

Título de la investigación:
**Diseño de un Plan de Negocios para Consultoría en Inteligencia de
Negocios (BI) en Latinoamérica**

Investigadores:

Ingrid Margarita Salazar de Armas

María Eugenia González Hernández

Lourdes Ortiz

Universidad Metropolitana

RESUMEN

Considerando la existencia de soluciones de **Inteligencia de Negocios (BI)** y la necesidad de las empresas en mejorar sus procesos de tomas de decisiones, se planteó un proyecto que busca dar solución a estas necesidades mediante la definición de una **empresa de consultoría** especializada en implementación de BI según las especificaciones de un plan de negocios con los siguientes objetivos: definir el mercado, los clientes y los competidores; definir el servicio a ofrecer; estudiar el mercado y definir como se posicionará la empresa en éste; analizar la factibilidad financiera de emprender el negocio; y por último, identificar los riesgos asociados y definir acciones para atenuarlos. Para alcanzar los objetivos planteados, se utilizó una metodología que consta del uso de técnicas y herramientas, para cada una de las etapas que abarca el **plan de negocios**. Los resultados fundamentalmente encontrados son: el entorno resulta favorable para establecer una empresa consultora en BI; se pronostica un crecimiento del sector para Latinoamérica; el servicio de consultoría a ofrecer por la empresa será de calidad porque contará con especialistas del área; el mercado estudiado confirma que en Venezuela existen empresas interesadas en implantar soluciones de BI por primera vez y otras, ampliar su uso en otras áreas del negocio; el análisis financiero arrojó resultados positivos y se constituyó una matriz de riesgos y acciones para atenuarlos. De lo descrito se concluye que el proyecto de empresa es factible y rentable y dará solución a un mercado potencial que requiere de servicios externos para la implementación de **soluciones BI**.

Palabras claves: Inteligencia de Negocios, plan de negocios, consultoría, Latinoaméri

Diseño de un Plan de Negocios para Consultoría en Inteligencia de Negocios (BI) en Latinoamérica

Investigadores: Ingrid Margarita Salazar de Armas y María Eugenia González Hernández

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la mayoría de las empresas a nivel mundial, sin importar su tamaño, se encuentran en la búsqueda constante de mejorar la productividad de sus empleados, lograr la satisfacción de sus clientes y su rentabilidad. En este sentido, la Inteligencia de Negocios desde ahora referido con el acrónimo BI o *Business Intelligence* representa una solución tecnológica que otorga a las empresas, en especial a los gerentes, un proceso de toma de decisiones más práctico y rápido basándose en datos y tendencias reales de su negocio.

Este trabajo pretende desarrollar los aspectos necesarios para emprender una empresa consultora especializada en Inteligencia de Negocios a nivel de Latinoamérica, a través del diseño de un plan de negocios. Para el mercado latinoamericano, la Inteligencia de Negocios ha venido ganando terreno en los últimos años, porque los resultados que ofrece la herramienta hablan por sí solos y su implantación ha ido desde la parte financiera y operativa hasta la referente a recursos humanos.

En vista de la creciente necesidad de la implantación de esta solución en diferentes empresas venezolanas y latinoamericanas, el proyecto a continuación propone diseñar un plan de negocios. Esta herramienta servirá de guía para cualquier empresa que desee hacer uso de ella para iniciar o expandir su negocio.

OBJETIVOS

Objetivo general: Diseñar un plan de negocios de consultoría en Inteligencia de Negocios en Latinoamérica tomando como referencia la experiencia del mercado en los últimos años.

Objetivos específicos: Definir las pautas a desarrollar en el plan de negocios; definir el mercado, sus perspectivas, los clientes, los proveedores y los competidores del modelo de negocio; diseñar el producto o servicio principal a desarrollar en el plan de negocios; realizar análisis de mercado y estrategias de posicionamiento del negocio; definir las directrices principales bajo la cual operará el negocio; analizar la rentabilidad financiera del negocio, identificar los riesgos potenciales del negocio y acciones que puedan atenuarlos y por último, generar el diseño del Plan de Negocios.

MARCO TEÓRICO

En este apartado se introducen los conceptos y elementos claves a partir de los cuales se soportó el planteamiento del proyecto. La estructura que soportó el desarrollo del plan es la siguiente: 1) análisis y plan estratégico, 2) plan de comercialización, 3) plan operativo, 4) análisis de la factibilidad financiera y 5) riesgos asociados.

RESULTADOS

En esta parte se resumieron los resultados del proyecto, producto del desarrollo y dando sentido a los componentes del marco teórico. A continuación se resumen los resultados obtenidos luego de la información recabada y su análisis respectivo hasta compilar cada una de las fases que constituyen **el plan de negocios** de la empresa ***BIVELATINA Consultoría de Negocios***.

1. Análisis y plan estratégico

Se definió el nombre de la empresa como: *BIVELATINA* Consultoría de Negocios.

Las iniciales “*BIVELATINA*” viene dado por: **BI**: las iniciales de *Business Intelligence*, en español Inteligencia de Negocios, **VE**: abreviatura del país Venezuela, de donde nace la idea del negocio y **LATINA**: representa todos los mercados de América Latina, hacia donde se quiere expandir el negocio.

Fue definido el alcance de la empresa, su visión y misión, los cuales sirvieron como marco de referencia para el desarrollo de las siguientes etapas del plan de negocios. Adicionalmente, fueron analizadas las oportunidades de negocio en distintos países de Latinoamérica, de lo que se obtuvo como mercado objetivo 3 países, los cuales tienen el mejor entorno para posicionar a la empresa luego de hacerla competitiva en Venezuela, estos son: México, Perú y Chile.

2. Plan de comercialización

Se realizó un análisis de mercado, cuyos resultados, luego de realizar una encuesta a 30 empresas nacionales en el mercado venezolano, se pueden resumir de la siguiente forma: se obtuvo que el 60% de las empresas encuestadas cuentan con servicios BI y de éstas, el 44% dependería de proveedores externos para la expansión de la solución hacia otras áreas. Por otro lado, de las empresas que no disponen de BI, el 60% dependería de proveedores externos. Sin embargo, de todas las empresas (que poseen o no BI), solo el 23% tienen en planes implantar estas soluciones.

La encuesta realizada permitió analizar el mercado nacional, en donde la **segmentación del mercado** o el grupo de consumidores diferentes, puede ser cualquier empresa que use o no BI, independientemente de las aplicaciones, herramientas, áreas de aplicabilidad y requieran de los proveedores externos para la consultoría de BI. Ahora bien, como **el mercado objetivo** o el mejor segmento, se selecciona a las empresas nacionales que estén dispuestas a contratar servicios externos de proveedores, que tengan o no BI pero que entre sus planes esté el implantar soluciones BI.

Dado que la encuesta se limitó al mercado nacional y suponiendo que el comportamiento se presenta de igual forma en México, Perú y Chile por investigaciones realizadas, se considerará el mismo mercado objetivo a nivel internacional.

Estrategia de Posicionamiento: Una vez conocidas las necesidades del mercado gracias a la aplicación de la encuesta, se procedió a determinar las estrategias del mix de mercado a utilizar para lograr la captación de clientes del mercado objetivo en el corto plazo. Para

ello, de las cuatro palancas, serán utilizadas principalmente las referentes a precio y producto, para concentrar esfuerzos y lograr el resultado esperado.

3. Plan Operativo

En esta sección se definieron los aspectos relacionados a la localización comercial, organigrama y funcionamiento de la empresa.

4. Análisis de factibilidad financiera

Para este análisis se realizaron las siguientes etapas: estimación de costos, donde fueron calculados los costos de puesta en marcha, se determinó si sería necesario un financiamiento y se proyectaron los costos para los próximos 5 años; en una segunda etapa se calculó el flujo de caja, para poder estimar el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Por último, se calculó el punto de equilibrio de la inversión.

Luego de la obtención de los costos de puesta en marcha se determinó que sería necesario buscar financiamiento de un 30% de estos costos.

Luego de esta decisión, el costo de capital o tasa de descuento pudo obtenerse por el método del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC), utilizando como insumo la tasa MVAC, la cual fue ajustada por los índices de riesgo país e inflación de Venezuela, se obtuvo: **Costo de capital: 46,55 %**

Con estos datos, se procedió a calcular el Valor Presente Neto (VPN), utilizando el flujo de caja para cada año y el costo de capital. Cada uno de los VPN anualizados obtenidos, se suman con la inversión en activos fijos y resulta ser mayor que cero, lo cual implica que la inversión resulta rentable porque el VPN compara la rentabilidad de la inversión con las alternativas de riesgo similar en los mercados financieros.

Por otra parte, la tasa interna de retorno calculada sobre el flujo de caja, fue de 147%. Si la comparamos con el costo de capital resulta ser mayor la tasa interna de retorno (147 mayor que 46,55), por lo tanto a partir de este otro análisis también se estima que la inversión resultará rentable.

5. Análisis de los riesgos asociados

En esta sección se analizaron los riesgos asociados a la inversión y puesta en marcha del negocio. Adicionalmente, se generan las acciones para mitigar estos riesgos.

CONCLUSIONES

Luego de realizar este proyecto de investigación, se puede concluir que fue posible construir el diseño del plan de negocios para un emprendimiento en consultoría de Inteligencia de Negocios que da respuesta al mercado latinoamericano.

Fue definida la empresa con el nombre BIVELATINA, la cual prestará servicios únicamente en el área de Inteligencia de Negocios (BI) con el fin de ayudar a las empresas latinoamericanas a transformar datos en información y conocimiento, de forma que puedan incrementar ingresos y productividad, reducir egresos, mejorar posición competitiva, entre otros. La ventaja competitiva de la empresa la constituye el contar con personal de alta experiencia en consultoría de BI e implementación de estas soluciones.

Se pronostica un aumento en los requerimientos de BI en Latinoamérica. Es por esto que, se evaluó el entorno de varios países de la región para determinar aquellos que mostraran condiciones más favorables en el inicio de empresas; producto de la investigación se destacan México, Perú y Chile. Venezuela, a pesar de no tener las mejores condiciones de entorno, será el país piloto para el inicio de la empresa por ser el país de origen de los investigadores.

Producto del estudio de mercado realizado en Venezuela, en el cual participaron una muestra representativa de 30 empresas, se obtuvo que el 62% de las empresas encuestadas disponen de servicios BI y de éstas, el 44% dependería de proveedores externos para la expansión de la solución hacia otras áreas. Por otro lado, de las empresas que no disponen de BI, el 60% dependería de proveedores externos. Sin embargo, de todas las empresas (que poseen o no BI), solo el 23% tienen en planes implantar estas soluciones. En base a las consideraciones anteriores, el mercado objetivo definido está compuesto por aquellas empresas nacionales que tengan o no BI, que estén dispuestas a contratar servicios externos de proveedores y que entre sus planes esté el implantar soluciones BI.

A través de la encuesta, los potenciales clientes contestaron que su decisión en la selección de uno u otro proveedor de BI se basaría en el precio, la calidad de los entregables y el servicio; es por esto que, la estrategia de posicionamiento definida para la empresa se basa en las P's de: Precio y Producto. En este sentido, se utilizará un precio inferior al líder del mercado, que sea justo para el cliente y, por medio de la aplicación de mejores prácticas en proyectos se espera que el producto a entregar sea a tiempo, con calidad y de buen servicio.

La rentabilidad financiera arrojó resultados positivos luego de utilizar dos indicadores para su análisis: tasa interna de retorno (TIR) y valor presente neto (VPN). La TIR del negocio proyectado a cinco años resultó ser superior a la tasa de descuento establecida, la cual considera inflación y riesgo país de Venezuela; a su vez, el cálculo del VPN, utilizando los mismos datos de entrada que para la TIR, fue mayor que cero. Con los resultados de estos indicadores se puede asegurar que según las estimaciones realizadas, la empresa será rentable respecto a la inversión inicial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Borello, A. (2001). *Plan de negocios*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Citibank. (2011). *Guía de información sobre la pequeña empresa por Citibank*. Recuperado el 10 de marzo de 2011, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2011/02/guias-pequena-empresa-citibank.html>
- Díaz; González y Obando. (2010, 4 de junio). *Inteligencia de Negocios*. Recuperado el 10 de mayo de 2011, de http://issuu.com/bryaniory/docs/inteligencia_negocios
- Droznes, L. (2005). *Manual para un Plan de Negocios*. Argentina. Recuperado el 10 de marzo de 2011, de <http://www.autodesarrollo.com>
- Friend, G. y Zehle, S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Cuatro Media.
- González, D. (2007). *Plan de negocios para emprendedores al éxito*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Entre otras.