



**DIRECCIÓN GENERAL DE  
CASINOS  
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS**

**Guía para la confección del plan de negocios para  
propuestas a operar bajo el Sistema Mixto de  
Explotación de Complejos Turísticos, Comerciales,  
Deportivos y/o Culturales**

**Julio, 2009**

## Tabla de contenidos

Premisas generales para la elaboración del plan de negocios.....	2
I. Resumen ejecutivo .....	2
II. Descripción del negocio.....	2
III. Análisis del Servicio a ofrecer y el mercado potencial.....	3
1. Servicio .....	3
2. Mercado y segmentación de la demanda .....	3
IV. Análisis del sector .....	3
1. Características de la oferta.....	3
2. Análisis de la competencia .....	4
3. Tendencias y proyecciones.....	4
V. Estrategias .....	5
1. Visión y misión .....	5
2. Análisis FODA y factores claves de éxito.....	5
2. Estrategias empresariales .....	5
VI. Localización e instalaciones .....	5
1. Locales.....	6
2. Instalaciones.....	6
VII. Plan de marketing.....	7
1. Objetivos.....	7
2. Estrategias .....	7
3. Plan de ventas .....	7
4. Punto de equilibrio operativo .....	8
VIII. Estructura organizacional .....	8
IX. Inversión y estructura de financiamiento .....	10
X. Análisis Económico – Financiero .....	10
XI. Anexos.....	11

## **Premisas generales para la elaboración del plan de negocios**

A continuación se presentan los principales puntos que deberán ser desarrollados en el plan de negocios a presentar. Dentro de cada uno de los puntos, el proponente deberá exponer en forma separada los aspectos vinculados a la sala de juegos del resto de las otras actividades (establecimiento comercial, deportivo, cultural, turístico, etc.).

### **I. Resumen ejecutivo**

Incluir una breve descripción de los principales puntos y conclusiones tratados en el plan.

### **II. Descripción del negocio**

Describir brevemente que comprende el nuevo negocio e indicar sus giros de actividad, principal y secundarios. A vía de ejemplo:

- Juego
- Alojamiento turístico
- Locales comerciales
- Instalaciones deportivas
- Complejos culturales
- Alimentos y bebidas, etc.

En el caso de que la empresa ya exista y esté operando, se deben incluir aspectos tales como:

- cuándo y dónde fue fundada;
- naturaleza jurídica;
- nombres de los titulares, socios y/o directores;
- desarrollo que ha tenido en los últimos 5 años;
- área básica de su actividad;
- situación económica y financiera;
- misión y objetivos de la empresa;
- ubicación e información geográfica;
- información del grupo, si corresponde;
- Datos formales (domicilio, teléfono, fax, dirección de correo electrónico)

En caso de empresas nuevas, incluir los antecedentes de quienes los responsables del proyecto, domicilio, teléfono, fax y dirección de correo

electrónico, naturaleza proyectada de la empresa, antecedentes comerciales de los responsables y giros, principal y secundarios.

### **III. Análisis del Servicio a ofrecer y el mercado potencial**

#### **1. Servicio**

Incluir una breve descripción de los servicios a ser ofrecidos por la empresa:

- Salas de juego – incluyendo un detalle de los tipos de juego y cantidad de mesas/máquinas (juegos de mesa, slots, ruleta, bingo, apuestas, etc.)
- Alojamientos turísticos (hoteles, apart-hoteles, hosterías) – características, tipo de oferta de servicios y categorización del establecimiento de acuerdo a la normativa vigente (decreto 384/997 de fecha 15/10/1997)
- Locales comerciales, instalaciones deportivas o complejos culturales – cantidad de locales, características de las instalaciones o complejos y bienes o servicios ofrecidos.

#### **2. Mercado y segmentación de la demanda**

Especificar las potencialidades del mercado objetivo del proyecto incluyendo:

- Definición y cuantificación de mercado potencial
- Definición de mercado objetivo
- Comportamiento de los consumidores
- Determinantes de la demanda
- Tamaño y tendencia del mercado objetivo

Asimismo, se deben identificar los segmentos de potenciales consumidores, teniendo presente las siguientes variables:

- Geográficas
- Demográficas
- Socioeconómicas
- Psicológicas

### **IV. Análisis del sector**

#### **1. Características de la oferta**

Detallar las características del entorno competitivo, contemplando, a modo de ejemplo, las siguientes variables:

- Especialización.
- Existencia de Marcas reconocidas.
- Nivel y calidad del servicio.
- Know-how tecnológico.
- Localización (ubicación territorial de las empresas competidoras).

## 2. Análisis de la competencia

Realizar el análisis de la competencia en base al estudio de las cinco fuerzas competitivas:

- Rivalidad actual entre las empresas del sector.* Se debe detallar los competidores directos que son aquellos cuya oferta de servicios es muy similar a la de la empresa. Asimismo se los puede subclasificar, en términos de cercanía geográfica, en Primarios y Secundarios.
- La amenaza de nuevos participantes en el sector.* Analizar la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al sector y compitan directamente con la oferta de la empresa.
- La amenaza de servicios sustitutos a los ofrecidos por la empresa.* Comprende a los competidores indirectos que son aquellas empresas que se dirigen al mismo mercado de referencia, no obstante lo que, los servicios sólo cumplen parcialmente las mismas funciones.
- Poder de negociación de los clientes.*
- Poder de negociación de los proveedores.*

A su vez, se debe detallar cómo se estima que pueden evolucionar en el mediano y largo plazo, el comportamiento de estas fuerzas competitivas.

## 3. Tendencias y proyecciones

Presentar una descripción del contexto que influye en la evolución del sector y/o mercado:

- Comportamiento del entorno macroeconómico: nivel de actividad económica, inflación, tipos de cambio, tasas de interés
- Incidencia del entorno regional o internacional en caso que la oferta de la empresa está destinada a estos mercados
- Comportamiento de los sectores económicos relacionados con las actividades de la empresa.

Detallar la proyección de los mercados relevantes (hotelería, deportivo, cultural, locales comerciales, juego).

## V. Estrategias

### 1. Visión y misión

Indicar cuál es la visión de la empresa, incluyendo los valores, ideas y actitudes que conforman su diseño estratégico.

### 2. Análisis FODA y factores claves de éxito

- Como resultado del análisis de la oferta de la empresa y de las fuerzas competitivas, se debe presentar la matriz FODA de la empresa (Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Identificar cuáles son los factores claves de éxito del negocio.

### 2. Estrategias empresariales

Se deben indicar cuáles son las estrategias elegidas por la gerencia, considerando cada uno de los siguientes niveles:

- *Estrategias sociales*: tanto en las relaciones internas (empleados, socios o accionistas) como en las externas (restantes grupos de interés, proveedores, bancos, etc.).
- *Estrategias competitivas y propuesta de valor*: determinadas en base al análisis FODA y a las cinco fuerzas competitivas, explicitar la propuesta de valor para el cliente, distinguiendo si se trata de estrategias de liderazgo en costos, diferenciación, o focalización. Caracterizar el servicio en términos de
  - Políticas de calidad
  - Políticas de precios
  - Definición de paquetes promocionales, torneos y desarrollo de eventos
  - Política de créditos, etc.
- *Estrategias organizacionales*: apoyadas en la definición de la estructura organizacional.
- *Estrategias económico – financieras*.

## VI. Localización e instalaciones

Nota: en esta sección podrá remitirse al documento arquitectónico, complementándolo aquí en los aspectos necesarios.

## **1. Locales**

Esta sección contiene una descripción sintética de los locales donde la empresa ofrecerá los distintos servicios, su ubicación y las ventajas asociadas.

## **2. Instalaciones**

Describir las instalaciones de la empresa que inciden directamente en el servicio ofrecido, las características del equipamiento utilizado y la capacidad instalada máxima. A vía de ejemplo, se deberá detallar:

- Cantidad y tipo de mesas y máquinas
- Cantidad de habitaciones y camas disponibles, por tipo.
- Otra información que contribuya a definir la oferta de la empresa (bares y restaurantes, salas de convenciones, lugares de esparcimiento, locales comerciales, deportivos, culturales, etc.)

## VII. Plan de marketing

### 1. Objetivos

Se deben exponer los objetivos del plan para cada área de negocios, tanto de naturaleza *cuantitativa* (por ejemplo volumen de ventas o participación deseada en el mercado, porcentaje de ocupación promedio, tarifas promedio, *gaming drop* estimado y porcentaje de win previsto por tipo de juego), como *cualitativa de los servicios ofrecidos* (por ejemplo segmento de mercado, calidad del servicio, funcionalidad o creación / reposicionamiento de la imagen de marca, etc.).

### 2. Estrategias

Indicar cuáles son las estrategias de marketing, para cada área de negocios o en la dimensión corporativa, para alcanzar los objetivos detallados en el numeral anterior.

Incluir una descripción de los componentes de la estrategia de marketing:

- *Precio*: incluyendo información sobre la elasticidad de la demanda
- *Publicidad / promoción*: descripción de la publicidad que va a realizar la empresa, detallando los medios a través de los que se realizará, así como las promociones que ofrezca (eventos, paquete promocionales, convenciones, torneos, etc.). Incluir el detalle del presupuesto previsto.
- *Canales de distribución*: breve descripción de los mismos, especificando acuerdos o preacuerdos alcanzados para ofrecer los servicios de la empresa.

### 3. Plan de ventas

Especificar el nivel de ventas esperado en los próximos cinco años por concepto, especificando los métodos y supuestos utilizados para su proyección, incluyendo:

- Porcentaje de ocupación promedio, discriminando entre residentes y no residentes.
- Tarifas promedio, discriminando entre residentes y no residentes.
- *Gaming drop* estimado
- Porcentaje de win
- Arrendamiento de locales comerciales
- Otros ingresos:

- Alimentos
- Bebidas
- Comunicaciones
- Otros ingresos

#### **4. Punto de equilibrio operativo**

Se debe representar el punto de equilibrio entre los costos totales y los ingresos por venta, expresados en términos de nivel de ventas y ubicado en un marco temporal.

Se debe comparar dicho punto con:

- Las previsiones de ventas
- La capacidad instalada efectiva

## **VIII. Estructura organizacional**

Se debe adjuntar un organigrama de la empresa, tanto en su situación actual como para la prevista, identificando las personas fundamentales para el éxito de la organización.

Describir brevemente la experiencia de quienes dirigen el emprendimiento, si han trabajado juntas en el pasado, el conocimiento que tienen del servicio y el mercado.

Asimismo, se debe indicar la cantidad de personal por cargo, remuneración promedio, actual y proyectada, de acuerdo con el siguiente formulario.



## IX. Inversión y estructura de financiamiento

Se debe detallar la inversión a realizar desagregada en los principales conceptos que la integran (incluyendo la inversión en capital de trabajo y los criterios utilizados para su cálculo) de acuerdo con el siguiente formato.

Componente	Cantidad	Costo unit.	Importe total	Distribución por año		
				Año 0	Año 1	...
<b>Maquinaria</b>						
Componente 1						
Componente 2						
...						
Sub total maquinaria						
<b>Equipos</b>						
Componente 1						
Componente 2						
...						
Sub total equipos						
<b>Obra Civil</b>						
Componente 1						
Componente 2						
...						
Sub total obra civil						
<b>Terreno</b>						
Componente 1						
Componente 2						
...						
Sub total terreno						
<b>Capital de trabajo</b>						
Componente 1						
Componente 2						
...						
Sub total capital de trabajo						
<b>Total</b>						

Se debe indicar asimismo, cómo se financiará esta inversión, discriminando el financiamiento de fuentes internas (fondos excedentarios disponibles, aportes de capital, reinversión de utilidades, préstamos de los socios) del de fuentes externas (instituciones financieras, colocaciones de obligaciones y otros títulos, leasing, otro financiamiento).

Es necesario presentar la propuesta de plan de pago de eventuales financiaciones externas y el costo asociado.

## X. Análisis Económico – Financiero

Detallar claramente los supuestos utilizados en las proyecciones y la metodología aplicada.

Se deben incluir los Estados Contables proyectados (estado de resultados, estado de situación patrimonial y flujo de fondos), respaldados en modelo financiero en Excel, de acuerdo al modelo proporcionado.

El análisis debe contener la evaluación de la rentabilidad de la "Inversión Total" (TIR y VAN) con el enfoque del inversor y de la inversión en si misma.

Debe explicitarse el eventual impacto negativo del proyecto sobre otras salas de juego.

Por último, se deben definir las principales variables de riesgo para el proyecto y realizar el análisis de sensibilidad de las proyecciones.

Debe explicitarse, en forma fundamentada, el eventual impacto negativo del proyecto sobre otras salas de juego.

## **XI. Anexos**

Presentar toda la documentación que se estime necesario a efectos de facilitar la evaluación del proyecto, como por ejemplo

- Plano de las instalaciones
- Currículum de los socios y del personal clave
- Estudios de mercado
- Contratos significativos que la empresa proponente haya celebrado en el pasado y cuya importancia pueda ser valorada a efectos de la evaluación de la capacidad del proponente, etc.

EL PRESENTE PLAN DE NEGOCIOS DEBE SER PRESENTADO EN 5 VÍAS IMPRESAS Y EN 1 CD.