicionamiento es declarar explícitamente lo que su negocio representará.

Según Greg Balanko-Dickson “Escribir acerca de su estrategia de posicionamiento va a requerir que usted formule su posición y alinee tres áreas: selección de producto, estrategias de marketing y de ventas”.

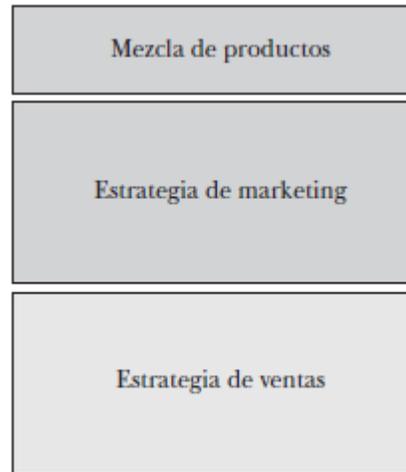


Imagen 1: áreas a alinear (fuente “*como preparar un plan de negocios exitosos*”, Greg Balanko-Dickson)

Costos de puesta en marcha y expansión

Hacer una lista completa de todo lo que se necesitará comprar o invertir en el inicio del negocio para abrir las puertas. Asegurándose de incluir primas de seguros y otros gastos prepagados.

Documentar ingresos, costos y utilidades

Ya sea para llevar cuenta respecto a los servicios o productos con los que trabaja la empresa, documentar los flujos de efectivo será de gran ayuda al momento de realizar las proyecciones de ingresos y gastos cuando llegue el momento de elaborar los estados financieros.

Crecimiento, expansión y diseño

El negocio crecerá y cambiará a lo largo del tiempo. Es importante identificar la ruta de crecimiento del plan (evolución, hitos de crecimiento, etapas), es decir, cómo se espera que la empresa crezca durante los próximos años.

Identificar los productos y servicios que pueden agregarse o expandirse para aumentar los ingresos, sin olvidar de registrar los costos asociados ya que esto afectará a las proyecciones de flujos de efectivo del plan, modificándolo en caso de ser necesario.

Cambio en costos y utilidades

Para que el plan sea más práctico y realista se necesita anticipar y planear cambios en costos y cómo éstos afectarán las utilidades. Por ejemplo, durante la última década se han visto a los costos de energía incrementarse sustancialmente. Los enormes aumentos de los combustibles afectan a todos los negocios, desde líneas aéreas hasta empresas de transporte terrestre a minoristas. En especial los fabricantes pueden ser golpeados muy duro porque con frecuencia consumen grandes cantidades de electricidad o gas natural. Es por ello por lo que es importante proyectar los planes e identificar las variables que afecten a cada parte de la empresa, donde la energía es inherente en cada mercado, tener un plan de emergencia podría resultar altamente efectivo.

Ciclo de vida del servicio

Cada producto o servicio tiene un ciclo de vida natural, en el cual atraviesa las fases de *introducción, crecimiento, madurez y decadencia*. Algunas tendencias han existido por años y pueden caer en la obsolescencia o simplemente perder participación de mercado a lo largo del tiempo. Sin embargo, es necesario mencionar que, si bien algunos productos o servicios pueden estar pronto a pasar a la obsolescencia, la tecnología e innovación pueden devolver a la vida dicho producto.

Perfil del cliente

Al tomar el tiempo necesario para identificar cada grupo meta del mercado y sus variables y características geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento, se estará segmentando su mercado.

En caso de que el cliente objetivo sea un *minorista* y no el cliente final, se deberá elaborar dos perfiles, uno para el usuario final y uno del intermediario.

El perfil del cliente generalmente lo establece quien realiza el servicio o producto, sin embargo, creer conocer todas las necesidades del segmento objetivo es un gran error y esto afectará a todas las partes de la empresa. Es por esto por lo que se recomienda hacer un acercamiento a los clientes con la finalidad de entender mejor sus preferencias y creencias respecto a determinado producto o servicio, y qué factores implican tomar la decisión de compra.

Actualmente donde el nivel de la competencia es alto en casi todos los mercados, los clientes buscan hacer negocios con empresas que entiendan sus *necesidades, deseos, emociones y percepciones*. Comprender las NWEF (por sus siglas en inglés) ayuda a eliminar parcialidades y formar una base sólida para otras partes del plan de negocios.

Necesidades: Podrían describirse como los sentimientos más urgentes que experimentan los clientes. Una vez que éstos (reales o potenciales) identifican la necesidad,

rápidamente se ponen en movimiento para satisfacerla ellos mismos. Por lo general, será algo que el cliente no tiene o una necesidad que no está actualmente satisfecha. Por ello es necesaria identificar dichas necesidades no satisfechas.

Deseos: La diferencia entre una necesidad y un deseo es que, cuando alguien quiere algo, toma la forma de un anhelo o un *deseo* y llena cierto tipo de deficiencia

Emociones: Cada compra importante se hace con base en emociones y luego se justifica con la lógica. Es necesario identificarlas y evaluar la forma en que las emociones ayudan u obstaculizan al cliente y la evaluación de alternativas. Mientras más grande es la compra más grande es la cantidad de emoción que entra en escena, que es rápidamente seguida por la lógica para justificar la adquisición.

Percepciones: Cuando el cliente tiene percepciones específicas acerca del negocio o industria en que se trabaja, es necesario identificar cuáles son positivas y trabajar en su favor, y cuales son negativas. Si se aíslan las percepciones negativas, se liberará al cliente para considerar seriamente los méritos del producto propio. En cambio, si no se identifican las percepciones negativas, los competidores serán los que aprovechen tal oportunidad.

Cadena de valor

La cadena de valor es un concepto acuñado por Porter (1985) en el que a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. Actualmente se utiliza como herramienta estratégica para analizar las ventajas competitivas de una empresa.



Imagen 2: Cadena de valor (Fuente: Michael Porter, “Creating and sustaining superior performance”).

2.5.1.4. Descripción del negocio

El lector del plan de negocios debe ser capaz de entender cómo se planea operar el negocio, el personal necesario que ayudará a hacerlo y por qué el negocio es único.

Algunos consejos para lograr una mejor descripción del negocio pueden ser contestar algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Por qué los bienes o servicios atraerán a los clientes?
- ¿Cuáles son las principales diferencias entre la empresa y los competidores?
- ¿Cuáles son los principales factores que llevan a los clientes a preferir su negocio en vez de otro?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué rol jugará la tecnología en ayudarle a alcanzar las metas del negocio?
- ¿Será rentable el negocio?
- ¿Cuál es la condición financiera del negocio?

La descripción del negocio es importante tanto para quien ejecutará el plan en su empresa, como para posibles inversionistas, clientes o proveedores, otorgando un entendimiento más certero de cómo opera la empresa y los productos y/o servicios que ofrece.

Defina la visión

La visión debe expresar cómo ve que se desarrolla, crece y en qué se convertirá el negocio a futuro. Una visión clara puede hacer una gran diferencia para ayudar a lograr los objetivos, el empresario debe utilizarla para expresar lo que es importante para él y la compañía y puede convertirse en una gran fuerza impulsora detrás del negocio.

Declaración de misión

La misión explica el cómo se llevará a cabo el cumplimiento de la visión; la misión suele ser más pública que la visión y suele ser más detallada en el sentido que incluye directamente algunos de los elementos del mercado como el cliente, el producto, el plan e incluso la principal ventaja competitiva.

Parte de la misión y/o visión puede ser una *declaración de ética*. Incluir estos valores (personales o no) pueden ser de gran ayuda en la toma de decisiones, manejar el

crecimiento y el servicio a los clientes. Dichos valores deben capturar algo de importancia para todos los conectados con el negocio.

Explicar las metas de su negocio

Identificar las metas y objetivos del negocio lo más detallado posible de lo que se quiere lograr, dichas metas pueden ser generales, pero deben ser *medibles*. Algunos ejemplos pueden ser la reducción de costos o asegurar una entrega rápida. Algunas veces se recomienda establecer dos grupos de metas, a corto y largo plazo. Las metas de corto plazo pueden comprender de 6 a 12 meses mientras que las de largo plazo de 2 a 5 años. Sin embargo, es necesario examinar y comparar dichas metas con las declaraciones de visión y misión, verificar si están alineadas y modificar los conflictos que existan.

Operaciones

El curso que toma el negocio y cómo logra que se hagan las cosas también debe ser resumido en la descripción del negocio. No es necesario incluir todos los pasos con detalles, sino más bien explicar de manera general como es que se transforman los insumos en el producto final, como una especie de operación de caja negra.

Tipo de instalaciones

Nombrar las instalaciones (por ejemplo, establecimiento de ventas al detalle, planta de manufactura, etc.) que serán necesarias para operar el negocio. Por ejemplo, si es un fabricante y busca financiamiento para un edificio, será necesario dedicar una sección separada a este tema. Incluyendo imágenes, interpretaciones arquitectónicas y planos de piso con el presupuesto.

Estructura legal

En este punto del plan de negocios se documentará la fecha de constitución o cuando se iniciaron las operaciones. También se debe detallar información acerca de la estructura (negocio propio, sociedad, etc.). Además de identificar cualquier cambio, por ejemplo, si se considerará iniciar una sociedad o si se aceptarán nuevos accionistas.

2.5.1.5. Estrategia de marketing y ventas

Marketing podría definirse como el proceso por el cual la información acerca de un producto o servicio diseñado para satisfacer una necesidad —real o no— se comunica a aquellos que la requieren. La meta del marketing es siempre hacer que la gente considere seriamente los méritos de sus productos o servicios.

La estrategia de marketing de cinco pasos

G. Balanko-Dickson estableció cinco pasos para crear una estrategia de marketing para el plan de negocios.

1. Identificar todos los mercados meta.
2. Calificar los mejores mercados meta.
3. Identificar las herramientas, estrategias y métodos.
4. Probar en el mercado las estrategias y las herramientas.
5. Ejecute la estrategia de marketing.

Paso 1: Identificar todos los mercados meta

Primero es necesario identificar el mercado meta, es lógico concentrar las energías y recursos en los clientes más importantes para el negocio. Para complementar es necesario tener el posicionamiento listo, con las descripciones de segmentos de clientes mencionadas anteriormente (demografía, estilos de vida, psicografía y ciclos de compra). Esto debido a que el mercado meta está compuesto por:

- Mercado meta primario: éstos son los mejores y más rentables clientes, tienen un fuerte interés en el producto o servicio y están altamente motivados.
- Mercado meta secundario: determinar qué otros mercados muestran un buen potencial.
- Mercados terciarios: determinar otros mercados adicionales que existan para sus productos o servicios. Éstos pueden ser usuarios nuevos, emergentes o gente que está utilizando un producto o servicio totalmente distinto.

Paso 2: Calidad de los mejores mercados meta

El propósito del segundo paso es calificar y determinar qué perfil de cliente le ofrece las mejores posibilidades de éxito. Con el fin de tener oportunidad de captar a sus mejores clientes, es necesario conocerlos bien.

Las ventas y el marketing no sólo son una batalla entre empresas, productos y otros servicios, sino que son una batalla entre percepciones.

No hay un producto o servicio verdaderamente correcto o incorrecto, sino que los clientes tienen percepciones diferentes acerca del valor de ciertos productos. Es por ello por lo que se necesita descubrir las percepciones de los clientes acerca del producto a ofrecer en relación con el producto de un competidor. Y no solo las percepciones, no olvidar que se deben atender las necesidades, deseos y emociones.

Paso 3: Identificar herramientas del marketing, estrategias y métodos.

Actualmente existen muchas formas en las que se puede hacer marketing gracias a la tecnología, pero el querer utilizarlas todas incurrirá en ineficiencia y gastos innecesarios, es por ello por lo que al momento de elegir las herramientas para hacer marketing es necesario considerar: la ubicación, los colores del diseño de interiores, la actitud de los miembros del personal, los productos y servicios, todo contribuye a crear una “experiencia” para el cliente. Es importante tomarse el tiempo para verificar el funcionamiento de los procesos de marketing y de ventas, y entonces escoger las herramientas correctas para el trabajo. Algunos de los elementos a considerar:

Ubicación: Si el negocio atrae a cierto grupo demográfico, entonces ubicarlo en un área que tenga una alta densidad de esos potenciales clientes incrementará las posibilidades de éxito. En cambio, si el negocio ya está establecido y se encuentra relativamente alejado del target, optar por un buen sistema de distribución podría subsanar dicha falta.

Proximidad de competidores principales: Dependiendo de la fuerza e imagen de los competidores, puede ser benéfico ubicarse cerca de ellos. Se podría explotar el tráfico que ellos generan con su publicidad y promociones. La presencia propia podría estimular las compras de comparación.

Métodos de distribución: éstos abarcan a mayoristas, minoristas, representantes de fabricantes y alianzas estratégicas.

Políticas de crédito: facilidades de pago.

Garantía de productos y servicio: las garantías amplias o garantías de funcionamiento pueden ayudar a reducir la resistencia del comprador a probar una nueva empresa o producto.

Modelo de ventas: los miembros del personal de ventas directas necesitarán herramientas que los ayuden a realizar el trabajo (por ejemplo, un folleto, catálogo o muestra del producto).

Estrategia de fijación de precios: utilizar una estrategia de penetración de bajo precio podría permitir ganar cierta participación de mercado. Sin embargo, podría resultar perjudicial mantener esta estrategia por un tiempo prolongado. Otra estrategia es elevar gradualmente los precios conforme se establece y se tiene la oportunidad de construir

relaciones con los clientes. Si se ha establecido que los clientes aprecian la calidad y tienen ingresos por arriba del promedio, una estrategia de precio alto sería efectiva.

Eventos especiales: Esta estrategia es para recompensar a los clientes y establecer un sentido de comunidad.

Paso 4: Probar el marketing, la estrategia y las herramientas

Antes de gastar el presupuesto en crear las herramientas e implementar las estrategias directamente al mercado, se recomienda conducir algunas pruebas preliminares de mercado, lo cual generará un buen *feedback* sobre los propios bienes, servicios y fijación de precios. Esto ayudará a afianzar los supuestos del plan respecto al marketing lo cual generará un mejor impacto al momento de lanzarse al mercado ya que podría contar con cierto renombre entre la gente a la cual se apunta como cliente.

Paso 5: Ejecutar la estrategia de marketing

Decisiones y estrategia de fijación de precios

Un problema que afecta de sobremanera a la campaña de marketing o de publicidad, es no tener bien definida la estrategia de fijación de precios del mercado. Escoger el precio correcto es esencial para la creación de la percepción correcta de valor.

Si los productos o servicios no tienen suficiente valor en la mente del cliente o el marketing o sistema de ventas ha fracasado en comunicar el valor real de los productos o servicios, éstos se percibirán como caros. Por otro lado, un precio que sea demasiado bajo puede crear la percepción de que el producto o servicio es de mala calidad.

Para tomar la decisión sobre la estrategia de fijación de precios, se pueden considerar los siguientes puntos:

- Determinar un intervalo aceptable de precios: con base en los valores y objetivos corporativos.
- Establecer un precio meta para un mercado meta específico: con base en la comprensión de este mercado y de la demanda estimada, fijar un precio que maximizará las ventas y las utilidades.
- Estime la demanda: comparado con sus competidores, ¿traerá el precio establecido suficiente participación de mercado para ser rentable? Si la participación es demasiado pequeña, se debe ajustar el valor en su proposición o seleccione un nuevo precio.

- Tratar de determinar la reacción de la competencia: si el precio y la participación esperada del mercado generan un volumen suficiente, se querrá anticipar la reacción de los competidores. Si el precio es muy bajo, podría estallar una guerra de precios. Si el precio es demasiado alto, se podría estimular a un nuevo competidor con un precio más bajo.
- Comparar y probar el precio contra las metas financieras: ¿se puede obtener un nivel aceptable de rendimiento sobre la inversión o el periodo de pago será demasiado largo? Es mejor probar el precio contra las necesidades y metas financieras tan pronto como sea posible.
- ¿Es congruente el precio? El precio debe evaluarse en relación con varios factores, tales como productos o servicios comparables, canal de distribución, gastos de publicidad y cualesquiera estrategias personales de ventas que se utilicen.
- Desarrollar un plan de utilidades: Elaborar un sistema, por ejemplo, una hoja de cálculo que analice el costo de producción además del costo de marketing y distribución acordes con los niveles anticipados de ventas. La falta de utilidad requerirá que se fije un nuevo precio o se encuentren formas para reducir los costos y aumentar el valor.

A modo general, entre más madura es la industria, más exacto se necesita ser en la estrategia de fijación de precios. Sin embargo, una estrategia de precio de mercado que funciona bien en un segmento de mercado puede fracasar en otro

Estrategia de ventas

Es en el proceso de *hacer una venta* donde “empieza la acción” y se ve si el negocio tiene éxito o fracasa. Vender no es más que ejercer influencia, establecer relaciones y comunicar efectivamente. Sin embargo, la gente no compra algo importante a menos que piense que soluciona un problema y que el precio de su solución se perciba más barato que el “costo” de no solucionar el problema.

El proceso completo de ventas en seis pasos

1.- El enfoque: Al principio se trata de entender la situación actual del cliente o el prospecto. El objetivo es establecer un vínculo empático con la persona y entender y descubrir sus patrones de creencias y preferencias en tanto éstas se relacionen con su empresa y sus productos o servicios.

2. Descubrir el problema: Cada compra debe solucionar un problema. Si los clientes no ven cómo pueden ayudarle los bienes y servicios a resolver un problema, no tienen ninguna razón para comprarlos. Por lo tanto, se debe descubrir un problema específico que el cliente esté motivado por resolver mediante la compra de uno de los productos o servicios propios.

3. Identificar las consecuencias: Siempre hay una consecuencia, dolor o costo para los clientes si no solucionan su “problema”. La consecuencia o costo puede ser algo como un deseo no satisfecho. Hacer la conexión entre el problema de los clientes y las consecuencias es lo que ayudará a descubrir la verdadera motivación de los clientes, y es entonces cuando se le podrá ayudar a comprar el producto o servicio.

4. Capacidades de demostración: Las capacidades nunca deben exponerse hasta que haya identificado un problema que el cliente esté motivado (por medio de las consecuencias) a resolver. Si se esgrimen demasiado rápido las capacidades, beneficios y características, podría nunca encontrar la verdadera motivación del cliente para comprar, pues este tipo de conversación puede desconectar al cliente porque no percibe cómo la solución que le ofrece resuelve su problema.

5. Facilitar la compra: este apartado hace referencia a que el vendedor debe estar preparado. Si se utilizan contratos, es buena idea tener preparado un contrato listo para ser firmado.

6. Servicio al cliente: es necesario asegurarse de tener un plan de servicio al cliente que atienda las siguientes preguntas:

- ¿Qué sucede después de que el cliente hace una compra?
- ¿Cuál es el siguiente paso?
- ¿Cómo se proporcionará apoyo?
- ¿Cómo se va a proporcionar valor después de la venta?
- ¿Cuáles son los planes para contactar a los clientes nuevamente para hacer una segunda o tercera venta?

Se sabe que un alto porcentaje de los visitantes no regresan a un sitio en la red, aun si compran algo. Obtener esa primera venta es importante, pero es más importante hacer que los clientes existentes realicen compras adicionales. ¿Por qué? Porque los clientes repetitivos generarán más de tres veces el ingreso de los nuevos clientes.

Es más fácil obtener una orden repetitiva de un cliente existente que encontrar un nuevo cliente.

Es por ello por lo que es necesario asegurarse de implantar varias estrategias para desarrollar la relación cliente-vendedor. Como enviar a los clientes las últimas novedades, noticias y ofertas especiales.

Cuando el ciclo de compra de repetición se extiende durante un largo periodo, es una muestra de que establecer una relación sólida es esencial para maximizar las futuras oportunidades de venta y las utilidades.

2.5.1.6 Operaciones y administración

La razón principal por la que fracasan los negocios es una administración inexperta.

Los propietarios de un negocio bien operado han invertido mucho tiempo, esfuerzo y energía en mejorar y perfeccionar sus operaciones. Esto demuestra “una pasión” por satisfacer las necesidades de sus clientes y una mirada escrutadora para modificar sus procedimientos, educar a sus empleados y mantener al negocio alineado con esas necesidades. Es la operación y la administración del negocio lo que crea una gran o una mala experiencia para el cliente.

El nivel de detalle con que se elabore el plan de operaciones y lo administre dependerá de si su plan de negocios es para un público interno o externo.

Cuando se escribe para un público interno, el propósito del *plan de operaciones y de administración* es proporcionar información detallada de modo que los altos mandos y demás empleados puedan leerlo y entenderlo. En el caso de los subordinados, el plan de operaciones debe ser tan minucioso como para permitirles entender las expectativas, los cambios necesarios y cómo implementar el plan.

Cuando se escribe para un público externo, se describe de manera general todo el plan de operaciones y de administración y sus componentes. Los diagramas de flujo, la distribución de las instalaciones, interpretaciones y gráficas, y fotografías ayudan a demostrar cómo se implementará el plan.

Lo que se incluya realmente en esta parte del plan de negocios variará, dependiendo del tipo de negocios que tenga. El plan de un negocio de servicios o de ventas al menudeo no necesitará informar sobre producción, control de calidad o distribución, pero necesitará prestar atención especial a la ubicación. Un negocio de servicios debe dar mayor importancia a la experiencia con clientes y a los lineamientos de servicio.

Componentes del plan de operaciones y administración

Situación actual

En este apartado se debe explicar cómo opera el negocio actualmente. Si es un negocio establecido, se deberá escribir unos cuantos párrafos que den una perspectiva de los principales asuntos y desafíos que enfrenta el negocio y lo que se necesita para modificarlo.

En caso de una nueva empresa, se debe proporcionar una versión condensada de lo que se ha logrado a la fecha. Abarcando aspectos como investigación de mercado, cómo se consiguió el lugar en el que se opera actualmente (renta o compra), equipo comprado, personal contratado y cualquier elemento que demuestre que se ha trabajado en levantar el negocio.

Ubicación

Muy rara vez una ubicación será perfecta. El propósito de incluir información sobre la ubicación del negocio en el plan de operaciones y administración es identificar las necesidades del negocio en una instalación específica que proporcione acceso fácil a los clientes, proveedores y trabajadores. Algunos de los elementos a considerar en esta sección son:

- Si se requiere en el negocio un acceso fácil a los centros de transportación principales.
- ¿Son las instalaciones adecuadas en tamaño para satisfacer las necesidades actuales y además ofrecer alguna oportunidad de crecimiento y expansión? ¿Qué estaría involucrado en la expansión? ¿Cuánto crecimiento en inventario puede absorber la ubicación actual?

Instalaciones

Una instalación bien planeada contribuye de manera importante a que el negocio sirva, entregue y procese las órdenes del cliente.

Aquí se sugieren algunos elementos que se deben considerar cuando se describen las instalaciones:

- La antigüedad del equipo, el ciclo de vida esperado y las condiciones de los activos
- ¿La distribución y la organización de las instalaciones proporcionan una ventaja competitiva? ¿Los cambios a las instalaciones proporcionarían una ventaja competitiva?
- ¿Existen cambios o modificaciones que necesiten hacerse a las instalaciones para hacerlas más eficientes y efectivas?

Procesos y procedimientos

Los métodos, procesos y procedimientos utilizados para entregar los bienes al mercado son las áreas en que se tiene la mayor oportunidad de crear valor adicional.

Tal vez uno de los procesos más importantes del negocio sea el que se involucra con la creación de la experiencia del cliente. Esta cadena de eventos específicos está diseñada para proveer valor al cliente y desde este punto se denominará a ella como *la cadena de valor agregado*. La cadena de valor agregado abarca todo, desde el concepto hasta el seguimiento de servicio al cliente. Si el plan de negocios es para un público interno, se debe asegurar el proporcionar detalles e información suficientes para que los ejecutivos, administradores y empleados puedan entender e implementar los procesos en la

operación del negocio. Para un público externo, es necesario enfocarse en un documento que explique la cadena de valor agregado a un nivel más alto.

Las cinco partes de todas las cadenas de valor agregado son:

Desarrollo: Breve descripción de los esfuerzos para desarrollar los procesos y procedimientos. Ésta debe incluir el diseño del producto, los prototipos y las pruebas. En el caso de un negocio de servicio, indicar las implicaciones del análisis de mercado sobre la cadena de valor agregado.

Manufactura y preparación: cómo se crea, construye o prepara su producto o servicio. En un negocio de manufactura este componente debe estar bastante detallado, ya que es en esta etapa donde ocurre la mayor parte del valor agregado.

Marketing y ventas: En todo negocio, la promoción de sus productos y servicios es importante. Por ejemplo, los procesos de marketing y ventas tendrán un fuerte impacto en las expectativas del cliente.

Entrega y consumo: Detallar los requisitos de la entrega y/o el consumo del servicio o producto. Si se vende un servicio, las fases de entrega y consumo afectarán directamente la experiencia del cliente.

Servicio al cliente y seguimiento: Aun cuando ésta es una oportunidad de hacer una venta adicional, también permite verificar la calidad de su servicio y la satisfacción del cliente. Entre más personas y pasos haya entre el cliente y la recepción del producto o servicio, mayor será la posibilidad de que algo salga mal.

Compras

Los negocios de manufactura y distribución implican que se compre, controle y maneje entradas de materiales y productos.

Si el negocio utiliza materias primas, explicar el proceso de compra, los procedimientos de manejo y los requisitos de almacenamiento de éstas. Además, a modo de ejemplo se deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué sistema utiliza para rastrear el inventario?
- ¿Participa en algunos grupos, alianzas o relaciones exclusivas de compras que proporcionen una ventaja competitiva y de precio?
- ¿Quiénes son sus proveedores y qué tan confiables son? ¿Cuánto tiempo han estado en el negocio? ¿Qué tipo de soporte proveen o proveerán?
- ¿Quién proporciona la garantía o el servicio de los productos? ¿Cuál es el porcentaje de rendimientos? ¿Es normal el índice de defectos?

Administración de inventario

La efectiva y eficiente administración del inventario puede ser una de las funciones de administración y control más importantes de un fabricante o distribuidor.

La mayoría de los distribuidores y revendedores de productos manejan solamente bienes terminados, mientras que un fabricante tendrá bienes en varias etapas de producción. Conforme avanza el proceso de fabricación, los productos pasan de materias primas a componentes o de un estado semiterminado a un producto terminado y luego a ser empacado y almacenado.

Los pronósticos de ventas, control de inventario, cálculo de puntos de reorganización y un informe del tiempo que toma embarcar y transportar las materias primas o los bienes exactos deberán ser considerados en los cálculos para mantener niveles adecuados de inventario.

Distribución

La distribución de ventas es muy importante para cualquier negocio cuyo usuario final compra el producto o servicio de un revendedor, y abarca a los distribuidores mayoristas, fabricantes e inventores.

En el negocio de la venta al menudeo, en lugar de la distribución, el impacto que la ubicación tiene en su negocio más relevante.

Control de calidad y servicio al cliente

El control de calidad es tanto una función del servicio al cliente como parte de la manufactura de un producto. La competencia repercute en la administración de la experiencia del cliente y en los clientes; la percepción del nivel de calidad es uno de los indicadores de desempeño clave más importantes (IDC).

La calidad no puede suponerse. El fracaso en la instrumentación de un sistema para medir y rastrear la calidad es una falla de la administración y los productos defectuosos pueden llegar al mercado, causando retrasos, daños y la insatisfacción del cliente.

Recursos humanos

La mayoría de la gente empieza un negocio con la idea de un producto. Pero para establecer una organización se debe pensar un nivel arriba de la idea/problema/ dolor que el negocio soluciona y enfocarse en cómo atraer a gente especializada (técnicos) que pueda entregar un gran servicio o hacer un gran producto. Para esto considerar los siguientes puntos:

- ¿Qué tan importante es la habilidad de supervisar, organizar, planear y dirigir a los subordinados?

- ¿Qué tipo de características de personalidad y habilidades de comunicación se requieren para cubrir los puestos en su organización?
- ¿Cuál es su política hacia la educación y capacitación en curso y crecimiento a largo plazo de los empleados?

Administración y estructura organizacional

En esta sección se debe proporcionar un esquema general de las descripciones de puesto, títulos y obligaciones. Si el personal se forma de varios miembros, un diagrama de flujo puede comunicar fácilmente la estructura y las relaciones en la cadena de reporte.

Servicios profesionales

Identifique a los consultores que apoyarán su negocio y fortalecerán al equipo de administración. También incorpore los costos por utilizar sus servicios en sus estados financieros. Algunos de estos profesionales pueden ser:

- Firma de investigación de marketing
- Agencia de publicidad
- Abogado
- Contador
- Cualquier otro profesional

2.5.1.7 Plan financiero proforma

Crear un plan financiero se traduce como el proceso de traducir los planes y estrategias a términos financieros.

Los estados financieros pro forma muestran lo que el propietario planea hacer en el futuro con las finanzas del negocio, mientras que los estados financieros pasados muestran todo lo que ha ocurrido. Los estados financieros se convierten en una herramienta importante para acotar y comparar los resultados reales que han ocurrido al operar el negocio de acuerdo con el plan.

No caiga en la trampa de estimar los gastos. Asegúrese de que considera los números exactos y obtenga los precios reales para su hoja de cálculo.

Objetivo de su plan financiero proforma

El propósito de plan financiero pro forma es mostrar los recursos financieros que se requieren para llevar a cabo las intenciones como se expusieron en el plan de negocios.

Preparar un plan financiero pro forma es una gran manera de probar en papel la viabilidad y factibilidad de las ideas.

El plan financiero proforma debe responder cuatro preguntas

1. ¿Es viable el negocio?

El plan financiero pro forma detalla cómo hará realidad sus metas y los niveles de ingresos y gastos que se requieren para alcanzar esas metas.

2. ¿Cuánto financiamiento y cuándo será necesario?

la parte que se refiere al flujo de caja del plan pro forma revela cuándo se presentará un déficit de efectivo, de cuánto será y el monto de financiamiento que se requerirá para que la firma se mantenga al corriente de sus obligaciones.

3. ¿Qué tipo de financiamiento se requiere?

Su plan de negocios debe considerar seriamente la forma en que la firma logrará el equilibrio en su estructura de capital mediante el empleo de deuda y capital contable y la inversión y/o capital contable del propietario(s) de ella. La decisión sobre la composición de la estructura de capital se debe basar en la capacidad de la firma para solicitar créditos, capacidad de repago, monto del riesgo y la calidad de los activos.

4. ¿Quién proveerá el financiamiento?

Existen dos fuentes de financiamiento: interno y externo. El primero está conformado por el efectivo disponible dentro de la empresa (utilidades residuales) que quedan después de las operaciones normales o de las inversiones adicionales del propietario(s) (por ejemplo, de la compra de más acciones). El financiamiento externo proviene de utilizar la deuda o vender patrimonio contable de la empresa a una persona externa a la misma

Presupuesto de caja

El presupuesto se realiza con base en 7 áreas de la empresa:

- A. Pronóstico de ventas
- B. Personal
- C. Operación y costos de ventas (COS, por sus siglas en inglés)
- D. Administración

- E. Financiera
- F. Capital
- G. Desarrollo

Pronósticos de ventas de acuerdo con el método cliente-mático

La elaboración del pronóstico de ventas a través del método de cliente-mático es un simple proceso de tres pasos:

Paso 1: Se empieza por elaborar una lista que contenga el número de clientes actuales o pasados y agregue nuevos clientes (El número de nuevos clientes se estimará/generará del marketing y actividades de ventas). Esto le da el total de clientes y/o contactos a los cuales se pueden vender los productos o servicios.

Paso 2: Luego se multiplica el número total de clientes y contactos por el porcentaje de conversión (porcentaje de aquellos que realmente compran), lo que arrojará el número total de clientes.

Paso 3: El último paso es obtener la cantidad de ingresos, multiplicando el número total de clientes por el monto promedio de cada venta para obtener el ingreso.

El pronóstico de ventas es una estimación de ellas (en dólares, unidades, etc.) durante un periodo específico. Sin embargo, es necesario recordar que son sólo estimaciones y existen factores externos a considerar que pueden afectar las ventas, como por ejemplo *demanda de temporada (Y elaborar estrategias para potenciar los ingresos fuera de temporada); tamaño del mercado local; que tanto afecta al volumen de ventas la competencia, las tendencias demográficas, económicas o sociales; porcentaje de participación de mercado requerido para cumplir con el pronóstico de ventas, entre otros.*

Otros métodos de pronósticos de ventas

Resultados de ventas reales de estados financieros anteriores: este proceso se utiliza principalmente para los negocios en marcha. Mientras más largo sea el periodo, más información se tiene disponible para detectar tendencias, ciclos y patrones de temporalidad.

Plan de personal

En este apartado se debe identificar los recursos humanos necesarios para obtener los objetivos del plan. Es necesario poner las nuevas contrataciones en la línea de tiempo —en donde ellas empezarán a trabajar— así como el monto de pago que recibirán incluyendo bonos, impuesto patronal y seguros.

Preparación del estado de resultados

El estado de resultados despliega los resultados financieros de la operación de su negocio durante un periodo específico. Registra las ventas, costos de ventas y otros gastos de la empresa que generaron la utilidad neta de la empresa.

Estructura del estado de resultados

Utilidad neta = Ventas – Costos de ventas y gastos generales y de administración

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingreso por ventas	\$102 125	\$52 250	\$59 375	\$49 875	\$47 500	\$47 500	\$59 375	\$66 500	\$71 250	\$78 375	\$83 125	\$87 875	
Fondos provenientes de un préstamo													
Ingreso por inversión		\$80 000											
Ingreso por venta de equipo													
Ingreso total	\$102 125	\$132 250	\$59 375	\$49 875	\$47 500	\$47 500	\$59 375	\$66 500	\$71 250	\$78 375	\$83 125	\$87 875	\$885 125
Gastos													
Costo de bienes vendidos	\$43 484	\$22 248	\$25 281	\$21 236	\$20 225	\$20 225	\$25 281	\$28 315	\$30 338	\$33 371	\$35 394	\$37 416	\$342 814
Generales y administrativos	\$24 225	\$23 103	\$22 077	\$21 948	\$21 630	\$23 010	\$22 350	\$22 450	\$22 413	\$22 349	\$23 549	\$24 326	\$273 430
Gastos totales	\$67 709	\$45 350	\$47 359	\$43 185	\$41 855	\$43 235	\$47 632	\$50 765	\$52 750	\$55 721	\$58 943	\$61 743	\$616 244
Ingreso neto	\$34 417	\$86 900	\$12 017	\$6 691	\$5 645	\$4 265	\$11 744	\$15,735	\$18 500	\$22 655	\$24 183	\$26 133	\$268 882

Imagen 3: ejemplo de estado de resultado (fuente “*como preparar un plan de negocios exitosos*”, Greg Balanko-Dickson)

Ventas

Si el negocio posee divisiones separadas o líneas de productos específicas, estas se deben relacionar de manera separada de modo que quienes lean los estados puedan identificar las tendencias, calcular la mezcla de mercados y ver los resultados de su actividad de ventas planeada.

Costos de ventas

El cálculo del costo de ventas empieza al principio del periodo que cubre el estado. En esta operación se cuentan cualquier gasto, como el inventario de materias primas, componentes u otros que sean parte del producto que se producirá y vender.

Los costos de ventas exactos son la base para operar una firma rentable porque el cálculo final del precio de venta se basa en el verdadero costo del producto final.

Por ejemplo, si se incluye la depreciación atribuible a las máquinas que se utilizan en la manufactura, la mano de obra e inclusive un porcentaje de los servicios públicos que se usan pueden categorizarse como un costo del producto final. Mientras más exacto sea la

atribución de los costos, más exactamente se podrá determinar la verdadera utilidad bruta.

Utilidad bruta

Las ventas menos el costo de ventas da por resultado las utilidades brutas, que es la cantidad que queda antes de que usted reste los gastos de ventas, administrativos y otros.

$$\text{Ventas} - \text{Costo de ventas} = \text{Utilidad bruta}$$

Mientras más exacto sea este número, con mayor precisión puede predecir el efecto de los aumentos o decrementos de las ventas en su balance final.

Utilidad neta

La utilidad bruta menos los gastos de ventas, administrativos y otros dan por resultado las ganancias o utilidades netas antes del impuesto sobre la renta:

$$\text{Utilidad bruta} - \text{Gastos generales y administrativos} + \text{Otros (ingresos/gastos)} = \text{Utilidad neta (ingreso neto)}$$

Otra forma de calcular la utilidad neta es:

$$\text{Utilidad neta} = \text{Ventas} - \text{Todos los gastos (antes de impuestos)}$$

Otros tipos de entidades no pagan sus propios impuestos y, por tanto, no se registra el impuesto sobre la renta

Los gastos generales y administrativos (G & A, por sus siglas en inglés), comúnmente denominados gastos indirectos, es el monto que costaría cada mes (o el periodo de que se trate) mantener las puertas abiertas a pesar del volumen de ventas y no está directamente asociado con la producción. A medida que crece el negocio, se espera que sus gastos G&A crezcan conforme se contrata más personal e incrementan los gastos en marketing y ventas. Por lo general, los gastos G&A se consideran fijos.

Preparación de su estado proforma de flujos de caja

El estado pro forma de flujos de caja muestra la forma en que se espera ver el dinero moverse dentro y fuera de la empresa. El monto de caja que queda al final del mes puede utilizarse después, cuando se tenga un déficit de flujo de caja, el cual también muestra cuánto se necesitará pedir prestado para poder pagar las cuentas del periodo.

Esta sección del plan financiero ayudará a determinar cuánto dinero se necesitará pedir prestado para sustentar las operaciones (pagar las cuentas a tiempo). El estado de flujo de caja registra las transacciones específicas que afectan el monto de caja disponible.

El flujo de caja positivo ocurre cuando el efectivo que se recibió supera las deudas que son exigibles en el momento. Un déficit ocurre cuando las deudas pagaderas dentro de un periodo específico superan sus entradas de caja.

Si el resultado entre los ingresos y egresos del flujo de caja da como resultado un número negativo, ese será el monto de financiamiento que se necesitará en ese periodo para cumplir las obligaciones del negocio.

Balance general

El balance general representa la condición financiera de la empresa en un momento específico. Identifica cuánto vale la empresa, así como cuánto se posee y se debe. Desde una perspectiva contable la fórmula es:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Capital contable}$$

Estructura del balance general

Balance General			
Activos		Pasivos	
Activo circulante		Pasivo circulante	
Efectivo	\$ 20,000.00	Proveedores	\$ 5,000.00
Inventarios	\$ 10,000.00	Cuentas por pagar	\$ 10,000.00
Cuentas por cobrar	\$ 10,000.00	Documentos por pagar	\$ 15,000.00
Total	\$ 40,000.00	Total	\$ 30,000.00
Activo no circulante		Pasivo no circulante	
Terreno	\$ 25,000.00	Financiamiento	\$ 30,000.00
Edificio	\$ 40,000.00	Total	\$ 30,000.00
Maquinaria	\$ 10,000.00	Capital contable	
Equipo	\$ 5,000.00	Capital	\$ 60,000.00
Total	\$ 80,000.00	Total	\$ 60,000.00
Activos	\$ 120,000.00	Pasivos + Capital contable	\$ 120,000.00

Imagen 4: Prototipo de estructura de balance general. (Fuente, “Balance general” Cecilia Orozco, [guía del empresario](#)).

Activos

Todas las listas de activos empiezan con el activo que es más fácilmente “convertible” en efectivo y continúa con los más difíciles de convertir en efectivo.

Los activos corrientes, son los activos que más probablemente sean convertidos en efectivo en el plazo de un año, por ejemplo, los artículos de oficina. Por ello, tanto los

activos como las cuentas por cobrar y el inventario típicamente se incluyen en una subclase denominada “activos corrientes”.

La siguiente clase de activos son los activos “fijos”, los cuales incluyen maquinaria, mobiliario, edificios, terrenos, etc. Los gastos que se realizan para su adquisición contemplan un uso a largo plazo y por lo tanto no son activos corrientes. Además, debido a que fueron adquiridos para un uso a largo plazo (superior a un año), el gasto, o valor de estos, se distribuye durante el tiempo en que será utilizado. Este término se llama depreciación. Por ejemplo, una computadora que costó \$500.000 pesos y que se planea utilizar durante 5 años, se deberá depreciar una cantidad determinada por el SII durante esos 5 años.

Pasivos

Los pasivos son las obligaciones que debe la empresa, como deudas a proveedores o vendedores.

Tal como los activos, estos elementos se relacionan en el orden en el cual es más probable que sean “usados” como efectivo. Por lo tanto, los pasivos corrientes, que son aquellos que serán pagados en un año, incluyen deudas comerciales por pagar, impuestos de nómina por pagar, provisiones para nómina, pagarés a corto plazo y la porción de la deuda actual que deberá ser pagada dentro de un año.

La siguiente categoría son los pasivos a largo plazo, que son aquellos cuyo pago será efectuado en un plazo mayor de un año. Este rubro incluye pagarés del banco, accionistas y otros prestamistas.

Capital contable

Es el total de utilidades netas acumuladas por la empresa desde su inicio. Otra manera de entenderlo es *“el valor residual de los activos una vez que se deducen todos sus pasivos”*.

Análisis del punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio depende de cuatro variables específicas:

1. Los costos fijos de producción del producto.
2. Los costos variables de producción del producto.
3. El precio unitario del producto.
4. Las ventas esperadas de unidades del producto (algunas veces llamadas ventas proyectadas).

Esta herramienta se utiliza para calcular el volumen de ventas que se requiere para recuperar el total de costos variables y fijos asociados con la producción de un producto o servicio. Luego de alcanzar el punto de equilibrio es cuando se empieza a obtener ganancias. Esta herramienta es de gran ayuda cuando se trata de tomar decisiones estratégicas relacionadas, por ejemplo, con los niveles de fijación de precios y combinación más favorable de costos fijos y variables.

Análisis de sensibilidad

El propósito del análisis de sensibilidad es calcular la sensibilidad del negocio ante los cambios en las ventas y los costos en general. Esto ayudará a entender los componentes claves de la salud financiera cuando, por ejemplo, las ventas bajan o se incrementan los costos.

Para entender de mejor manera cómo puede ser afectado el negocio a futuro se recomienda realizar este ejercicio varias veces con distintos escenarios, por ejemplo:

- Una caída de las ventas en un 10% junto con un aumento de los costos en la misma cantidad. Si en este escenario el negocio se ve altamente afectado, quiere decir que el negocio es bastante vulnerable a las fluctuaciones de la economía. Se recomienda verificar la estructura de costos para otorgar un espacio con el fin absorber los cambios negativos posibles.
- Las ventas permanecen igual pero los costos se incrementan en un 20%. Este escenario ayudará a ver cuán delicada es la empresa respecto a las variaciones de los costos.

Estos son solo algunos ejemplos los cuales pueden ser adaptados a cualquier negocio según sus requerimientos.

Análisis de índices financieros: Comprensión de los indicadores financieros

Algunos de los elementos que son importantes a analizar son distintos índices financieros como lo puede ser el *índice de liquidez*, *índice de seguridad*, *índice de rendimiento*, entre otros.

Índice de liquidez

Los índices de liquidez miden *la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a medida que se transforman en exigibles*. Los índices de liquidez incluyen el índice de liquidez corriente y la razón de liquidez inmediata.

Índice de liquidez corriente

El índice de liquidez corriente es una forma de medir la liquidez de su negocio.

Cálculo: Los activos corrientes se dividen por los pasivos corrientes.

Qué significa: Una empresa con un índice de liquidez corriente de 1:1 significa que tiene un dólar en activos corrientes para cubrir cada dólar en los pasivos corrientes.

Razón de liquidez inmediata

Ésta es la razón entre todos los activos que son rápidamente convertibles en efectivo y todos los pasivos corrientes. Excluye específicamente al inventario.

Cálculo: Los activos corrientes menos el inventario se dividen entre los pasivos corrientes.

Qué significa: La razón de liquidez inmediata indica hasta qué punto usted puede pagar los pasivos corrientes sin depender de la venta del inventario.

Índices de seguridad

Los índices de seguridad indican la vulnerabilidad del negocio ante los riesgos. Por ello, son los índices que con mayor frecuencia utilizan los acreedores para determinar la capacidad del negocio para pagar los préstamos. Existen dos tipos de índices de seguridad:

Índice de deuda a capital contable

El índice de deuda a capital contable señala la relación entre el capital invertido por los propietarios y los fondos provistos por los prestamistas.

Cálculo: Los pasivos totales se dividen entre el capital contable total (los préstamos a accionistas son considerados capital contable).

Qué significa: Este índice permite comparar qué porción del negocio se financió a través de deuda y cuánta a través de capital contable. Para este cálculo es práctica común incluir préstamos de propietarios sobre capital contable en lugar de deuda.

Razón de cobertura de intereses y capital de una deuda

La razón de cobertura de intereses y capital de una deuda indica en qué medida su flujo de caja cubre la deuda y la capacidad del negocio para incurrir en deudas adicionales.

Cálculo Las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés) se divide entre la porción actual de deuda + interés.

Qué significa La razón de cobertura de intereses y capital de una deuda muestra qué proporción de sus utilidades de efectivo están disponibles para el pago de la deuda. Los prestamistas observan este índice para determinar si existe el efectivo adecuado para hacer los pagos del préstamo.

Índices de rendimiento

Los índices que se explican en esta sección *miden la capacidad del negocio para generar ganancias*.

Índice de crecimiento de ventas

El índice de crecimiento de ventas es el porcentaje de incremento o decremento de las ventas entre dos periodos.

Cálculo: Periodo actual de ventas dividido por el periodo anterior de ventas.

Qué significa: Usted realmente desea mostrar un incremento uniforme de las ventas. Si los costos e inflación global están en ascenso, debe estar atento ante un incremento relacionado de sus ventas. Si esta correlación no existe, el indicador le señala que sus precios de venta no evolucionan de acuerdo con sus costos.

Costo de las mercancías vendidas (COGS, por sus siglas en inglés) a ventas

El índice COGS a ventas indica el porcentaje de ventas que se utiliza para gastos, que varía directamente con las ventas.

Cálculo: El costo de las mercancías vendidas se divide entre las ventas.

Qué significa: Fíjese un índice estable como indicador de que la empresa controla sus márgenes brutos. Compare su negocio con otros que operan en la misma industria para ver si controla los costos de producción.

Margen de utilidad bruta

El índice del margen de utilidad bruta es un indicador del monto de ganancias que generan sus productos sin considerar los costos de venta y administración.

Cálculo: El margen bruto se divide entre las ventas.

Qué significa: Compare su negocio con otros que operan en la misma industria para saber si el suyo funciona tan rentablemente como debería. Observe la tendencia mes a mes. ¿Se mantiene? ¿Mejora? ¿Se deteriora? ¿Existe suficiente margen bruto para cubrir sus costos de operación? ¿Todos sus productos generan un margen bruto positivo?

Costos de ventas, generales y administración a índice de ventas

Los costos de ventas, generales y de administración a índice de ventas representa el porcentaje de los costos de ventas generales y administración cuando se comparan con las ventas.

Cálculo: Los gastos generales y de administración se dividen entre las ventas.

Qué significa: Fije un porcentaje uniforme o decreciente que indique que la empresa está controlando sus gastos indirectos.

Margen de ganancias neto

El índice de margen de ganancias neto muestra qué porcentaje de ganancias genera cada dólar de ventas.

Cálculo: El ingreso neto se divide entre las ventas.

Que significa: La tendencia mensual le puede mostrar el nivel de eficiencia con el que maneja sus costos de operación o de estructura.

Índice de rendimiento del capital

El índice de rendimiento del capital contable determina la tasa de rendimiento de la inversión de su negocio.

Cálculo: El ingreso neto se divide entre el capital contable total.

Qué significa: Compare el rendimiento del capital contable con otras alternativas de inversión, como una cuenta de ahorros, acciones o bonos

Rendimiento de los activos

Medida de la eficiencia con que se utilizan los activos para generar ganancias.

Cálculo: El ingreso neto se divide entre los activos totales.

Qué significa: El ROA muestra el monto de ingresos por cada dólar invertido en activos. esté atento ante los cambios en la cifra de los activos totales a medida que deprecia sus activos (un decremento o incremento en el denominador puede afectar al índice y no significa necesariamente que el negocio esté mejorando o en declinación).

2.5.1.8 Plan de implementación

Si la información es suficientemente importante para incluirla en el plan, es suficientemente importante para implementarla, rastrearla y administrarla. Con base en esto, para garantizar que el plan siga el curso trazado se es necesario identificar y describir cada componente que cada tarea necesita para ser llevada a cabo, algunos de estos se pueden resumir como:

Tarea: se debe designar la tarea mediante palabras de acción tales como crear, desarrollar, establecer o empezar.

Descripción: describir en una o dos oraciones cómo se verá el resultado final. Por ejemplo, “diseñar publicidad para las Páginas amarillas que se centre en nuestro servicio de recolección”.

Fecha: Un elemento fundamental para que el plan siga su curso sin problemas es establecer en un calendario la fecha en que una determinada tarea necesita empezarse o terminarse.

Responsable: Asignar las distintas tareas al empleado mejor calificado para la misma. Es importante reconocer que una persona no puede hacerlo todo, en específico cuando una tarea no corresponde a su área de *expertise*.

Herramientas: Cada tarea necesita de elementos para llevarse a cabo, entendiéndose como un *medio*. Un ejemplo sería, si se está creando o mejorando el sitio web, algunas herramientas pueden ser un *computador, internet, logotipo, fotografías, texto y contenido*, entre otras.

Además, no se debe olvidar que cada plan de implementación debe incluir una descripción y línea de tiempo para el uso del financiamiento. Esta sección es importante para los inversionistas, los cuales querrán saber el monto, el uso y cuándo el monto será necesitado.

2.5.1.9 Plan de contingencia y emergencia

Los planes de contingencia siempre han existido, los cuales se basan generalmente en eventos relacionados al mercado como lo pueden ser demanda, oferta, tipos de cambio entre otros. Lo que ha sido relativamente nuevo, o al menos son lo más inesperado, son los eventos *naturales* como lo ha sido la pandemia del coronavirus actualmente, la cual ha repercutido de manera significativa en todo el mundo y para la cual nadie estaba preparado.

Es por lo anteriormente nombrado que cada negocio necesita un plan de emergencia y contingencia que le permita reducir el riesgo y aminorar el efecto potencial en los empleados, clientes y la salud financiera del negocio en caso de una catástrofe.

¿Qué es un plan de emergencia?

Un plan de emergencia es una respuesta específica a un desastre. Define qué se debe hacer cuando dicho evento ocurra. Detalla una respuesta específica, táctica y práctica para atender los problemas, los asuntos y la confusión después de una emergencia importante. Implica la creación de estrategias específicas, cuestiones organizacionales y una respuesta estructurada que les permita a los miembros de su equipo hablar acerca de las cuestiones, entrenarse y prepararse.

¿Qué es un plan de contingencia?

Un plan de contingencia es la parte del plan de negocios que examina los supuestos que subyacen a éste. Cada plan de negocios está basado en supuestos específicos —como ciertos hechos, proyecciones y tendencias del mercado— que se consideran ciertos. El proceso de elaborar su plan de contingencia ayudará a examinar la viabilidad del negocio cuando se demuestre que los supuestos no son correctos.

El plan está relacionado con los siguientes ítems:

- Caída de los ingresos: ¿qué debe hacer si no alcanza sus metas de ventas e ingresos?
- Incremento de los costos de préstamos: aumento en la tasa de interés debido a que se solicitan préstamos en exceso.
- Bancarrota del cliente: Afecta el ingreso de efectivo en la empresa.
- Desastre
- Pérdida de un miembro clave del personal
- Restricciones reguladoras: ¿Cumple todas las leyes sanitarias, de seguridad y patronales?
- Incremento de costos
- Pérdida de un proveedor importante
- Accidente en las instalaciones
- Robos o actos de violencia

2.5.1.10 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo proporciona a quien lo lee una perspectiva general de alto nivel sobre todo el plan de negocios. Este puede tener como objetivo dos grupos de personas; audiencia interna o externa.

Audiencia interna

Su audiencia interna está conformada por personas como su socio y empleados clave que integran su negocio. Un resumen ejecutivo escrito para la audiencia interna debe incluir:

- Metas y objetivo del plan de negocios.
- Índice de materias.
- Lista de recursos requeridos para lograr el plan de negocios.
- Identificación de potenciales barreras y cómo planea superarlas

Audiencia externa

La audiencia externa incluye personas de afuera de la empresa que desean ver ciertos documentos y su plan de negocios antes de decidir si invertirán, contratarán o tendrán una relación de otro tipo con su negocio. Un resumen ejecutivo para esta audiencia debe incluir:

- Una breve descripción de su negocio y productos o servicios.
- Monto del financiamiento que se requiere.
- Cómo se utilizará el dinero.
- Cómo se pagará el préstamo.
- Resumen de las ventas, ganancias y necesidades de flujos de caja anuales.
- Garantía que se ofrece, términos y explicación de cualesquiera condiciones o circunstancias inusuales del negocio.

Utilizar una propuesta financiera es una forma para precalificar a las entidades crediticias con base en su nivel de interés antes de que usted revele todos los detalles pertinentes, como el plan de negocios completo y los estados financieros.

Con el fin de recopilar y analizar los datos necesarios en las etapas anteriormente mencionadas, se utilizarán herramientas como *las 5 fuerzas de Porter*, análisis *PEST*, modelo *Canvas*, para finalmente poder convertir los datos obtenidos en estrategias competitivas.

2.6 Análisis “las 5 fuerzas de Porter”

El Modelo de Cinco Fuerzas fue inicialmente descrito en detalle por Michael Porter en el año 1980 (21). La lógica del modelo se basa en la afirmación de que existen cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, determinan el potencial de utilidad de una industria. Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo.

Cuando las fuerzas son intensas, las firmas pueden tener poca oportunidad (o espacio de maniobra para la estrategia) para superar el rendimiento promedio de esta industria. Cuando son débiles o están ausentes, puede ser más fácil superar el rendimiento

promedio en una industria. Es por ello por lo que se entiende que el Modelo de Cinco Fuerzas se relaciona más con las posibles limitaciones a la estrategia, que con las direcciones específicas que esta puede tomar. Sin embargo, si algunos elementos de las Cinco Fuerzas favorecen un tipo de opción estratégica, mientras que otros son congruentes con otra alternativa, se debe emplear el criterio personal para determinar el equilibrio general de las fuerzas en el modelo. Dos analistas diferentes, a quienes se les presenta el mismo acervo de conocimiento acerca de una industria, pueden llegar a conclusiones diferentes acerca de la potencia y de la naturaleza de las fuerzas competitivas en la industria.

Estas 5 fuerzas son:

1. Amenaza de nuevos competidores
2. Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes
3. *Poder de negociación de los compradores*
4. *Poder de negociación de los proveedores*
5. Presión de productos sustitutos.



Imagen 5: Las 5 fuerzas competitivas de Porter. Fuente: M. Porter (1979)

I. Amenaza de nuevos competidores

Este apartado hace referencia a la facilidad con la que nuevos competidores pueden ingresar a la industria que se estudia. No obstante, existen ciertos criterios que pueden influir sobre esta fuerza:

- a) Economías de escala
- b) Economías de alcance
- c) La curva de experiencia
- d) Diferenciación
- e) Requisito de capital costoso y riesgoso para la entrada
- f) Costos de cambio
- g) Acceso a las provisiones o puntos de ventas
- h) Otras ventajas de costos
- i) Política gubernamental
- j) Barrera de salida
- k) Represalias esperadas

II. Rivalidad entre competidores

La rivalidad puede manifestarse en una serie de dimensiones en una industria: (1) sus objetivos (ej.: rentabilidad, participación en el mercado, crecimiento), (2) sus canales (competencia de precios, competencia por medio de la publicidad y la innovación), (3) su fuerza (débil o fuerte, uniforme o fluctuante). La probabilidad de que la rivalidad exista en una industria y que sea fuerte (así como la forma que adopte) depende de diversos factores, entre ellos, los siguientes:

- a) Costos fijos relativamente altos
- b) Bajo crecimiento
- c) Altas barreras de salida
- d) Diferenciación y costos de cambio débiles
- e) Ausencia de una firma dominante

III. Poder de negociación de los compradores

Los principales factores que podrían aumentar el poder de negociación de los *compradores* incluyen los siguientes:

- a) Un comprador o unos pocos compradores principales
- b) El comprador tiene bajas utilidades
- c) El producto representa una gran parte de las compras totales del comprador
- d) Producto estandarizado y sin diferenciación con bajos costos de cambio para los compradores.
- e) Los compradores pueden amenazar la integración regresiva

IV. Poder de negociación de los proveedores

Del otro lado de la división entre comprador y vendedor, los vendedores o proveedores pueden ser capaces de ejercer un poder sobre los grupos de firmas compradores. Las razones de esto pueden ser las siguientes:

- a) El grupo proveedor tiene una sola o pocas firmas
- b) No existen sustitutos similares para los productos del proveedor
- c) El producto es un insumo importante en el negocio del comprador
- d) La industria compradora no es un cliente importante
- e) Existe diferenciación o costos de cambio
- f) el proveedor puede amenazar la integración vertical progresiva

V. Presión de productos sustitutos

La última de las Cinco Fuerzas es la presión de productos sustitutos. Esto depende de que el sustituto sea capaz de cumplir funciones similares a las de la industria en cuestión y de que sus características de precio/desempeño sean comparables con esa industria. En algunos casos, puede haber pocos sustitutos similares o incluso ninguno en el caso de la industria en cuestión; mientras que en otros casos pueden existir diversos sustitutos que compiten (ej.: las distintas industrias de combustibles). En algunos casos, la industria del sustituto puede incluir actividades, tecnologías y canales de marketing bastante diferentes de los de la industria tradicional (ej.: la videoconferencia como un sustituto parcial de los viajes ejecutivos o la venta al por menor a través de Internet en lugar de la venta al menudeo en tiendas tradicionales).

2.7 Análisis PEST

El análisis PEST, o también llamado PESTA, sirve para identificar factores externos del negocio que pueden influir en su desarrollo (18). Con factores externos nos referimos a las distintas condiciones **Políticas, Económicas, Sociales** y **Tecnológicas** que afectan a la empresa. Adicionalmente se encuentra lo **ambiental**, aunque esta se puede incluir dentro de las demás según se dé el caso. Justamente las iniciales de estas es que proviene su nombre.

Político

Los factores políticos son aquellos que están relacionados directamente con lo gubernamental, es decir, leyes. Estas leyes abarcan un rango amplio de factores de la empresa o que afecten a esta de manera directa. Algunos ejemplos son la naturaleza de la empresa (LTDA., S.A., etc.), estándares de producción como lo son los APL, Higiene

y seguridad, calidad de procesos y productos, la política fiscal, restricciones al comercio, gobiernos, entre otros.

Económico

Dentro de los factores económicos destacan elementos como **tipos de cambio, inflación, niveles de exportación e importación, PIB per cápita, empleo**, entre otros.

Social

También denominado “sociocultural”; en este campo se engloban los atributos intrínsecos de las personas naturales como lo son las preferencias, gustos, cultura, hábitos de consumos de la sociedad, edad, educación, tasa de crecimiento, etc.

Tecnológico

Tendencias que se dan en las áreas de lo informático y nuevas tecnologías. En este ámbito la “nueva era digital” es un factor importante a tener en cuenta.

Ambiental

Factores como el cambio climático, variaciones de la temperatura e incluso sector geográfico son claves para algunas industrias que se ven altamente afectadas por estos factores, especialmente la industria alimenticia como lo es en el caso de estudio.

2.8 Modelo CANVAS

El CANVAS es una herramienta para confeccionar modelos de negocio propuesta por Alexander Osterwalder (2008) donde describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

El proceso del diseño del modelo de negocio es parte de la estrategia de éste, por lo que es de vital importancia conocer en profundidad cómo opera la empresa y al mismo tiempo sus fortalezas y debilidades. El modelo CANVAS cumplido lo conforman nueve bloques (11) que nos ayudarán a validar la forma de hacer viable el proyecto empresarial. Estos bloques son:

1. **Segmento clientes:** los diferentes grupos de personas o entidades a las que dirigimos las propuestas de valor.

2. **Propuesta de valor:** el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.
3. **Canales (comunicación, distribución y ventas):** la forma en que la empresa establece contacto con los diferentes clientes y cómo les proporciona la propuesta de valor.
4. **Relación con los clientes:** los diferentes tipos de relaciones de la empresa con cada segmento de clientes, que establecen y mantienen de forma independiente para cada segmento. En función de cada cliente, adaptaremos el discurso.
5. **Ingresos:** se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor que ofrece la empresa.
6. **Recursos y capacidades clave:** los activos necesarios para el modelo de negocio, incluidos las personas de la empresa y sus capacidades.
7. **Actividades clave:** las acciones necesarias que deben llevarse a cabo. Hay que conocer el punto 6 para llevar a cabo estas actividades.
8. **Alianzas clave:** las alianzas, los socios, incluso los proveedores que necesitamos para el éxito del modelo de negocio. Quizá algunas actividades se pueden externalizar y / o determinados recursos se pueden adquirir fuera de la empresa.
9. **Gastos:** Toda la estructura de costos.

Donde dichos campos se rellenan según el orden numérico, de manera ascendente, que muestra la figura.



Imagen 6: Modelo Canvas (Fuente: marketeros Latam, (15)).

Capítulo III. Desarrollo

3.1 Metodologías

Debido a la naturaleza del trabajo y a que la empresa en estudio ya se encuentra formada y en operación, para la realización de este plan de negocios se omitirá todo lo relacionada a la creación de empresas y todos los costos relacionados, en cambio se realizará un análisis centrado en el *entorno* de la empresa, por lo que los detalles del producto o proceso productivo sólo se destacarán para mencionar las posibles ventajas y otras características que sean de utilidad para el plan de marketing o elaboración de estrategias. Además, como parte de la investigación al entorno se incluirán entrevistas a distintos actores del mercado local, como proveedores y clientes objetivos con el fin de tener datos más reales respecto a oferta y demanda.

Finalmente, los pasos a seguir en este estudio serán los siguientes:

Análisis externo

- Descripción del mercado.
- Análisis PEST.
- Análisis de la industria. 5 fuerzas de Porter.

Análisis interno

- Análisis de la cadena de valor + FODA.
- Factores clave del éxito.

Diseño de estrategias

- Análisis CANVAS
- Desarrollo de una estrategia corporativa
- Estrategia operativa, estrategia de penetración, desarrollo de mercado

ANÁLISIS EXTERNO

3.2 Análisis del entorno

Es sabido que Chile es un país costero, donde gracias a sus 6.435 km de costa provee de numerosos paisajes y ecosistemas distintos que han sido aprovechados a vastedad por el ser humano. Esta es una de las principales razones por la que las costas son un destino tan atractivo, donde las tecnologías más actuales permiten potenciar de mejor manera la producción y comercio de productos marinos. Es por esto por lo que el mercado debe ser estudiado cautelosamente ya que existe una gran competencia tanto a nivel regional

como nacional. Sin embargo, se vende mucho pez al extranjero, pero para consumo nacional se importan peces de menor calidad, como el pangasius de Taiwán, esta es una de las causas por la que el chileno prefiere otras carnes por sobre la de los peces. Aun así, este escenario está cambiando con ayuda de parte del gobierno y gremios (como Salmonchile) generando distintos planes para el fomento del consumo de los productos marinos (25). Es en este contexto que se observa un escenario cambiante y a la vez prometedor para el comercio de peces en la región, el país y el extranjero. Además, el ambiente en el cual se encuentra el CIC es propicio para la cría de peces ya que cuenta con acceso al directo mar, esto junto con un mercado atractivo y creciente prometen generar un entorno ideal para las operaciones del CIC, el cual ya se ha visto beneficiado de esto con sus proyectos anteriores.

3.3 Descripción del mercado

3.3.1 Mercado nacional

Hace algunos años (2016-2017) la Encuesta Nacional de Salud (29) arrojó que apenas el 9,2% de los chilenos cumple con la recomendación nutricional de consumir peces, o productos del mar, por lo menos dos veces a la semana. La cifra representa un retroceso respecto de la ENS 2009-2010 (28), en que llegó a 10,7%. Además, el reporte Chile Saludable publicado en 2016 por Fundación Chile arrojó que el consumo per cápita de peces en ese año en el país era de 13,2 kg, mientras que en el mundo era de 19,7 kg, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que además de los pescados, considera algas, mariscos y crustáceos.

Para fomentar el consumo de estas especies, desde la Subsecretaría de Pesca (SUBPESCA) señalan que frente a este escenario diseñaron un plan denominado "Del mar a mi mesa" (24), con el que pretenden alcanzar un consumo de 20 kg per cápita al año para el 2027. Esto se vio reflejado, en estudio encargado por la misma institución que estimó el consumo anual per cápita de productos del mar en Chile llegó a 14,9 kilos en 2019 (13).

Este aumento de consumo no solo es nacional, sino que también han aumentado las exportaciones de los salmones en general. Esto se ve reflejado en el desembarque y producción de productos marinos en general (22), así como también en el aumento productivo de truchas arcoíris. Durante el periodo 2004 – 2017 se registró un aumento en el promedio de producción anual. Si bien tuvo un retroceso productivo en los años 2016 y 2017, la producción volvió a aumentar en los años posteriores, aunque no alcanzando los niveles productivos de los años previos.

Así como se mencionó anteriormente, la producción de truchas arcoíris siguió aumentando estos últimos años, desde 76.960 toneladas anuales en 2017 hasta 87.724 toneladas en el año 2020. Sin embargo, la totalidad de estas truchas se produce en la zona sur del país, específicamente de las regiones VII en adelante, dejando la zona

centro y norte del país sólo abastecida mediante las importaciones entre regiones del país (en cuanto a truchas se refiere). Es por esto que la producción de esta especie en el norte del país resulta atractiva, ya que, si bien existe competencia debido a los demás productos marinos, la trucha arcoíris pretende ser un producto de calidad superior debido a que la mayoría de los peces producidos en el país son de exportación, y para consumo nacional se consumen e importan peces de calidad inferior.

3.3.2 Exportaciones

En el período 1961-2017, la tasa media de crecimiento anual del consumo total de pescado comestible aumentó un 3,1%, superando la tasa de crecimiento anual de la población (1,6%). En valores per cápita, el consumo de pescado comestible aumentó de 9,0 kg en 1961 a 20,3 kg en 2017. La expansión del consumo ha sido impulsada no solo por aumentos de la producción, sino también por una combinación de muchos otros factores como los avances tecnológicos; el aumento de los ingresos en todo el mundo; la reducción de la pérdida y el desperdicio; y una mayor conciencia de los beneficios del pescado. En 2017, el pescado representó alrededor del 17% de la proteína de origen animal y el 7% de todas las proteínas consumidas en el mundo.

Además, a nivel mundial, desde 2016, la acuicultura ha sido la principal fuente de pescado disponible para el consumo humano. En 2018, esta proporción era del 52%,

Si bien estos datos solo dan un indicio de consumo y no exportaciones, deja una visión sobre los cimientos del mercado al cual se está insertando este proyecto.

En cuanto a la posición de Chile en el mercado mundial, en 2018 se encontraba empatado en tercer lugar como los máximos exportadores de peces. Donde el mercado chileno actualmente se está concentrando en países como China, USA, y la Unión Europea, por nombrar algunos.

En Chile las exportaciones de salmón y truchas, ha ido en un aumento considerable en la última década, desde 488.124 toneladas en el año 2012 hasta un máximo de 700.011 toneladas en el año 2020 (tabla 1), las cuales fueron mermadas el año siguiente debido a la pandemia y todas las restricciones que trajo consigo. Sin embargo, a pesar de haber exportado aproximadamente un 7% menos que el año anterior (2021 respecto a 2020), se proyecta para este año un aumento de aproximadamente un 6% gracias a las medidas sanitarias que se han tomado a nivel mundial, dejando nuevamente las rutas internacionales disponibles para el comercio en general.

año	Ton	crecimiento
2012	488,124	-
2013	527770	8%
2014	566520	7%
2015	590101	4%
2016	515467	-13%
2017	522871	1%
2018	631309	21%
2019	647798	3%
2020	700011	8%
2021	647740	-7%
2022	689,759	6%

Tabla 1. Exportaciones de truchas y salmones en toneladas. Elaboración propia con datos de SERNAPESCA y el consejo del salmón.

Además, las exportaciones de truchas han sido un aporte considerable al PIB a lo largo de la década, con exportaciones de 2890 US\$ FOB en 2012 hasta un 4422 US\$ FOB en el año 2020.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
Bienes totales	71.109	81.438	78.063	76.770	75.065	62.035	60.718	68.823	75.200	69.889	71.728	68.350
Bienes no cobre	29.748	36.768	36.108	36.824	37.747	32.068	32.791	34.817	39.144	36.325	35.391	25.957
Salmones y truchas	2.053	2.915	2.874	3.549	4.350	3.527	3.869	4.629	5.158	5.132	4.382	3.636
% sobre bienes no cobre	6,9%	7,9%	8,0%	9,6%	11,5%	11,0%	11,8%	13,3%	13,2%	14,1%	12,4%	14,0%

*Los datos de 2021 incluyen las exportaciones acumuladas a septiembre de 2021 informadas por Aduanas.

Fuente: Banco Central y Aduanas.

Tabla 2: Exportaciones de bienes en US\$ millones FOB.

Fuente: banco central y aduanas.

3.3.3 Mercado mundial

La ONU estima que para el año 2050 la población mundial sea de 9 mil millones de habitantes, esto junto con la FAO que nos dice que se prevé que el porcentaje de la producción pesquera destinada al consumo humano siga creciendo y alcance aproximadamente el 89% en 2030 (9) nos entregan una buena vista preliminar de lo que será el mercado de productos marinos en el futuro. Además, se considera que la pesca tradicional ha alcanzado sus niveles máximos de producción, por lo que la acuicultura gestionada responsablemente será la única forma de sobrellevar este déficit, dejando así un escenario favorable para el CIC y otras empresas que cuenten con un proceso productivo basado en técnicas modernas, como lo son la acuicultura y acuaponía.

El mercado mundial resulta bastante prometedor ya que, a diferencia de Chile, existen varios países que poseen un consumo per cápita elevado de los productos marinos chilenos, evidenciando así que también son ávidos importadores de los productos nacionales. Además, con los registros de la ONU y la FAO que estiman un aumento de población y consumo de productos marinos (respectivamente), se espera que los productores acuícolas sean de gran importancia para el desarrollo y sustento del país debido a que sólo las nuevas tecnologías e innovación de procesos podrán otorgar una ventaja para poder abastecer a cabalidad la potencial demanda mundial que la pesca artesanal ya no cubre.

3.3.4 Mercado regional y oportunidades de negocio

Dentro del mercado total, es decir, entre las personas naturales que consumen productos marinos (cliente final) o intermediarios (mayoristas o minoristas) se definirá, a grandes rasgos, un mercado potencial con formato HORECA (hoteles, restaurantes y cafés). Sin embargo, debido a esta visión de abarcar un mercado objetivo tipo HORECA, el perfil necesario a generar del consumidor final se verá medianamente restringido en sus variables de segmentación demográfica, geográfica, psicográficas y conductuales. Esto ayudará a enfocar los estímulos del marketing mix en un cliente un poco más generalizado en comparación a como lo serían las personas naturales.

Actualmente en la región de Atacama, más específico en la comuna de Caldera, el abastecimiento de peces a restaurantes y hoteles (entre otros), se realiza mediante la pesca artesanal o, principalmente, la pesca industrial (la cual también se encarga de las importaciones hacia la región). En la ciudad de Caldera se encuentra una de las mayores productoras y proveedoras de peces en la región que es “Puerto Bahía”, la cual se podría considerar la principal competencia directa para el CIC. El principal formato de comercialización de esta pesquera son productos congelados, y de los formatos de peces más populares serían los fileteados. Esto entrega una ayuda generalizada sobre las preferencias de los consumidores a los que se apunta con el presente plan de negocios.

Sin embargo, a pesar de la gran actividad pesquera en la región y sus variedades de productos y platillos, el pez *trucha arcoíris* pretende ser una especie nueva e innovadora en la región ya que su comercio actualmente sólo se limita al consumo del mismo en el sur del país o, en su mayoría, a la exportación de este.

Con base a lo anteriormente nombrado, parte de la investigación se basó en entrevistas a los clientes objetivos de la zona de Caldera y Bahía inglesa con el fin de recopilar la mayor cantidad de información respecto a los tipos de peces que se compran en los distintos locales, los respectivos precios por kilos y las cantidades compradas por periodos (semanalmente o cada cierta cantidad de días), todo esto tomando en cuenta que el sector geográfico en el que está inserto el CIC, y en el cual se basa el estudio, es altamente turístico, por lo que dichos elementos fluctúan según la estación del año dando temporadas de alto comercio y de bajo comercio.

Es debido a las razones anteriormente expuestas que se planteará como parte de la base del modelo una orientación hacia un servicio personalizado para los clientes, con el fin de afianzar y conocer mejor a los actores demandantes involucrados en el mercado.

3.3.4.1 Estudio de entrevistas

Para poder establecer mejores estrategias con el fin de evaluar las mejores alternativas para ingresar esta nueva especie en la región es necesario poder contar con la mayor cantidad de información respecto al *target* y la competencia en el mercado. Para esto se realizó una tanda de encuestas a las distintas partes involucradas, como lo son los distintos locales de comida en la comuna de Caldera específicamente en la ciudad de Caldera y Bahía Inglesa. Dichas entrevistas se centraron en recopilar información respecto a:

Entrevistas a locales de comida

- Qué tipos de peces compra; variedad de especies.
- Formato de compra (congelado, fresco, entero, por trozo, por peso).
- Precios según especies y formatos (para abastecerse).
- Cantidad de kilogramos que compra al mes.
- Proveedores.
- Fluctuación de ventas y compras de insumos.
- Abastecimiento con delivery.
- Intermediarios.

Dichos resultados arrojaron tanto similitudes como diferencias entre los locales de comida de la ciudad de Caldera y los de Bahía Inglesa. Entre las similitudes se identificó una tendencia por la compra y venta de especies como la *reineta*, *el congrio*, *el atún*, *el salmón*, *la albacora* y *el Dorado*. Otra similitud mencionada por los entrevistados son las marcadas variaciones en las ventas originadas por los periodos de turismo que se dan con un máximo marcado en el verano, las cuales también afecta a la cantidad de peces que se comprarán. En este sentido los dueños de restaurantes alegan tener un conocimiento general de la demanda ya que la mayoría aseguraba vender todo lo que compraba sin importar si era temporada alta o baja. Finalmente la similitud con probablemente la mayor relevancia fue el *proveedor*, ya que la mayoría (sino todos) mencionaron a *Puerto Bahía*. De los resultados de las entrevistas se identificó a Puerto Bahía como principal proveedor de casi la totalidad de restaurantes y locales de comida entrevistados, es por esto que algunas secciones de la entrevista son bastante deducibles, sin embargo, también se identificó al mismo como la principal competencia directa del CIC, ya que de la totalidad de resultados obtenidos, solo un par de empresas admitió comprar a pescadores artesanales en caso de necesidad, práctica muy poco común debido a la falta de boleta por parte de los comerciantes artesanales, además de la diferencia de higiene en los distintos servicios ofrecidos entre la competencia. Finalmente, esto permitió redirigir los esfuerzos de las entrevistas a proveedores de la

región hacia el principal proveedor de la comuna, donde se recopiló información similar a la entrevista anterior.

Entrevista a Puerto Bahía

- Tipos de peces que comercializa
- Ventas mensuales
- Formato (congelado, fileteado, entero, vivo, etc.)
- Clientes
- Precio por kilos
- Intermediarios

De los resultados obtenidos de dicha entrevista (algunos de los cuales se analizarán en capítulos posteriores) se obtuvo una importante lista de peces que son importados a la región desde el extranjero, de otras regiones y de distintos criaderos, los cuales en general son; reineta, merluza, tilapia, atún, pangasius, salmón y trucha. De esta sección resulta importante mencionar que las truchas arcoíris sería la única especie de su familia (salmónidos) producida directamente en la región.

La empresa vende aproximadamente entre 500 kilos y 1000 kilos de pescados en temporadas bajas, o *normales*, en temporadas altas estas cifras aumentaban a un intervalo desde una tonelada hasta las dos toneladas de peces, los cuales sólo se comercializan congelados y siendo el fileteado el formato más popular. Además, Puerto Bahía cuenta con su propia red de distribución, al igual que el CIC por lo que esto ayuda a establecer un escenario más parejo entre competidores.

3.4 Análisis del entorno ambiental PEST

Político

El ente encargado de llevar a cabo el cumplimiento de las normas y leyes que rigen el territorio nacional es SERNAPESCA. Estas normas que rigen el cultivo y pesca en el territorio chileno abarcan ítems como certificados de extracción, de origen (de especie y centro productor incluido embarques y personal), y salubridad de producción y distribución, entre otros. Adicionalmente regula el flujo de importaciones y exportaciones, aunque estas leyes internacionales también son modificadas según el país importador de destino. Por ejemplo, si se realizan exportaciones a países de Latinoamérica existen aranceles de exportación preferenciales gracias a la Asociación Latinoamericana De Integración (ALADI), así como también tratados de libre comercio con otros países del globo. Sin embargo, las diferencias no solo se reflejan en los aranceles ya que la Unión Europea exige ciertos certificados de captura, los cuales difieren según el país.

Otro aspecto político relevante es que la actividad docente o educacional que desarrollan las Universidades puede constituir un hecho no gravado con IVA o un hecho exento de IVA, dependiendo de si la Universidad es pública o privada (10).

Algunas entidades regulatorias o participantes

SERNAPESCA

SUBPESCA

ALADI

Salmón Chile

Consejo del salmón

Económico

A lo largo de la última década tanto Chile como la región de Atacama se han visto afectadas negativamente en el ámbito económico debido a factores medioambientales y sociales, generando una disminución en el crecimiento del PIB de la región y el país. Por parte de la región de Atacama, esta fue azotada por dos aluviones en el año 2015 y 2017, lo que fue un gran impacto al aporte al PIB de los sectores productivos pesqueros y de comercio (restaurantes y hoteles), así también como en las exportaciones de productos marinos en general.

Estos factores como también lo fue el estallido social de 2019 y la pandemia. Todos estos factores han repercutido negativamente en todos los ámbitos con los que se puede evaluar la economía, el desarrollo de la sociedad o un mercado, sin embargo, actualmente nos encontramos en un proceso de reactivación económica gracias a las medidas sanitarias y gubernamentales.

Estos factores si bien pueden resultar desalentadores al principio, a futuro se proyectan incrementos en las demandas de productos marinos, esto junto con las aperturas de las fronteras otorgan un panorama favorable para la reactivación de la economía nacional y regional.

Impulsado por una fuerte respuesta fiscal, el PIB de Chile creció un 11,7 % en 2021, una de las recuperaciones más rápidas del mundo. El crecimiento fue impulsado por el consumo, alimentado por retiros de fondos de pensiones y apoyo fiscal directo que alcanzó el 9 por ciento del PIB. También contribuyó a la rápida normalización de la actividad económica una de las tasas de vacunación más rápidas del mundo

Sin embargo, la recuperación del mercado laboral ha sido más lenta de lo esperado, ya que solo el 60 por ciento de los empleos perdidos en 2020 se recuperaron en 2021 y muchas mujeres previamente empleadas (la mayoría de ellas poco calificadas) siguen fuera de la fuerza laboral.

Social

La ciudad de Caldera y pueblos/puertos aledaños tienen una cultura alimenticia bastante inclinada hacia los productos marinos. Esto se debe a que son ciudades costeras donde la mayoría de los comercios alimenticios están relacionados con productos marinos. Esto se ve reflejado en playas o locales emblemáticos a lo largo de la ruta costera de la región. Por ejemplo, Playa Loreto es un gran atractivo turístico para los amantes de los mariscos, donde los ostiones son servidos directamente desde su piscina de cultivo. Otro ejemplo es la gran variedad de empanadas que se venden en la ciudad de Caldera o bahía inglesa, donde los ingredientes marinos (moluscos y peces) se combinan con los ingredientes más tradicionales para otorgar una carta más amplia, siendo un destino regular tanto para los lugareños como para los turistas. Sin embargo, este escenario no es así todo el año, como todo destino turístico sus ventas varían según la temporada del año donde el tipo de pez ofrecido varía según la época del año en que se visiten estos lugares, en este caso es el verano la estación predilecta por los turistas para visitar las vastas playas de la tercera región.

Tecnológico

Existen varios métodos para producir peces, como lo pueden ser la pesca tradicional, con redes, piscinas en el mar o fuera de este. Sin embargo, en la actualidad no se necesita una especialización tecnológica tan avanzada para pertenecer al rubro, sí no más bien, lo que sí se necesita para prosperar de manera competitiva es el conocimiento para realizar las tareas de manera efectiva. Por ejemplo, el CIC se encuentra cultivando truchas arcoíris mediante las técnicas de la acuaponía, donde lo más importante es mantener las condiciones adecuadas para que las especies puedan vivir y crecer de manera óptima; un ejemplo de esto es el cuidado que deben tener con la temperatura del agua en que viven los peces, así como también la concentración de oxígeno del agua.

En cuanto a la promoción del producto no deberían existir barreras comunicativas ya que en la tecnología se encuentran distintas soluciones, desde la radio hasta las redes sociales e incluso el contacto directo por WhatsApp, aunque este último resulta demasiado personal por lo que se recomienda para relaciones más establecidas.

Respecto al transporte de producto se necesitará de un servicio a domicilio que cuente con sistema de conservación de peces para su traslado. Sin embargo, al encontrarse dentro de la región se estima que la calidad del producto no decaerá desde su despacho del centro de investigación al consumidor respectivo.

3.5 Demanda

- a) Definición del mercado.

El CIC tiene como objetivo principal orientar sus esfuerzos de producción vendiendo su producto al cliente primario; *hoteles y restaurantes* al por mayor debido al volumen de producción que poseen y la demanda (a continuación en este mismo capítulo). Adicionalmente para los sub objetivos de venta se considerarán algunos de la totalidad de clientes posibles, estos serán supermercados, minoristas o personas naturales.

b) División de la demanda total de la industria en sus componentes principales.

La demanda potencial de mercado se puede agrupar según las preferencias del centro de investigación, lo que permitirá proceder de más fácilmente al intentar recopilar y agrupar los datos de estos segmentos. Sin embargo, no se debe obviar la demanda que no será cubierta ya que de igual manera representa una parte del mercado.

Segmentos

- Hoteles y restaurantes

Otros segmentos

- Supermercados
- Minoristas
- Personas naturales

En la región de caldera el consumo de truchas, para este apartado del documento, se analizará según la ***venta por periodos*** de restaurantes con peces en su menú, ***ventas por periodos*** de productoras de peces y, finalmente, ***compra por periodos*** de peces por mercado objetivo (hoteles y/o restaurantes). Además de los tipos de peces mayormente comerciados o preferidos por el consumidor final.

Según los datos obtenidos, los tipos de peces más comerciados (*compra y venta*) en los *restaurantes y hoteles*, independiente de la temporada del año son:

- Reineta
- Congrio
- Atún
- Salmón
- Albacora
- Dorado

La frecuencia con la que se evaluará la compra de peces por parte de nuestro cliente objetivo se realizará en función de los términos ***temporada alta*** y ***temporada baja***, donde ambas hacen alusión a las estaciones del año donde en verano se potencia de mejor manera el comercio de estos productos debido a factores como el turismo, temporadas específicas de peces y las vacaciones en cuanto a lo que Chile se refiere. Dichos consumos fueron:

- **Temporada Baja**
 - Entre 15[Kg] a 20[Kg] por semana.
- **Temporada alta**
 - Entre [15] a 20 [kg] cada dos días.

Con relación a los acuerdos de compra hubo una notada inclinación a la compra de estos productos pelados y fileteados pero congelados, los cuales vienen en cajas de 10Kg.

Entre los principales proveedores se reconoce como casi el mayor productor a “Puerto Bahía”, productor industrial de peces el cual también posee importaciones de pangasius.

Con respecto a la venta de los clientes objetivos (restaurantes), estos alegan tener un conocimiento pleno de cómo se comporta la demanda de su cliente objetivo respectivo, a lo que dicen vender todo lo que compran, esto condicionado por las temporadas altas y bajas.

Estos datos representan las demandas de la ciudad de Caldera, Bahía inglesa y alrededores. Sin embargo, es importante destacar que la empresa *puerto bahía* abastece a gran parte del comercio total regional.

c) Pronósticos sobre qué impulsa la demanda.

La demanda de los productos marinos se ven afectadas por el turismo, siendo este un elemento significativo ya que se relaciona directamente con el *target* principal del CIC. Además, como se mencionó anteriormente, el turismo dependerá de las temporadas del año donde el verano es la temporada alta tanto para el consumo como para la producción.

Con relación a lo mencionado anteriormente, no olvidar que el turismo es solo un componente de la totalidad de elementos que hacen variar la demanda en el mercado. Los elementos básicos que afectan todo mercado, y que analizaremos serán producciones anuales, consumo per cápita, entre otros.

A modo general y de manera *a priori*, se estableció como hipótesis que los factores que impulsan la demanda de cada segmento son la temporada del año; donde en verano se ve altamente potenciado el consumo tanto por visitantes nacionales y extranjeros. Otro punto que altera la demanda son los precios, principalmente la desinformación o las costumbres que tachan al pescado como antihigiénico a pesar de ser uno de los alimentos de origen animal más sanos y nutritivos para el ser humano. Finalmente, el último factor que también afecta la demanda de truchas son las tarifas de importación/exportación, las cuales varían según el sector geográfico donde se realice el análisis.

d) Análisis que permitan saber si los pronósticos son reales

Para determinar la demanda con relación a los factores anteriormente expuestos, se utilizarán datos de distintas fuentes ya sean gubernamentales o empresas de gran renombre que también posean datos sobre consumos, producciones y/o exportaciones con los cuales trabajaremos. Para esto se han recopilado datos de la **producción total de truchas** en el país, **producción por centros de cultivos**, **consumo per cápita de peces o productos marinos en la región** y **exportaciones de peces**, haciendo énfasis en truchas arcoíris y salmónidos para tener una visión más detallada del panorama actual del mercado de peces. Con estos datos podremos evaluar de mejor manera las distintas alternativas y estrategias que se puedan tomar respecto a la inserción de este *nuevo producto* en el mercado.

La siguiente tabla muestra la producción de truchas en el país donde claramente se puede observar un aumento de producción a lo largo de los años. Estos incrementos de producción generalmente se asocian a un aumento gradual de la demanda que debió ser cubierta, situación que se espera siga manteniendo para el futuro. Esto también se respalda, como se mencionó anteriormente, con lo dictaminado por la FAO con su proyección de necesidad de productos marinos para el año 2030.

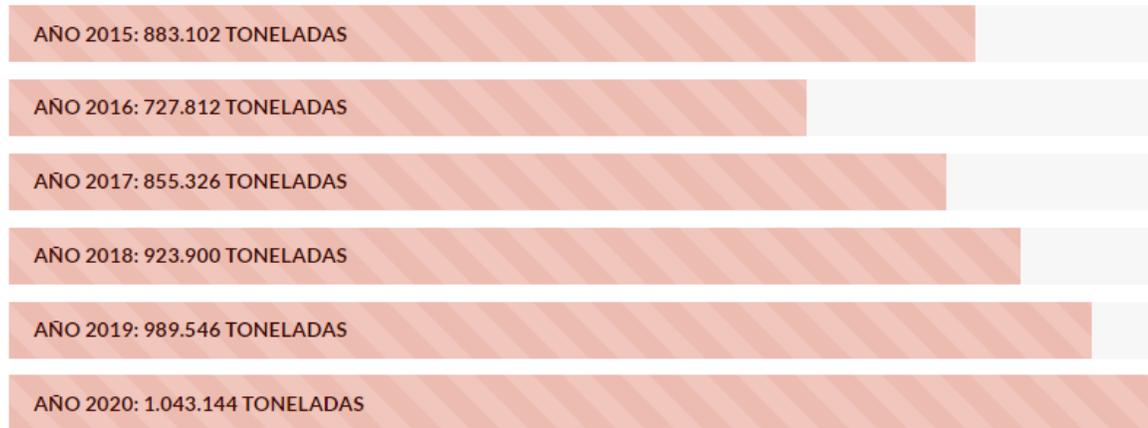
año	Región								Total	Total peces	% del total
	VII	I	IX	XIV	X	XI	XII	RM			
2017	-	49	16	2.27 6	31.73 1	23.63 7	19.25 1	-	76.960	855.351	9,00%
2018	-	-	221	54	2.240	57.44 1	12.53 2	7.581	80.069	923.916	8,67%
2019	11 0	-	134	264	2.337	26.15 7	39.84 4	13.33 0	82.176	989.568	8,30%
2020	-	3	428	14	1.673	58.46 8	26.88 256	2	87.724	1.079.626	8,13%

Tabla 3: Producción de truchas arcoíris en centros de cultivos. Elaboración propia con datos de SERNAPESCA (se omite el resto de las regiones debido a que no producen truchas arcoíris).

El consumo y producción de productos marinos ha ido en aumento a lo largo de los últimos años, donde poco a poco la pesca industrial o producción mediante acuicultura han sido clave para poder satisfacer la demanda cada vez mayor.

La siguiente tabla muestra la producción de salmónidos en Chile en los últimos años (salmónidos incluye salmón del atlántico, salmón plateado y truchas arcoíris):

Cosechas totales salmónidos en Chile



Fuente: Sernapesca

Imagen 7: Cosechas totales de salmónidos en Chile, por años. Fuente: SERNAPESCA

Claramente se observa un aumento de producción desde el año 2016 en adelante, producción la cual seguirá aumentando debido a los factores mencionados anteriormente.

Este panorama no se da solo de manera exclusiva para los salmónidos o truchas arcoíris, la producción de peces en general ha ido en aumento. Estas producciones se han visto mermadas por los mismos motivos que afectan a los salmónidos, como lo son el desempleo, desastres ambientales con impacto en la población total y trabajadora de la región de Atacama, crisis sociales y crisis sanitarias. Son algunos de los elementos que mayor impacto han causado en el país. Tales mermas productivas se ven reflejadas en la tabla 1, donde incluso las exportaciones en toneladas han bajado (tabla 4).

Actualmente la producción de productos del mar va en aumento debido a la creciente demanda mundial por estos productos, y es gracias a la diversidad en etnias culinarias con sus distintos platillos que se han dado a conocer los formatos en que se pueden consumir los distintos productos. Este es otro motivo por el cual la demanda también ha ido en aumento, junto con las últimas tendencias de comida saludable, donde los peces son un gran aliado ya que son bajos en grasas, calorías y altos en omega 3 y proteínas. Estos elementos fueron identificados por el gobierno chileno, el cual pretende seguir promoviendo el consumo de estos alimentos con distintos planes gubernamentales, con el fin de lograr que la población consuma el recomendado nutricional de ingerir al menos peces dos veces por semanas por persona. Estos elementos se ven reflejados en los planes de las productoras las cuales han ido aumentando su capacidad, logrando cifras importantes en cuanto a exportaciones, posicionando a Chile como el 2do mayor exportador de salmónidos del mundo.

Finalmente se puede apreciar gracias a las distintas fuentes que la producción y consumo de salmónidos, en Chile y el mundo, ha aumentado considerablemente a lo largo de los

años y no hay indicios de que el crecimiento se vaya a estancar. Salvo por motivos de fuerza mayor como los mencionados anteriormente, los cuales se consideran casos muy puntuales como lo fue el aluvión que afectó el consumo y producción en la región de Atacama, y los más actuales que fue la crisis social de 2019 y la crisis sanitaria aún vigente del CoVid-19.

Exportaciones

Tabla XI. Principales países de destino de las exportaciones sector extractivo y sector acuícola a diciembre 2020-2021

País / Item	Valor FOB (miles US\$)		Participación (%)		Variación (%)
	2020	2021	2020	2021	
Estados Unidos	1.935.855	2.555.512	31,4%	36,3%	0,3%
Japón	1.254.254	1.175.132	20,3%	16,7%	-6,3%
Brasil	434.623	693.019	7,0%	9,8%	59,5%
China	429.427	377.189	7,0%	5,4%	-12,2%
Rusia	339.950	340.062	5,5%	4,8%	0,0%
España	188.269	184.156	3,0%	2,6%	-2,2%
México	123.256	163.365	2,0%	2,3%	32,5%
Corea del Sur	145.553	119.151	2,4%	1,7%	-18,1%
Nigeria	51.466	112.396	0,8%	1,6%	118,4%
Otros	1.271.785	1.317.974	20,6%	18,7%	3,6%
Total	6.174.439	7.037.955	100%	100%	14,0%

Fuente. Aduanas - IFOP

Tabla 4: principales países destino de exportaciones nacionales de sector extractivo y acuícola. Fuente: aduanas.

Tabla XV. Exportaciones totales del sector acuícola a diciembre 2020-2021

Recurso/ítem	Valor Miles US\$		Cantidad Toneladas		Variaciones			Efectos		
	2020	2021	2020	2021	Val.	Cant. %	Prec.	Cantidad	Precio (Miles US\$)	Neto
Salmón del Atlántico	3.275.397	4.047.400	533.895	508.686	23,6	-4,7	29,7	-200.580	972.583	772.003
Salmón del Pacífico	786.470	859.772	157.449	143.397	9,3	-8,9	20,0	-84.250	157.552	73.302
Trucha Arcoiris	412.384	325.617	47.318	33.229	-21,0	-29,8	12,4	-138.054	51.287	-86.767
Chorito	248.642	271.740	87.884	98.261	9,3	11,8	-2,3	28.697	-5.599	23.098
Salmón s/e	142.579	132.782	124.857	105.683	-6,9	-15,4	10,0	-24.090	14.293	-9.797
Pelillo	32.344	29.381	2.257	2.300	-9,2	1,9	-10,9	551	-3.514	-2.963
Abalón (rojo)	9.060	12.690	356	584	40,1	64,0	-14,6	4.953	-1.323	3.630
Ostión del norte	9.317	9.291	1.070	837	-0,3	-21,8	27,5	-2.584	2.559	-25
Ostra del Pacífico	474	659	1	1	39,1	-4,7	46,1	-33	218	185
Abalón japonés (verde)	201	195	8,5	8,4	-2,6	-1,5	-1,1	-3	-2	-5
Total	4.916.867	5.689.528	955.095	892.987	15,7	-6,5	23,8	-395.713	1.168.373	772.661

Fuente. Aduanas - IFOP

Tabla 5: Exportaciones totales del sector acuícola. Fuente: Aduanas.

De la tabla 4 se puede desprender que, si bien las exportaciones se vieron ligeramente mermadas por el COVID, los ingresos por dichas exportaciones fueron mayor, lo que indica que estos productos son altamente demandados y lo seguirán siendo, ya que pertenecen a productos de primera necesidad (alimentos).

3.6 Las 5 fuerzas de Porter

Para realizar el análisis de las fuerzas de Porter serán necesarios los datos obtenidos en el análisis externo del mercado. Para este apartado se utilizó elementos del análisis PEST y las entrevistas. De las entrevistas se pudieron identificar varios elementos que servirán para analizar las secciones clave de las fuerzas de Porter respecto al objetivo del CIC-UDA y de la investigación, las cuales tienen que ver directamente con los clientes y la competencia.

Poder de negociación de los clientes: alto

Se debe considerar que el producto que comercializará el CIC es de alta rotación y sólo constituirá una porción de los productos necesitados por los clientes del mercado, en este caso y como menciona Porter (1980), el producto no es decisivo para la subsistencia del negocio del comprador.

Se debe indicar también que el cliente conoce los ciclos de oferta y demanda, lo que determina cierta ventaja del cliente sobre el productor al momento de negociar. Sin embargo, el CIC podría mantener permanencia en el mercado independiente de la temporada ya que posee cierta ventaja respecto a la competencia en la negociación con los clientes (refiriéndose al precio y costo), debido a su calidad de institución académica y de investigación. Es gracias a esta cualidad que el CIC posee costos reducidos (no paga IVA) generando así un escenario más favorable, esto en junto con las economías de escala que genera la acuicultura. Además, es necesario mencionar que como se trata de un centro de cultivo, no depende directamente del mar, y con ello, no depende de las estaciones del año para tener una producción óptima en cuanto a volumen, salud y calidad de peces, quedando así por sobre las demás especies de temporada que esperan el verano para su cultivo/pesca y posterior comercialización. Estas características harán que el poder de negociación de los clientes no sea tan elevado en comparación a las demás instituciones productoras.

Poder de negociación de los proveedores: bajo

Debido a la cantidad de productores de ovas en Chile se puede decir que el poder de los proveedores es relativamente bajo, esto sumado a la gran cantidad de productores de peces mediante las técnicas de acuicultura, la demanda de huevos de peces, u ovas, es constante, por lo que generar un cambio en los precios hará que los clientes cambien de proveedor. Aún más en un país costero donde resulta relativamente fácil la cría de estos especímenes. Además, existe la opción de importación de ovas, esto implica un mercado un poco más competitivo donde las opciones de compra son variadas. Este escenario se ve aún más atractivo para el CIC ya que ellos mismos pueden reproducir las truchas compradas en primera instancia, aunque siempre es recomendable mantener relaciones sanas con actores importantes del mercado (sobre todo si el proveedor es nacional).

Lo mismo ocurre para los proveedores de los demás insumos, como lo son los alimentos de peces y los respectivos elementos para sus respectivos cuidados fisiológicos.

Poder de negociación de los sustitutos: medio -alto

Se le otorga poder medio-alto a los sustitutos debido a que los productos marinos, si bien son variados podrían considerarse casi estandarizados, donde las preferencias por un pez y otro las otorgan los consumidores finales, esto se ve reflejado en la variedad de especies que se comercializan en la comuna. Es por esto por lo que la única ventaja a la cual le podría sacar provecho la competencia es con clientes (clientes finales) que posean preferencias por las otras especies de peces aumentando la demanda de las mismas, ya que existe una gran diversidad de estos en el mercado regional. La ventaja que tiene CIC contra los demás sustitutos es que se trata de una especie nueva dentro de la región y puede competir en precios con pares de la misma calidad percibida por parte de los clientes.

Amenaza nuevos competidores: Baja

Sí existe la posibilidad de que entren al mercado nuevos pescadores artesanales; en cuanto a productoras industriales resulta más difícil debido a que ya existen actores consolidados en la región. Sin embargo, si se trata de acuaponía los requisitos para entrar en el mercado son relativamente bajos en cuanto a tecnología, aunque se debe poseer un elevado conocimiento técnico en conjunto a los recursos humanos necesarios. Además, optar por entrar al mercado con ventajas competitivas marcadas resultaría extremadamente difícil debido a que los productos con los que se trata (distintos tipos de peces) se podrían considerar *estandarizados*. Estos elementos generan barreras de entradas altas, dejando un escenario difícil para los nuevos competidores en cuanto a las opciones estratégicas que podrían tomar, donde la diferenciación no es una buena opción, la reducción de costos resultara un poco más compleja y sólo alcanzable con grandes economías de escala. Y a todo esto se le incluyen las posibles represalias por los actores existentes.

De los factores que pueden promover la entrada son algunos programas de gobierno, como los que ayudaron a dar a luz al mismo CIC-UDA, el **FIC**.

Rivalidad entre competidores: alta

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporcionará a la información necesaria para el establecimiento de las estrategias de posicionamiento en el mercado. Actualmente hay una gran competencia debido a que existen productores que están establecidos hace bastante tiempo, y no varían mucho en su cantidad. Esto lleva a un mercado competitivo con precios relativamente estandarizados en la zona, donde las

estrategias y ventajas competitivas serán clave para entrar y/o permanecer en el negocio. De los elementos analizados hasta ahora se destacarán la ventaja que posee el CIC en cuanto a costos reducidos, sus economías de escala, y el cómo estas potenciarán la entrada al mercado de la trucha arcoíris permitiendo competir con peces de la misma familia y calidad, esto ayudará a generar una percepción buena del producto en los clientes finales. Finalmente, la competencia será estrecha debido a la presencia de Puerto bahía y los pescadores artesanales los cuales ya están establecidos, sin embargo, se prevé un escenario favorable para la entrada de las truchas al mercado si se generan estrategias que potencien las fortalezas de la posición del CIC respecto al mercado en el cual se insertará este nuevo producto.

ANÁLISIS INTERNO

3.7 Análisis de cadena de valor

Las truchas arco iris producidas por el CIC se crían y cuidan mediante las técnicas de la acuaponía, este proceso se podría considerar *más eficiente y eco amigable* si se mira desde el punto de vista del impacto ambiental, donde, se reduce la generación de los residuos junto con los volúmenes de agua utilizados, ya que estos elementos se encuentran en un circuito cerrado donde se recirculan. Además, permite un mejor control de las etapas de crecimiento de las truchas, midiendo tanto la temperatura de agua, nivel de oxigenación de la misma, estado fisiológicos de los peces, entre otros, los cuales varían según la etapa del ciclo de vida de los mismos. Estos elementos eco amigables ayudan a capturar un valor que se le genera a ciertos perfiles de personas con inclinaciones hacia el cuidado y la preservación de la naturaleza.

Además es necesario mencionar que una de las principales fortalezas de este método es que ayuda a generar economías de escala, reduciendo los espacios que se ocupan en comparación con la pesca tradicional e industrial, y los costos asociados a los mismos.

Elementos del proceso

Ovas:

Las ovas de truchas arcoíris se compraron a una productora de ovas, se espera utilizar las mismas truchas criadas para generar más ovas para el futuro y así mantener una producción y reproducción sustentable de truchas arcoíris para el futuro.

Alimentación:

En el caso de los alevines que empiezan a comer se les debe de dar raciones muy pequeñas de alimento concentrado en polvo o de granulado fino con un alto nivel de

proteína (44 a 50%) a cada hora, durante las ocho horas de jornada normal de trabajo, hasta que los alevines lleguen a 5 centímetros de tamaño.

La alimentación en esta primera etapa es muy importante para que se fortalezcan, crezcan fuertes y que la mortalidad sea mínima

Para las truchas más grandes actualmente existen alimentos concentrados debidamente balanceados para llenar las necesidades nutricionales de la trucha, y de esta forma, lograr un buen desarrollo y crecimiento.

Proteínas	Carbohidratos	Grasas	Vitaminas	Minerales
Son importantes para la formación de los distintos órganos del cuerpo y para la trucha esta proteína debe ser mayormente de origen animal (carne, hígado o sangre).	Son muy necesarios como fuente de energía. Los cereales como el trigo, maíz, cebada, la soya son muy utilizados como fuente de carbohidratos.	Son vitales como fuente de energía.	Son importantes para un buen crecimiento de la trucha y que no se enfermen.	Son importantes en la formación de los huesos, dientes y la sangre. El requerimiento de los minerales es reducido y son asimilados del agua y del alimento.

Tabla 6: Componentes nutricionales para truchas. Fuente: FAO.

Cuidados fisiológicos:

Las truchas requieren condiciones específicas con respecto al agua en la que viven, factores importantes y que son regulados por el CIC de manera precisa como lo son la temperatura y el oxígeno, teniendo para estos sensores que midan cada cualidad, sin embargo, los cambios en la concentración de estos elementos en el agua se realizan manualmente.

3.8 Análisis FODA

Para realizar el análisis FODA se analizaron los componentes en el análisis interno del CIC y el análisis externo del mercado, de la información recopilada se identifican los principales factores que afectan el desarrollo de las actividades y la planeación de estrategias, así como los elementos que apalancarán las mismas.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Especie innovadora en la región. ● Proceso de cultivo reducido en costos. ● Procesos amigables con el medio ambiente. ● Localización estratégica. ● Existen varios gremios organizados de la industria que promueven y ayudan a los empresarios. ● Exenta de IVA. ● Dependencias cerca de puerto. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Amplia gama de productos sustitutos (diversidad de especies de la zona). ● Ausencia de vínculos clave. ● Competidores ya poseen renombre en el sector y con el mercado objetivo. ● Consumo bajo respecto a las demás carnes.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competidores establecidos tomen represalias. ● El producto no sea bienvenido por los consumidores finales. ● Nuevas olas de cepas COVID que afecten el comercio y turismo. ● Canales informales de distribución. ● Poca innovación en la industria. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Establecer vínculos seguros con clientes, con el fin de fidelizarlos y fieles. ● Costos reducidos podrían ayudar a penetrar mejor el mercado. ● Una relativa rápida expansión en el territorio/mercado. ● Mercado concentrado es “competitivo”, por lo que se puede obtener buenos precios. ● Dependencias son accesibles con autos particulares. ● Compra de Ovas se podría realizar solo la primera vez.

Tabla 7: Matriz FODA (Fuente: elaboración propia).

3.8.1 Factores claves del éxito

Debido a la naturaleza del producto y el mercado en el que será inserto, intentar penetrar desde estrategias de diferenciación de producto resultarán infructuosas. Es por ello por lo que una de las principales estrategias para lograr una rápida penetración serían *costos reducidos* en comparación a peces similares, esto gracias a las economías de escala que generan los procesos de cultivo mediante la acuicultura, junto con los costos reducidos que posee el CIC por ser parte de una institución académica y un centro de investigación. Además, según el perfil de clientes minorista al que se apunta, resultaría más eficiente centrarse en las *relaciones con los clientes* ya que como se vio con anterioridad, existe una demanda por estos productos durante todo el año, teniendo especiales cuidados en temporadas altas.

3.9 Modelo CANVAS

Para realizar y desglosar los componentes del modelo CANVAS es necesario tomar la información generada y obtenida con anterioridad y se debe analizar detenidamente ya que así se finalizará de identificar los elementos clave que deberán ir en las estrategias del plan de negocio que se generará para el CIC.

Socios clave

Según el análisis de conjunto de factores que afectan el mercado de truchas, tenemos por un lado los que afectan a la producción de los mismos y por el otro tenemos los factores que afectan la venta y promoción de este alimento. Es por esto por lo que podríamos decir que la actividad acuícola de truchas es medianamente dependiente de sus proveedores, aunque existe la posibilidad de generar independencia respecto a las ovas. Además, el consumo actualmente se está fomentando mediante acciones de distintas asociaciones productoras de salmón y truchas, así como también iniciativas por parte del gobierno.

Por los motivos anteriormente expuestos es que se calificarán a grandes rasgos los socios claves como:

- Proveedores.
- Gremios o cooperativas que fomenten/promuevan el consumo de truchas.
- Entidades bancarias.

Actividades clave

Las actividades clave del negocio dependen de la propuesta de valor, basándonos en el diagnóstico, las actividades deben enfocarse en generar un producto de gran calidad, siendo rentable y competitivo a la vez. Es por esto por lo que las tecnologías en posesión del CIC son tan importantes, ya que se preocupan de mantener niveles óptimos en la crianza de estos peces con el fin de obtener productos de la mejor calidad, intentando ayudar a combatir los precios constantes con un bajo costo de producción y alto nivel productivo a pesar de contar con instalaciones de espacio limitado.

Si bien todas las etapas del proceso productivo/crianza de peces es clave, aún más importante son las relaciones comerciales, estas deben incluir relaciones con los proveedores y clientes para así formar una cadena de distribución confiable que nos garantiza un volumen de venta constante para poder permanecer y escalar el negocio.

Para esto se debe considerar:

- **Relaciones comerciales**
 - Generar cuentas de crédito con los proveedores.
 - Gestionar cuentas de crédito con bancos, facilitar métodos de pago.

- o Alianzas estratégicas con expertos del sector.
- o Fidelización de los clientes.
- o Satisfacción del cliente.

- **Marketing**
 - o Analizar comportamientos del consumidor.
 - o Tendencias del mercado.
 - o Promoción del producto.
 - o Plataformas online de pedidos.

- **Mejoramiento continuo**
 - o Prácticas ambientales (utilización responsable del agua).
 - o Utilización completa del producto.
 - o Certificaciones de calidad.

- **Procesos**
 - o Transporte eficiente.
 - o Aplicación de nuevas tecnologías.
 - o Estandarización y mejoramiento de procesos.
 - o Control de calidad.

Recursos clave

Estos definidos como los que hacen que el centro de investigación genere valor, según análisis previo, los recursos clave se podrían dividir en dos aspectos físicos y humanos.

Físicos: En este apartado incluiremos todo lo que sea parte del proceso, tanto insumos orgánicos/biológico como los elementos que sean parte de la infraestructura del lugar y productiva.

Un aspecto clave es que el centro de investigación posee la libertad de adecuar y modificar la infraestructura interna como se vea necesario para optimizar procesos y producción.

Se considera la infraestructura un recurso clave ya que mediante el diseño de la granja, teniendo presentes los avances tecnológicos en equipos y los avances en nuevas prácticas acuícolas, se otorgará una ventaja al realizar de manera ordenada las actividades de cría, engorde y procesamiento de la trucha optimizando los tiempos.

Los aspectos más relevantes son los que tienen que impacto directo con la fisiología de la trucha, resaltando los insumos como alimento, oxígeno y almacenamiento como se mencionó anteriormente.

Humano: Un recurso clave primordial son las personas que son parte de la empresa, especialmente los encargados del crecimiento y cuidados de los productos que cultiva el CIC. Además se debe considerar a las que representarán a la empresa en el mercado, formando relaciones y complementando la cadena de valor de la empresa, este personal está calificado para incrementar el valor de la empresa exponencialmente. El personal será encargado de llevar a cabo las actividades claves, que al final van a ser las actividades que impulsan la empresa hacia adelante.

Propuesta de valor

El CIC, con el proyecto de producción y venta de truchas arcoíris orienta sus esfuerzos a compradores intermedios, como por ejemplo restaurantes, sin dejar de lado al consumidor final como una segunda prioridad. Además, a partir de la investigación se entiende que los hábitos alimenticios de la población chilena están cambiando, estos hábitos están volviéndose más enfocados hacia la buena salud y el bienestar. Según los análisis previos el consumo de pescado ha aumentado en los últimos años y década.

Sin embargo, el mercado chileno con respecto a la trucha no está completamente desarrollado, la oferta es limitada por la cantidad de granjas que disponen sus recursos a la exportación de trucha a otros países.

Es por las razones anteriormente expuestas que se agregará a la propuesta de valor física, dentro del mix de marketing, elementos que fomenten su consumo mediante la información nutricional/educativa. Sin embargo, la principal propuesta de valor son las truchas para vender en sus distintos formatos entero, fileteado o vivo, esto de la mano con lo que se podría considerar la segunda propuesta de valor más importante que sería un servicio personalizado, cercano en el trato con el cliente para establecer lazos comerciales fieles y duraderos en el tiempo, con los cuales también se espera obtener una retroalimentación para seguir mejorando y manteniendo la forma de relacionarse con los clientes.

Finalmente la propuesta, vista como lo que generará ingreso al CIC, será la venta de truchas arcoíris en la comuna de Caldera en sus distintos formatos, esto apoyado con la estrategia de generar vínculos estrechos con los clientes se analizarán con mayor detalle en el mix de marketing.

Estructura de costos

Debido a que el CIC ya existía al momento de la investigación los costos relacionados que se considerarán para establecer si existen ganancias o pérdidas respecto al precio de venta serán los costos de mantención y crianza de las truchas, lo cual excluye todos los costos de inversión que genera el levantamiento de una planta de este tipo. A continuación la tabla 9 muestra los costos de alimentación, estos costos representan el 50-60% de los costos totales en un proyecto inversión de en acuicultura (incluyendo desde levantamiento de planta hasta venta) y también es parte vital del negocio ya que una mala alimentación puede poner en riesgo la viabilidad del proyecto.

	ciclo 1	ciclo 2	ciclo 3	ciclo 4	ciclo 5	ciclo 6
razón mortalidad		0.99	0.98999999999	0.99	0.9900000001	0.990000001
truchas	18000	17820	17641.8	17465.382	17290.72818	17117.8209
Consumo Individual mensual (gr)	13.82063	19.96313	49.14001	81.81811	110.56502	124.38564
Consumo mensual total (gr)	485999.99488	694980.00701	1693612.80575	2791666.63965	3734797.28467	4159630.46032
Consumo mensual total (kg)	486.02538	694.97279	1693.58987	2791.66429	3734.79411	4159.65042
Costales de concentrado	24.31407	17.35257	42.33207	69.76857	93.36601	104.01302
Precio	\$1,490,030	\$1,071,061	\$2,610,092	\$4,302,345	\$5,755,840	\$6,869,862
						total
						\$22,099,230

Tabla 8: Costos de alimentación en la cría de truchas arcoiris. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente los costos para un proceso de cultivo como el utilizado en el CIC, donde el periodo de crianza depende de 6 ciclos que pueden durar aproximadamente 6 meses, fue de \$22.099.230 pesos chilenos.

Relación con el cliente

La empresa espera formar relaciones estrechas con los clientes por medio de visitas preliminares para establecer un buen vínculo, seguido de visitas periódicas de chequeo para revisar rotación de producto, niveles de satisfacción de los clientes, también como forma de adquisición de información para así identificar aspectos a mejorar. Se reconoce que no todos los clientes se caracterizan de la misma forma debido a que tienen diferentes comportamientos, pero para empezar se deben organizar bajo un mismo modelo, para especializarlo más adelante de acuerdo con las necesidades de cada cliente. Se recomienda mantener una relación cercana con los clientes para acelerar la curva de aprendizaje acerca de cada uno de ellos.

Este método de abordar al cliente es importante al comenzar a implementar el plan, ya que por medio de este sistema se construyen relaciones comerciales basadas en confianza al mismo tiempo que se conocen las necesidades particulares de cada cliente, todo con el fin de inspirar más ventas.

A través de este método se construirán las cadenas de suministros necesarias para que los productos ofrecidos por la empresa lleguen al cliente target. Estas cadenas de suministro deben estar alineadas con la propuesta de valor y las necesidades del cliente, así las estrategias generadas van a ser eficientes en crear valor para la empresa y a por ende beneficiaran al cliente.

Las relaciones se manejarán con el uso de las siguientes estrategias:

- Visitas presenciales a minoristas y mayoristas para recaudar información acerca de patrones de compra, consumo, oportunidades para la empresa. El gran beneficio es que esta información es en tiempo real lo cual brindará la oportunidad de adaptación simultánea a las necesidades del mercado.
- Página web para vender y comercializar a consumidores directamente, o para pedidos especiales en donde se necesiten transacciones digitales, este medio también permite recibir pedidos las 24 horas del día. Además en esta plataforma se incluirán los datos nutricionales como se estableció anteriormente.
- Atención personalizada para los clientes con mayor volumen de compras ya que estos por la cantidad de ingresos generados ocupan un lugar más relevante para la empresa, es imperativo enfocarse en este tipo de clientes, acudiendo a sus necesidades y cómo podemos crecer con la ayuda de este, es decir, que soluciones ofrece a la empresa.

Canales de distribución y comunicaciones

A lo largo de los años han ido evolucionando las formas en las que el ser humano ha podido comunicarse para distintos fines, donde actualmente en la *era digital* se suman un sinnúmero de herramientas para lograr enviar mensajes incluso hasta el otro lado del mundo en un instante (como lo es la aplicación para celulares “WhatsApp”). Es por esto por lo que para evaluar los sistemas de comunicación y distribución es necesario incorporar los sistemas digitales como lo pueden ser, en el área de marketing, las páginas web, redes sociales; el área de gestión de recursos con programas que faciliten itinerarios, inventarios e incluso proyecciones de venta. Estas distintas herramientas serán las a considerar cuando analicemos nuestro cliente previamente definido.

Para efectuar la venta hacia los consumidores objetivos se van a implementar canales tradicionales como modernos, debido a que la gran mayoría de los clientes se ubican en el sector minorista, se desprende que de estos negocios requieren un acercamiento orientado a relaciones persona-a-persona. Este comportamiento se deriva que la mayoría

son negocios familiares donde se ha estandarizado esta forma de hacer negocios. Para lograr el objetivo anterior se realizará un acercamiento personal hacia los clientes con el fin de concertar un trato que finalice con un acuerdo más estrecho con productos disponibles para la compra y ventas según lo requiera el cliente.

Actualmente el CIC ya se cuenta con página web, aunque no promociona sus productos ni información nutricional de ellos. Este canal es de elevada relevancia ya que le permite ofrecer a la empresa un medio de comunicación continua en la cual todos los clientes potenciales pueden acceder, dando una visión de que la empresa siempre estará disponible para atender las necesidades de los clientes

Resumen de implementaciones para el área de distribución y comunicación:

- Promociones e información nutricional en página web.
- Acercamiento directo a clientes objetivos.
- WhatsApp/correo empresarial.
- Softwares para inventario, recursos y ventas.

Estas estrategias toman en cuenta que para los canales físicos de distribución de productos por parte del CIC, este cuenta con sus propios vehículos para transporte.

Flujos de ingresos

Debido a que el modelo planteado se basa en venta de un producto, adicionando un servicio personalizado hacia los clientes, se han identificado actividades las cuales son generadoras de confianza e ingresos para la empresa. Las actividades alternas a la producción de trucha se refieren más a desarrollar las habilidades blandas para mejorar la relación con los clientes, esto implica ejecutar ciertas acciones en conjunto con la actividad principal que sería la venta de estos peces. Aunque es importante mencionar que el formato del producto será de los principales factores estratégicos que se usen para ganar la confianza del cliente.

Acerca de los precios la empresa debe contemplar tener un modelo dinámico de precios, que se ajuste de acuerdo a los niveles cambiantes de demanda para maximizar ventas, también se recomienda que, a partir de la venta de productos, se fijen precios por medio de negociaciones, volúmenes de compra y rentabilidad dependiendo de la capacidad de cada cliente.

Principales métodos de pago disponibles para clientes:

- Ingresos por transacciones derivadas por pagos inmediatos.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos.

Sin embargo, es necesario mencionar que debido a las políticas actuales en el ámbito productivo (haciendo referencia a la reutilización de recursos y manejo de desechos), será necesario establecer una alternativa en caso de producir desechos en el proceso de fileteado de los peces, como lo pueden ser los distintos productores de harina de pescado.

Segmento de clientes

Como se mencionó anteriormente los clientes se pueden segmentar a grandes rasgos en dos grupos, el primero el cliente objetivo que serían los pertenecientes al formato HORECA, y los segundos personas naturales o empresas que puedan hacer uso de los restos de la producción de trucha.

Sin embargo, estos grupos tienen en común una variable, la *segmentación geográfica*, ya que todos los clientes a los que se apunta en primera instancia se encuentran dentro de la misma comuna.

Además, también es importante mencionar la alternativa de exportación que, si bien no es el target del CIC, sigue siendo un mercado atractivo debido a los volúmenes de exportación que ha presentado Chile a lo largo de los años. Aunque las relaciones a tratar con otros países serán más formales en comparación a la que se tendría con clientes “locales”.

3.10 Mix de marketing

Producto

El CIC produce y comercializa mariscos y peces. Estos bienes, al igual que todos los bienes de consumo de origen orgánico, se caracterizan por tener maneras específicas de conservación, traslado, formato, entre otros. Es por esto por lo que, para facilitar la venta del producto a la mayoría del mercado, se optará por el formato más popular que es fileteado y fresco o congelado. Aunque algunos locales también los prefieren enteros o vivos, se propondrá un precio para los formatos, tanto para ventas menores como al por mayor. Además, para reducir la necesidad de más personal y reducir los tiempos de trabajo junto con los costos y, facilitar el comercio del producto, se venderán en formato entero/vivo.



Imagen 8: Trucha arcoíris (Fuente: SERNAPESCA)

Precio

A partir de las entrevistas realizadas en la comuna de Caldera se obtuvieron precios variados respecto a la variedad de peces y formatos de compra, sin embargo, los precios varían demasiado entre especies denotando claramente la diferencia de calidad. Es por esto que se realizará un estimado a partir de la comparación con los peces más cercanos a la trucha arcoíris, dicha cercanía hace referencia a calidad de producto y familia. También se incluirá en la comparación aquellos peces de mejor calidad. Las especies que se registraron son:

Filete de merluza común	Kg	4.500
Filete de merluza mariposa	Kg	4.500
Filete de merluza hoki	Kg	4.800
Filete de pangasius	Kg	5.300
Filete de reineta	Kg	9.200
Filete de congrio colorado	Kg	22.000

Filete de congrio dorado	K g	20.000
Congrio colorado tronco	K g	15.000
Mejillas de congrio colorado	K g	24.500
Filete de tilapia	K g	7.700
Filete de peje perro	K g	24.500
Filete de pescado de roca (Cabrilla-Rollizo-Bilagay)	K g	13.600
Filete de apañado	K g	24.500
Filete de vieja	K g	24.500
Vieja con piel para parrilla	K g	15.000
Filete salmón corriente	K g	16.400
Filete salmón premium	K g	17.000
Salmon ahumado porcionado	K g	12.000
Filete de atún	K g	14.000
Atún trozos	K g	12.000
Filete de lenguado	K g	29.000
Filete de trucha	K g	12.500

Kanikama	K g	3.650
----------	--------	-------

Tabla 9: Precios de distintos peces comercializados en la zona de Caldera. Elaboración propia con datos de puerto bahía y minoristas de la zona.

Donde las especies consideradas para la comparación de precios serán:

- Distintos formatos de Salmón; filete *corriente*, filete *Premium* y *ahumado porcionado*.
- Filete de trucha.
- Los formatos fileteados de congrios

A partir de los precios de los peces a comparar, y debido a la naturaleza del producto y el mercado se obtendrá y propondrá un precio basado en la competencia, para esto se obtuvo un promedio simple con base en las *especies consideradas para la comparación de precios* para el precio de venta de “filete de trucha arcoíris”, dando un valor de **\$16.650** pesos chilenos. Valor que parece bastante atractivo ya que se acerca bastante al precio de la versión *premium* de su sustituto más cercano (el filete de salmón).

Sin embargo, para generar estrategias más competitivas en precio y que resulten favorables, basado en datos obtenidos en el PEST, se le restará el IVA al valor obtenido para comparar y así analizar distintos escenarios y observar el beneficio promedio que se tendría respecto a la competencia en cada uno.

$$\$16.650 * (1 - 0,19) = \$13.486,5$$

$$\$16.650 - \$13.486 = \$3.164$$

El beneficio promedio que se puede obtener respecto a la competencia, sólo sustrayendo el IVA, es de aproximadamente \$3.000 pesos chilenos. Los precios comparados con la versión Premium en ambos escenarios serían una diferencia de \$350 pesos, sin quitarle el IVA al precio promedio (y posible propuesta), ya que esta cuesta \$17.000 pesos; sin IVA la diferencia de utilidad aumenta a \$3.514 pesos.

Finalmente, la lista de formatos y precios quedaría como:

- Pelado (y/o sin cabeza, fileteado): \$13.400/Kg
- Entero y/o vivo: \$11.000/Kg

Finalmente se presenta una tabla comparativa entre los costos, ingresos y utilidades utilizando hipotéticos escenarios distintos de precio (independiente del formato de venta) con el fin de evaluar la mejor alternativa que permita una buena penetración de mercado sin parecer muy agresivo para la competencia, y reduciendo las pérdidas monetarias en caso de haberlas:

Q (truchas)	Precio	Costos totales	ingresos	Utilidad
17118	\$ 5,000.00	\$ 22,099,229.70	\$ 85,589,104.50	\$ 63,489,874.80
17118	\$ 10,000.00	\$ 22,099,229.70	\$ 171,178,209.00	\$ 149,078,979.31
17118	\$ 11,000.00	\$ 22,099,229.70	\$ 188,296,029.90	\$ 166,196,800.21
17118	\$ 13,400.00	\$ 22,099,229.70	\$ 229,378,800.06	\$ 207,279,570.37
17118	\$ 16,650.00	\$ 22,099,229.70	\$ 285,011,717.99	\$ 262,912,488.29

Tabla 10: Ingresos y utilidades con diferentes precios de venta. Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla se observó que no existen pérdidas gracias a que los niveles de inversión fueron prácticamente nulos salvo la alimentación y cuidados de las truchas, gracias a estos costos bajos se permite establecer un mejor precio para lograr una buena penetración de mercado sin generar serias represalias de parte de la competencia y otros agentes del mercado.

Finalmente se establecieron los siguientes precios anteriormente propuestos para los distintos formatos (entero/vivo y fileteado), ya que se considera la estrategia más competitiva respecto a los sustitutos y sus respectivos formatos.

Plaza

Para generar acceso a los productos, el CIC contará con medios físicos y digitales los cuales se complementarán gracias a las estrategias:

Físicos: En formato físico el centro de investigación planea mantener un punto de venta en las mismas instalaciones para quienes así lo prefieran. Dentro de las operaciones de estrategias físicas se debe mencionar la preliminar visita a los clientes potenciales ya que estas visitas implican un desplazamiento y a la vez un lugar en el cual se realizará dicha junta (se pueden organizar a domicilio o una invitación al CIC cuando las relaciones puedan estar ligeramente más establecidas).

Para terminar de complementar los esfuerzos físicos, se debe mencionar que se debe contar con un sistema de distribución *a domicilio*, ya que es parte de las estrategias operacionales de la mayoría de los competidores. Sin embargo el CIC ya posee algunos vehículos disponibles para distribución.

Digital: De manera digital, para el fácil acceso de los clientes a los distintos productos, se cuenta actualmente con una página web la cual será actualizada con el fin que tenga incluida dentro de sus accesos una lista con los distintos productos ofrecidos por el CIC, señalando precios por kilos y formatos de venta. Además, se planea agregar un “WhatsApp” empresarial para facilitar la comunicación con los clientes.

Promoción

Para promover los productos del CIC se tienen en cuenta varias alternativas tecnológicas para que el cliente pueda acceder con mayor facilidad a nosotros, y viceversa. Para esto se van a actualizar la página web del CIC con el fin de ofrecer al cliente una lista detallada del producto a modo de ejemplo. Como se nombró anteriormente también irán incluidas acciones para mejorar las relaciones públicas, para esto se realizarán contacto directo con los clientes que se quieren fidelizar, a modo general las acciones a tomar serán:

A cliente objetivo

Digitales / Tecnológicas

- Rediseño de página web.
 - Lista de productos
 - Precios por unidades (\$/Kg)
 - Formatos (fileteado, entero, sin cabeza)
- WhatsApp empresarial.

Directas

- Contacto directo con cliente (con el fin de generar relación duradera)

A clientes secundarios

- Anuncios por radios de la comuna.
- Contacto directo, en caso de ser empresas.

3.11 Desarrollo de estrategias corporativas

A modo de resumen de las estrategias que se generaron durante el trabajo, se establece una lista con cada una:

- Actualización de la página web; dicha actualización hace referencia a la generación de una pestaña que incluya un listado con los productos, formatos y precios de cada uno. Además de la información nutricional respectiva.
- Creación y promoción de WhatsApp empresarial.
- Establecer relaciones clave con empresas proveedoras.
- Acercamiento directo con empresas minoristas con fin de establecer relación fiel y duradera.
- Generar independencia parcial de proveedores de Ovas.
- Establecer un precio adecuado para el producto y sus distintos formatos (esto lo realizará el equipo del CIC basándose en el estudio).

Capítulo IV. Conclusiones

Para realizar el plan de negocios y comprender los elementos que este analiza se necesitó generar información respecto a la demanda y oferta concernientes a las truchas arcoíris que el Centro de investigación costeras desea comerciar, los resultados de las entrevistas, estudios cuantitativos y cualitativos del mercado permiten entender el mercado y comprender el target para generar estrategias posibles de prever los mismos. Así, se identificó que es necesario lograr relaciones estables con los clientes, esto se estableció a través de los estudios CANVAS y Porter, que las relaciones que se deben iniciar con los clientes deben ser personalizadas, sobre todo en el primer contacto con el

fin de generar buenos lazos con ellos que se transformen en un cliente fiel con ventas estables en el tiempo. A partir de las entrevistas y el estudio de mercado realizado a la industria se analizan dos alternativas de precios basados en los formatos de ventas, ambos competitivos en precio y sin perder calidad de producto, una alternativa es el precio promedio obtenido de \$16.500 pesos (fileteado o sin cabeza), aunque no es atractiva si se piensa en lograr una buena penetración al mercado por parte del producto. La otra opción de precio, y recomendada, serán los precios calculados sin IVA en ambos formatos, \$13.000 y \$11.000 pesos en los mismos formatos respectivamente. Precios sumamente atractivos para ingresar al mercado ya que se encuentran alrededor de la mitad de precios más bajo respecto a la variedad de peces con los que se comparó la trucha arcoíris. Respecto a los clientes objetivos, parte de las preferencias o necesidades obtenidos en las entrevistas ayudarán a generar las estrategias para la venta en el comercio local y al *target*, elementos como la higiene, relaciones precio/calidad y vínculos más personalizados se ven como hitos altamente realizables gracias a la experticia que posee el CIC en los cultivos marinos, sus economías de escala y las nuevas estrategias propuestas por el plan de negocios. Esto ayudará a mantener estables los factores claves del éxito como lo son los vínculos con clientes y la calidad de las truchas para mantener sus ventas. Respecto al mercado exterior se considera bastante atractivo debido a las relaciones existentes entre Chile y los grandes países consumidores de los productos nacionales, esto deja un escenario más favorable para que las nuevas empresas productoras puedan acceder con mayor facilidad, además la cantidad consumida de estos mismos junto con la demanda proyectada indican que el extranjero es, y será, un escenario ideal para el comercio de este tipo de productos.

Acerca de los competidores, “Puerto bahía” no es una empresa fuerte en producción de trucha, ya que la importa desde el sur del país, por lo que la producción de truchas arcoíris en la región podría considerarse como otro elemento competitivo y que generará beneficios ya que no se le incluyen costos de importación, aparte de los costos mencionados.

Finalmente y a modo de resumen, a pesar de que resultará difícil diferenciar el producto debido a la cualidad de los sustitutos, las actividades propuestas para penetrar el mercado del cliente objetivo estarán enfocadas a satisfacer las necesidades percibidas en las entrevistas, potenciando estrategias de diferenciación de precio/calidad y servicios ofrecidos por el CIC. Estas serán complementadas con los medios de promoción vistos en la estrategia de marketing los cuales incluyen modificación de la página web y visitas a los clientes. Estas son las estrategias propuestas que ayudarán a conseguir el objetivo del CIC de contar con un plan de negocios que permita orientar los esfuerzos del mismo para la venta de truchas arcoíris en la comuna de Caldera, logrando una penetración y permanencia en el mercado gracias a relaciones estables con el cliente objetivo. El estudio nos indica que la estrategia más adecuada para poder posicionarse en el mercado es enfocarse en “empresas intermedias” (*target* original del CIC), porque ellos atienden la demanda del mercado de manera más directa y precisa debido a que ellos tienen sus ventas “aseguradas”, tratándose de peces. Respecto a exportaciones solo se contemplan

como opción a futuro debido a que no pertenecen al objetivo del CIC, sin embargo son partes del mercado total de truchas y es necesario analizar las opciones de clientes potenciales.

Capítulo V Bibliografía

(1) AquaChile (2020) “Reporte integrado” Puerto Montt, Chile. AquaChile.

(2) Balanko-Dickson, G. (2007) “Cómo prepara un plan de negocios exitoso”

(3) Banco Mundial (2022) “El banco mundial en Chile”

<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

(4) Biblioteca del congreso nacional de chile (s.f) “PIB regional por sector económico”

<https://www.bcn.cl/siit/estadisticasterritoriales//resultados-consulta?id=119411>

(5) Centro de investigación costeras CIC (s.f) “servicios”.

<http://www.cic.uda.cl/servicios/>

(6) Costa, J (2018) “Análisis de la estrategia competitiva ´por medio de las cinco fuerzas de Porter en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos periodo 2016-2017”. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

(7) Consejo del Salmón (2021) “Informe trimestral de exportaciones de Salmón”. Santiago de Chile. Consejo del salmón.

(8) Consejo del Salmón (2022) “Principales datos de la industria”

<https://www.consejodelsalmon.cl/informacion-de-la-industria/principales-datos-de-la-industria/>

(9) FAO (2020) “El estado mundial de la pesca y agricultura” Organización de las naciones unidas para la alimentación y agricultura

(10) Gonzáles Silva, L (2014) “Impuesto al valor agregado en las actividades desarrolladas por las universidades” Santiago, Chile. Universidad de Chile

(11) Heras, I. (s.f) “Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas”. País Vasco, Universidad del país Vasco.

(12) IFOP (2021) “Monitoreo económico de la industria pesquera y acuícola chilena, resultados 2019”. Santiago de Chile. IFOP.

(13) Kay N. (2001) Estrategia competitiva. Edinburgh. Edinburgh business school.

(14) Laguna O. (2017) “Análisis de las preferencias y atributos de trucha arco iris y jurel en consumidores de Arequipa-Perú”. Santiago de Chile. Universidad de Chile.

(15) Leal M. (2011). “Plan de negocios Frigorífico Punta Delgada”. Santiago, Chile. Universidad de Chile.

(16) Marketeros Latam (2022) “Pasos para crear un modelo canvas”

<https://www.marketeroslatam.com/pasos-para-crear-un-modelo-canvas/>

(17) Otero-Ortega (2018) “Enfoques de investigación” Colombia, Universidad del Atlántico.

(18) Pérez C. (2020). “Diseño de un plan de negocio de granja de salmónidos, caso finca Las Lagunas”. Bogotá D.C. Fundación Universidad de América.

(19) Porter M.E (2008) “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. Reimpresión América Latina. Harvard Business school review.

- (20) Porter M.E (2011) ¿Qué es la estrategia? Re impresión Harvard business school review.
- (21) Porter, M. (1980) “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, New York, Free Press.
- (22) SERNAPESCA (2012-2017) “Anuario estadístico: Cosechas centros de cultivo por región/mes”
http://www.sernapesca.cl/informes/estadisticas?qt-quicktabs_area_trabajo=7
- (23) SERNAPESCA (2018-2021) “Anuarios estadísticos de pesca y acuicultura”
<http://www.sernapesca.cl/informacion-utilidad/anuarios-estadisticos-de-pesca-y-acuicultura>
- (24) SERNAPESCA (2019-2020) “Subsector acuicultura”
http://www.sernapesca.cl/sites/default/files/2020_030301_subsector_acuicultura.pdf
- (25) Subsecretaría de Pesca y Acuicultura (2017) “Del mar a mi mesa”. Santiago de Chile. Subsecretaría de Pesca y Acuicultura.
- (26) Subsecretaría de Pesca y Acuicultura (2021) “Informe sectorial de pesca y acuicultura (2020-2021)”. Santiago de Chile. Subsecretaría de Pesca y Acuicultura
- (27) SUBPESCA (s.f) “truchas arco iris”.
<https://www.subpesca.cl/portal/616/w3-article-865.html#descripcion>
- (28) Ministerio de salud (2010) “Encuesta nacional de salud ENS Chile 2009-2010”. Santiago, Chile. Universidad católica de Chile.
- (29) Subsecretaría de salud pública (2017) “Encuesta nacional de salud”. Subsecretaría de salud pública.
- (30) Vergara G. (2017) “Selección de recursos acuícolas con mayor atractivo comercial para una Acuicultura Multitrófica Integrada en tierra a pequeña escala en la región del Biobío”. Concepción, Chile. Universidad Católica de la Santísima Concepción.
- (31) Vilchez-Gómez, L. (Enero, 2021) “La acuicultura, un mar de alimento” España, Universidad de Murcia.