

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

Ruiz Hernández -Suárez Rocha



FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES ARAGÓN
DIVISIÓN DE CIENCIAS
FÍSICO-MATEMÁTICAS
Y DE LAS INGENIERÍAS
INGENIERÍA INDUSTRIAL



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 International

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
ELEMENTOS TEÓRICOS EN UN PLAN DE NEGOCIOS	6
1. El Plan de Negocios	6
1.1 ¿Qué es un Plan de Negocios?	6
1.2 Tipos y Características del Plan de Negocios	7
ESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	9
2. Principales elementos que integran el Plan de Negocios	9
2.1 Proceso para elaborar un Plan de Negocios	10
3. Resumen ejecutivo del Plan de Negocios	11
3.1 Formulación de la idea de negocios	12
3.1.1 Técnicas para la identificación de las ideas de negocio	13
3.2 Análisis de la oportunidad del negocio	15
4. Descripción del producto o servicio	16
4.1 Descripción del producto	16
4.2 Descripción de un servicio	17
5. Análisis del entorno económico, social, político y legal, tecnológico y ambiental	18
6. Alineación estratégica del negocio: Plan estratégico	20
6.1 Elementos que integran el Plan Estratégico	21
7. Acciones que integran el Plan de Negocios	22
7.1 Plan de <i>marketing</i>	22
7.2 Plan de operaciones	24
7.3 Plan de gestión y organización	26
7.4 Plan financiero	27
7.4.1 Proyección de estados financieros	28
7.4.2 Evaluación financiera	30
CONCLUSIONES	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMPLEMENTARIAS PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS	36

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario contar con metodologías, técnicas y herramientas que permitan promover iniciativas de inversión y tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un negocio. Un Plan de Negocios es un documento que guía el inicio de operaciones y el desarrollo de actividades que tienen como objetivo tener un conocimiento amplio de la empresa o el proyecto que se pretende iniciar (Fleitman, 2010).

El Plan de Negocios impulsa a los gerentes a pensar en sus ideas de una forma sistemática, identifica brechas de conocimiento, mueve a tomar decisiones, y facilita la formulación de una estrategia bien focalizada y estructurada. Durante su preparación se abordan y evalúan diferentes alternativas y además se identifican y cuantifican sus principales riesgos (Franco, 2003).

Este tipo de plan hace una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos. Contiene el mapa de la ruta en la operación del negocio y los indicadores de medida del progreso a través del tiempo. El objetivo de un Plan de Negocio es desarrollar los aspectos más relevantes que permitan tomar la decisión de inversión y establecer los compromisos sobre los beneficios que se pueden obtener de la inversión a realizar; los que servirán además para evaluar y gerenciar su operación futura (Arias, Portilla, & Acevedo, 2008).

El desarrollo y ejecución de estrategias de negocio para ganar espacio en mercados competitivos es una tarea altamente compleja, ya que la formulación de una estrategia es una tarea que involucra múltiples agentes, factores y componentes, y para lograr el control de la misma se requiere atención y un cierto grado de comprensión del mercado. Considerando estas dificultades, la planeación estratégica se presenta como una valiosa herramienta para ayudar en el diseño y alcance de estas estrategias y metas. Es una herramienta de aplicación constante, ya que el mercado está siempre renovado (Varella & Buss, 2013).

El presente escrito tiene la finalidad de presentar los elementos estratégicos para elaborar un Plan de Negocios: en la primera parte se presentan los elementos teóricos del Plan de Negocios, conociendo su concepto, así como sus tipos y características.

Son innumerables las fuentes de información que presentan la estructura que debe tener el Plan de Negocios no existiendo una única estructura específica. Cada emprendedor o inversionista requiere de un Plan de Negocios particular en donde sea capaz de definir cuál es la mejor estructura en función de los lectores, audiencia o público interesado. A pesar de ello en la segunda parte del documento se presentan los elementos para el desarrollo del Plan de Negocios más comunes e utilizados para cumplir con el propósito y alcanzar los objetivos de este plan. Estos son (Weinberger, 2009):

Resumen ejecutivo: Este resumen tiene el propósito de despertar la curiosidad de los inversionistas y los motive a conocer más sobre la idea de negocio, haciendo que continúe con la lectura del documento atrayéndolo como potencial inversionista.

Descripción del producto o servicio: Esta descripción hace referencia a la presentación del diseño, características, calidad, embalaje, disponibilidad, atributos, etc., del producto o servicio con el propósito de mostrar las bondades y beneficios que esta porta y que cubre una necesidad específica.

Análisis del entorno: El análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales pueden surgir ideas de negocio. Además, permite identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la iniciativa de negocio.

Alineación estratégica (Plan estratégico): El Plan Estratégico muestra una relación de variables que representan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Después de este análisis se formularán actividades o líneas de acción que ayudarán a alcanzar los objetivos desarrollados dentro del plan estratégico alineados a un monitoreo y control de las actividades.

Acciones prácticas del Plan de Negocios: Son diversas las formas y estrategias que pueden emplearse para competir y crear valor para los potenciales clientes potenciales. Dichas acciones comprenden.

- Plan de *marketing*: Define el segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar, cual es el posicionamiento que se pretende alcanzar.

- Plan de operaciones: Este plan tiene como fin establecer los objetivos, procesos, estándares de producción, así como identificar el presupuesto de inversión para transformar los insumos en productos o servicios finales.
- Plan de gestión y organización: Una vez definidos los objetivos y estrategias es importante definir los recursos humanos que serán claves para el éxito empresarial, considerando las funciones del negocio, definición de puestos claves dentro de la organización, definir una estructura general del negocio, desarrollar algunas prácticas internas, etc.
- Plan financiero: El plan financiero permite determinar los recursos económicos necesarios para la realización del Plan de negocios, definiendo montos de inversión, costos totales, fuentes de financiamiento, proyecciones financieras, rentabilidad futura de idea de negocio, etc.

ELEMENTOS TEÓRICOS EN UN PLAN DE NEGOCIOS

1. El Plan de Negocios

1.1 ¿Qué es un Plan de Negocios?

Un Plan de Negocios es una declaración escrita que describe y analiza un negocio y da proyecciones detalladas sobre su futuro. Un plan de negocios también cubre los aspectos financieros y aspectos sobre el inicio o expansión del negocio (McKeever, 2011).

Entre algunas razones y ventajas que sustentan la elaboración de un Plan de Negocios es que sirve internamente como instrumento de trabajo y externamente como tarjeta de presentación. Al tenerlo formalizado y condensado en un documento escrito facilita el proceso de administración, concentra los esfuerzos en el control de las desviaciones que se estén presentando en los principales indicadores de gestión antes de que éstos alcancen condiciones críticas (Arias, Portilla, & Acevedo, 2008).

El Plan de Negocios es el producto de un pensamiento estratégico o proceso de planificación. La dirección estratégica desarrollada en ese proceso puede ser comunicada en forma de un Plan de Negocios a financieras, cooperativas de crédito, inversionistas potenciales, asociados, etc. El desarrollo de una dirección estratégica es un paso crítico pues permite aprovechar el conocimiento y las competencias del equipo directivo, personal y asesores para desarrollar una dirección estratégica para la organización que la lleve a su mejor oportunidad de éxito (Nunn & McGuire, 2010).

El desarrollo de un Plan de Negocios es exitoso si se logra transmitir las oportunidades y capacidades de crecimiento más significativas de alguna empresa de forma realista. Un Plan de Negocios debe justificar y describir su idea de negocio, así como su desarrollo de una manera clara y adecuada. El Plan de Negocios no sólo tiene como objetivo destacar los puntos fuertes de la empresa, sino también permite presentar un retrato realista de sus problemas, riesgos y obstáculos (Schwetje & Vaseghi, 2007).

Según Nunn & McGuire (2010) algunos de los propósitos del Plan de Negocios a tomar en cuenta son:

- Por un lado, está escrito para guiar al dueño del negocio en cómo desarrollar y operar el negocio. Un Plan de Negocios se convierte en el plan de operación del negocio.
- Por otro lado, se escribe con la intención de atraer a un emprendedor o inversor para financiar la puesta en marcha o la siguiente fase del negocio.

Los prestamistas e inversionistas quieren entender su nivel de riesgo y lo que obtendrán en el camino de los retornos de su inversión. Prepárese para abordar todos los temas con honestidad e inteligencia para comunicarse mejor con los prestamistas/inversores y con usted mismo. Sea franco sobre los riesgos y las estrategias que está implementando para mitigar esos riesgos. Usted debe hacer este análisis y planear para su propio beneficio, incluso si no necesita un prestamista o inversionista (Nunn & McGuire, 2010).

1.2 Tipos y Características del Plan de Negocios

Para la mayoría de los autores que escriben su primer plan de negocios, surge la pregunta ¿Qué tan detallado debe ser el Plan de Negocios? A esta pregunta no hay, desafortunadamente una respuesta correcta y ninguna fórmula. Depende totalmente de cuán detallado se desea realizar cada Plan de Negocios y depende únicamente del propósito y la necesidad detrás de este, así como de la complejidad de su negocio específico (Schwetje & Vaseghi, 2007). En general, se distingue entre tres tipos básicos de planes de negocios:

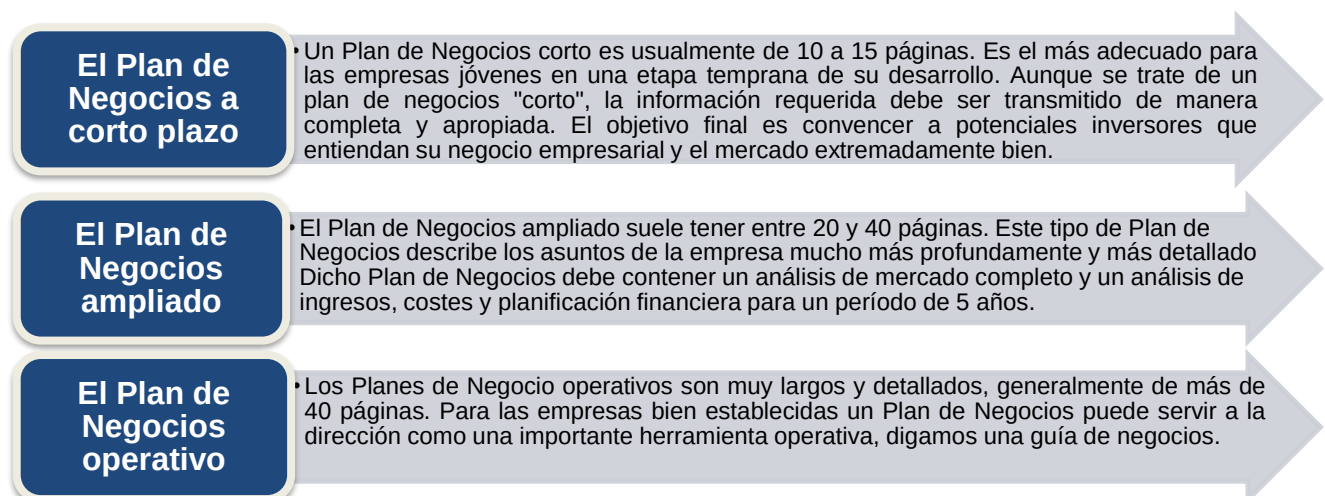


Figura 1. Tipos básicos de Planes de Negocios.

Fuente: Elaboración propia con información de Schwetje & Vaseghi (2007).

Entre algunas de las características de un Plan de Negocios se encuentran las siguientes:

Claridad	• El Plan de Negocios debe tener una estructura que permita a los evaluadores escoger lo que ellos quieran leer, se trata de formular los principales argumentos con los cuales se pretende persuadirlos. Cualquier asunto que pueda ser de interés para el decisor debe ser tratado completamente, pero de una forma concisa, por esta razón, el texto no debe ser ambiguo y debe hablar por sí mismo.
Objetividad	• Los datos presentados deben ser precisos. Las debilidades nunca deben ser mencionadas sin la introducción de métodos para corregirlas o planes para resolverlas. Se debe redactar en forma objetiva, dejando la oportunidad al evaluador de sopesar cuidadosamente sus argumentos.
Generalidad	• En la mayoría de los casos es suficiente una explicación simplificada o un diagrama, no se trata de impresionar con exceso de detalles técnicos elaborados, si es imprescindible profundizar en detalles técnicos, esto debe hacerse mediante un anexo.
Consistencia y presentación	• Como en el plan de negocios trabajan diferentes personas de diferentes áreas, al final, este trabajo debe integrarse para evitar que se convierta en una colcha de retazos de estilos variados y diferentes profundidades analíticas. Por esta razón lo mejor es que una sola persona realice la versión final para que tenga un aspecto visual uniforme.

Figura 2. Características de un Plan de Negocios.

Fuente: Elaboración propia con información de Arias, Portilla, & Acevedo (2008).

ESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

2. Principales elementos que integran el Plan de Negocios

La forma de estructurar un plan de negocios depende de qué clase de negocio se está considerando y de los objetivos que se estén buscando con él. A pesar de estas diferencias, los planes de negocios tienen un número de elementos en común. Éstos se hacen para suministrar una evaluación integral de los riesgos y oportunidades planteadas con la operación, lo que no es una tarea sencilla y para lograr un buen resultado se requiere prestar atención a ciertos estándares de diseño y contenido (Arias, Portilla, & Acevedo, 2008).

En la Figura 3 se presentan los elementos más comunes que debe contener un Plan de Negocios y que a su vez son los pasos recomendados para su correcta elaboración:

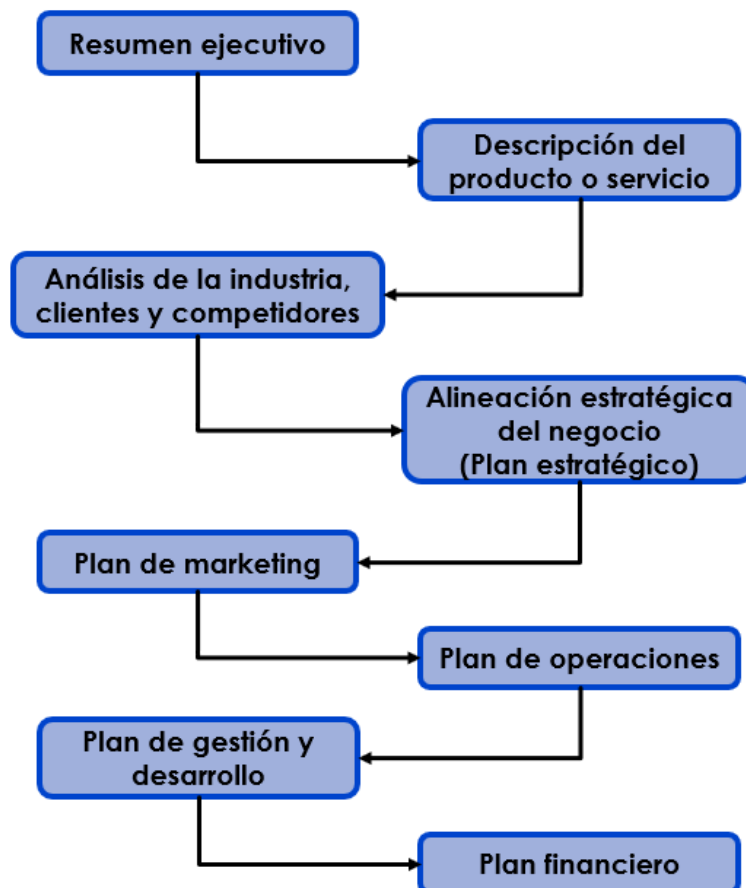


Figura 3. Elementos comunes de un Plan de Negocios.

Fuente: Elaboración propia con información de Bygrave & Zacharakis (2011), Arias, Portilla & Acevedo (2008) &

2.1 Proceso para elaborar un Plan de Negocios

El proceso para desarrollar un Plan de Negocios se puede llevar a cabo bajo dos enfoques. El primero es para una empresa ya en marcha; el segundo, si se trata de una nueva empresa que desee implementar una nueva iniciativa de negocios, estos dos tipos de enfoques se muestran en la Figura 4.



Figura 4. Enfoques para elaborar un Plan de Negocios.
Fuente: Adaptada de Weinberger (2009).

3. Resumen ejecutivo del Plan de Negocios

El resumen ejecutivo es una visión general muy breve del plan y de su modelo de negocio que pretende captar el interés del lector. Esta parte del plan tiene generalmente como máximo dos páginas. Por regla general, cuanto más corto, mejor. ¡Pero debe estar muy bien escrito! Se debe asegurar que todo lo que se diga en el plan será fácilmente comprendido por todos los que lo lean. El resumen ejecutivo debe tocar cada parte del plan de negocios. El propósito de esta parte es generar suficiente interés en el lector para que quiera seguir leyendo y estudiando su plan. Esta parte ofrece la oportunidad inicial de explicar la cantidad de fondos requeridos y el propósito de asegurar esos fondos (Nunn & McGuire, 2010).

Para la mayoría de los lectores el resumen ejecutivo presentará la sección más importante del plan de negocios debido a los factores presentados en la Figura 5:



Figura 5. Factores clave del resumen ejecutivo dentro del Plan de Negocios.

Fuente: Elaboración propia con información de Schwetje & Vaseghi (2007).

Aun cuando el resumen ejecutivo se ubica al principio del plan de negocios, proporciona una perspectiva de todo el plan y se debe redactar al final. El resumen

ejecutivo debe incluir las siguientes secciones (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2010).

- Una explicación de la idea de negocios.
- Una descripción de la oportunidad.
- Un panorama general de la industria, el mercado meta.
- La ventaja competitiva que se espera obtener en el mercado.
- El equipo de administración.
- La cantidad y el propósito del dinero que se está solicitando (la “oferta”) si se busca financiamiento.

3.1 Formulación de la idea de negocios

El descubrimiento de una oportunidad de negocio se empieza a hacer operativo generando una idea, esto es, una percepción todavía no formalizada que vincula problemas y/o deseos de un grupo de población con una propuesta de valor conveniente para resolverlos y/o satisfacerlos. Las ideas de negocio son, pues, la materia prima de todo proceso de emprendimiento, en el sentido obvio de que sin ellas no hay tal. Por lo mismo, una experiencia emprendedora es tanto más rica cuanto mayor volumen de ideas, o de variantes de algunas de ellas, seamos capaces de generar y formular (Colomina & Yáñez, 2014).

Lo usual es que las ideas de negocio provengan de un proceso de escritura más o menos sistemático de las diferentes fuentes generadoras de ideas al alcance del emprendedor, en donde ciertos factores pueden marcar la pauta para la formulación de ideas de negocio, tal y como se muestra en la Figura 6.



Figura 6. Factores a considerar para la formulación de ideas de negocio.
Fuente: Elaboración propia con información de Colomina & Yáñez (2014).

3.1.1 Técnicas para la identificación de las ideas de negocio

La fuente de origen de las ideas es, sin duda, la creatividad. Si bien esta última no es un recurso fácil de adquirir y aplicar, existen múltiples técnicas de organización para la reflexión que ayudan a su canalización (Colomina & Yáñez, 2014). En este sentido, son diversas las técnicas de ideación recomendadas, algunas de ella se muestran en la Tabla 1.

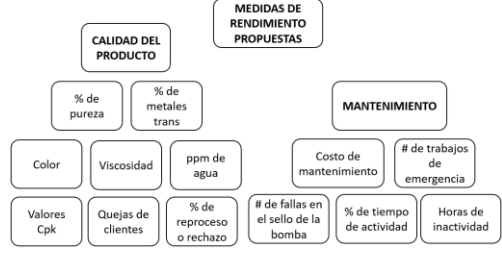
	¿Qué es?	¿Cuándo usar?	Ejemplo																											
Lluvia de ideas (BRAINSTORMING)	La lluvia de ideas se define como un método de creación de ideas para generar una gran cantidad de ideas creativas en un corto período de tiempo.	➤ Cuando se desea una amplia gama de opciones. ➤ Cuando es creativo, se desean ideas originales. ➤ Cuando se desea la participación de todo el grupo.																												
DIAGRAMA DE AFINIDAD	El diagrama de afinidad organiza y genera ideas, agrupándolas según su afinidad o similitud. Este método de creación de ideas aprovecha la creatividad y la intuición en equipo. Fue creado en la década de 1960 por el antropólogo japonés Jiro Kawakita.	➤ Cuando se enfrenta a muchos hechos o ideas en aparente caos. ➤ Cuando los problemas parecen demasiado grandes y complejos para comprender. ➤ Cuando es necesario el consenso grupal.																												
TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL	La técnica de grupo nominal se define como un método estructurado para la lluvia de ideas grupal que fomenta las contribuciones de todos y facilita un acuerdo rápido sobre la importancia relativa de los problemas, problemas o soluciones.	➤ Cuando algunos miembros del grupo son mucho más vocales que otros. ➤ Cuando existe la preocupación de que algunos miembros no participen. ➤ Cuando el grupo no genera fácilmente cantidades de ideas. ➤ Cuando algunos o todos los miembros del grupo son nuevos en el equipo. ➤ Cuando el tema es controvertido o hay un conflicto acalorado.	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Requisitos de usuario</th><th colspan="3">Puntos estimados</th></tr> <tr> <th>Persona 1</th><th>Persona 2</th><th>Persona 3</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Préstamo de libros del sistema de librería.</td><td>21</td><td>13</td><td>21</td></tr> <tr> <td>Préstamo de libros por primera vez en línea.</td><td>13</td><td>21</td><td>13</td></tr> <tr> <td>Verificación de la fecha de vencimiento desde una aplicación de biblioteca en línea.</td><td>13</td><td>8</td><td>8</td></tr> <tr> <td>Recibo de notificaciones por correo electrónico sobre los artículos de la biblioteca vencidos.</td><td>13</td><td>13</td><td>13</td></tr> <tr> <td>Recibo de una breve notificación por mensaje de texto sobre los artículos de la biblioteca vencidos.</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td></tr> </tbody> </table>	Requisitos de usuario	Puntos estimados			Persona 1	Persona 2	Persona 3	Préstamo de libros del sistema de librería.	21	13	21	Préstamo de libros por primera vez en línea.	13	21	13	Verificación de la fecha de vencimiento desde una aplicación de biblioteca en línea.	13	8	8	Recibo de notificaciones por correo electrónico sobre los artículos de la biblioteca vencidos.	13	13	13	Recibo de una breve notificación por mensaje de texto sobre los artículos de la biblioteca vencidos.	8	8	8
Requisitos de usuario	Puntos estimados																													
	Persona 1	Persona 2	Persona 3																											
Préstamo de libros del sistema de librería.	21	13	21																											
Préstamo de libros por primera vez en línea.	13	21	13																											
Verificación de la fecha de vencimiento desde una aplicación de biblioteca en línea.	13	8	8																											
Recibo de notificaciones por correo electrónico sobre los artículos de la biblioteca vencidos.	13	13	13																											
Recibo de una breve notificación por mensaje de texto sobre los artículos de la biblioteca vencidos.	8	8	8																											

Tabla 1. Técnicas para la formulación de ideas de negocio.
Fuente: Elaboración propia con información de (Tague, 2005).

3.2 Análisis de la oportunidad del negocio

Antes de redactar un plan de negocios para el emprendimiento de una nueva empresa se debe realizar una evaluación a través de un análisis de oportunidades. Este análisis identificará qué ideas de negocio tienen un potencial comercial real. El papel de un buen plan de negocios preparado es explorar este potencial de manera sistemática. El principal propósito del análisis de oportunidades es asegurar que el emprendedor esté en el camino correcto (Frederick, O'Connor, & Kuratko, 2013).

El análisis de la oportunidad consta de cuatro etapas diferentes (ver Figura 7) que se presentan a continuación:

Aprovechar las oportunidades

En esta fase, necesitamos saber cuáles son los factores subyacentes que crean oportunidades. Algunos de los principales factores para crear oportunidades son:

Tecnología: Remplazar la tecnología actual, aplicaciones de nicho de mercado, remplazo de la infraestructura, etc.

Ecónomica: Disminución de costos, ganancias de productividad, mejores servicios, etc.

Demográfico: Generación de tecnología, cambios de mercado, etc.

Investigar la necesidad por medio de una investigación de mercado

Es necesario identificar, medir y documentar la necesidad del producto o servicio. Este proceso identificará los pasos y preguntas que se necesitan para personalizar una investigación y derivar ciertas suposiciones sobre el posible índice de éxito en el lanzamiento de un producto o servicio en el mercado.

Determinar los recursos necesarios

Para una empresa de nueva creación que utiliza nueva tecnología para un producto o servicio, los requisitos financieros pueden ser bastante sustanciales. Es posible que no se tenga la capacidad de proveerlos usando sus propios recursos. Por consiguiente, para determinar cuáles son las capacidades y los recursos necesarios, **las respuestas a las siguientes preguntas pueden servir de guía:**

¿Cuenta con apoyo comercial y financiero? ¿Estás preparado para contactos personales y networking? ¿Ha considerado el requisito de financiación? ¿Tiene el conjunto adecuado de habilidades técnicas?

Gestionar las características distintivas del negocio

Este es el paso final en el que necesitas dirigir tu negocio, aplicando su estructura y estilo de gestión en el manejo de las preguntas y resolviendo difíciles cuestiones operacionales tales como seguir planificando, solucionar problemáticas y utilizar los recursos adecuadamente.

Figura 7. Fases para realizar un análisis de oportunidad.

Fuente: Elaboración propia con información de Frederick, O'Connor & Kuratko (2013).

4. Descripción del producto o servicio

El plan de negocios se deriva de un producto o servicio innovador y del valor que represente para el consumidor final. Es importante indicar la forma de cómo el producto se diferencia de aquellos que se encuentran o estarán en el mercado. Cuando se trate de compra de negocios existentes se debe analizar cuáles son los productos y servicios que se prestan en el mercado y que potencial de mejora o innovación presentan, tratando de incluir únicamente los detalles técnicos principales haciendo énfasis en la naturaleza de sus innovaciones y la forma en que estas se convierten en ventajas sobre sus competidores (Arias, Portilla, & Acevedo, 2008).

4.1 Descripción del producto

Un producto es una idea, es decir, una descripción de lo que se ofrecerá. Una vez definido lo que se pretende ofrecer, se identifican las características, la presentación, el diseño, el empaque, la etiqueta, etc. Estos elementos son una herramienta competitiva muy importante para diferenciar el producto de la empresa de la competencia y a menudo están dentro de los factores críticos del éxito (Schnarch, 2013).

Es posible distinguir tres categorías de atributos para la descripción del producto (ver Figura 8), que son:

Características técnicas

Se trata de la **composición física o química, sus normas técnicas o modo de fabricación**, su inclusión en una línea o gama de productos e, incluso, su calidad. Cuando son percibidas por el consumidor pueden servir de base para la diferenciación del producto frente a los competidores.

Características funcionales

Se trata del **acondicionamiento, embalaje, envase, etiquetado, en definitiva, de la forma de presentación del producto**. Se utilizan en la identificación del producto con la marca y en la diferenciación respecto a los competidores.

Características estéticas

Se trata de la estética del aspecto externo. **El diseño adecuado del producto persigue, por parte de los responsables de marketing**, un óptimo que combine funcionalidad y belleza, y que al mismo tiempo sea un elemento clave de diferenciación frente a otros productos competidores.

Figura 8. Atributos para describir un producto.
Fuente: Elaboración propia con información de Schnarch (2013).

4.2 Descripción de un servicio

Los servicios se determinan bajo el concepto (qué, a quién y cómo). En otras palabras (Schnarch, 2013):

¿Qué?: La necesidad que se va a satisfacer en términos de beneficios concretos para un grupo determinado.

¿A quién?: Involucra todas las decisiones relacionadas a quienes se delimitará la gama por ofrecer, lo que implica la unidad estratégica de negocio producto-mercado.

¿Cómo?: Implica como se va a materializar el servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa.

Los elementos con los cuales se pueden describir los servicios se muestran en la Figura 9:



Figura 9. Elementos para describir un servicio.
Fuente: Elaboración propia con información de Schnarch (2013).

5. Análisis del entorno económico, social, político y legal, tecnológico y ambiental

El análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocio. Este análisis se debe hacer pensando en: ¿Cuáles son las variables que podrían representar una oportunidad o una amenaza para la nueva empresa o unidad de negocio? (Weinberger, 2009).

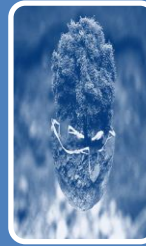
A continuación, en la Figura 10 se presentan los factores que generalmente se analizan en un plan de negocios que influyen en el desempeño de una nueva empresa.

Factores económicos



- El comportamiento y la tendencia del tipo de cambio, la inflación y las tasas de interés, el crecimiento de la producción nacional por sectores.
- El ingreso promedio familiar y la capacidad de ahorro de la población.
- Los niveles de empleo y desempleo, así como los índices de empleabilidad, entre otros.

Factores ambientales



- La escasez de agua.
- La contaminación de las aguas.
- Los cambios climáticos que vienen generando grandes desastres naturales.
- La contaminación del espacio.
- La transformación de grandes áreas forestales en áreas agrícolas.
- La transformación de áreas agrícolas en zonas urbanas.

Factores tecnológicos



- Nivel de inversión en investigación y desarrollo que se está dando en la industria.
- Desarrollo y disponibilidad de tecnología moderna o de última generación en el país donde se realiza la producción y en el país de destino.
- Costo de cambio y adopción de nuevas tecnológicas.
- Cambios tecnológicos que con menor tiempo y menor costo, vuelven más eficientes a las empresas y por lo tanto más competitivas en sus sistemas de producción, distribución, manejo del recurso humano, servicios logísticos, etc.
- Nivel de inversión y período de retorno de la inversión, antes que la nueva tecnología se vuelva obsoleta.

Factores socioeconómicos



- El tamaño de la población y la distribución de personas en los niveles socioeconómicos, de los países donde se encuentra su mercado objetivo.
- El rango de edad de la población y su distribución geográfica.
- La calidad de la mano de obra disponible y la capacidad técnica y profesional de los trabajadores.
- El nivel de educación y cultura de la población y el porcentaje de pobres y analfabetos.
- La disposición en la estructura social y demográfica del país.

Factores políticos y legales



- Los impuestos directos e indirectos que se deberán pagar.
 - Preferencias arancelarias.
 - Las políticas de promoción a la inversión en ciertas zonas del país.
 - Las disposiciones nacionales e internacionales sobre lo que se puede o no se puede hacer en cada país.
 - La burocracia local e internacional y los niveles de corrupción.
- * Para empresas exportadoras es importante considerar analizar estos factores políticos y legales.

Figura 10. Factores que considerar durante el análisis del entorno.
Fuente: Elaboración propia con información de Weinberger (2009).

6. Alineación estratégica del negocio: Plan estratégico

El Plan de Negocios debe estar coordinado con el plan estratégico de la empresa, de tal manera que se pueda establecer una relación entre sus objetivos y los objetivos generales de la empresa. Para lograrlo, el Plan de Negocios debe indicar claramente cuáles son las metas y objetivos de largo plazo, de tal manera que se soporte el desarrollo de las estrategias específicas de la Unidad Estratégica de Negocio y por lo tanto el de las estrategias corporativas. El plan estratégico incluye elementos que describen el estado actual de una organización, las aspiraciones, las intenciones para el futuro y el enfoque para seguir adelante (Parker, 2010). La Figura 11 muestra los elementos típicos del Plan Estratégico y sus relaciones entre sí.

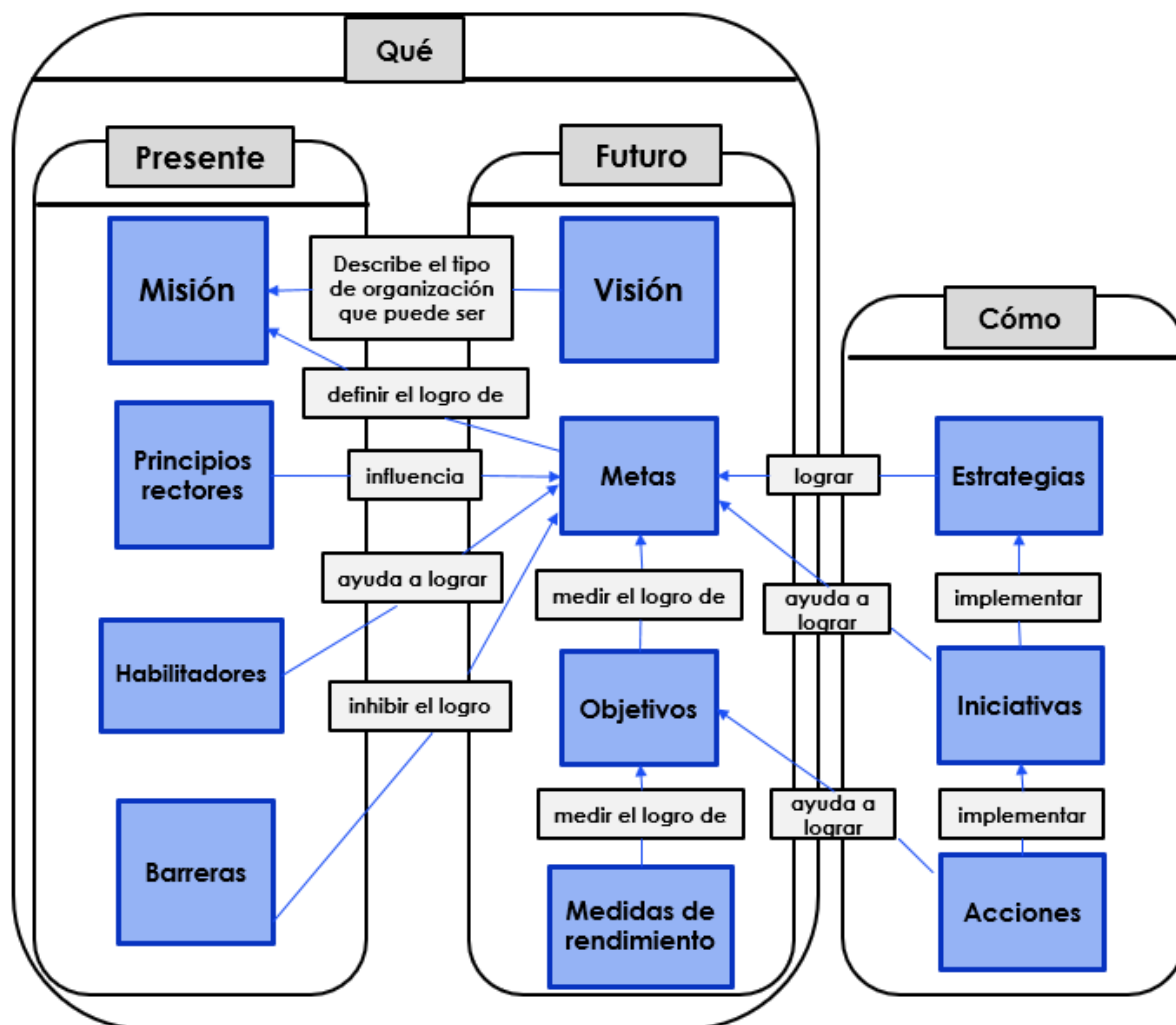


Figura 11. Proceso de Planeación Estratégica.
Fuente: Adaptada de Parker (2010).

La participación en el proceso de la planeación estratégica hace que el personal y los directivos estén mejor informados para ser líderes, gerentes y tomadores de decisiones más eficaces. Se obtiene un documento de planeación que pueden utilizar para administrar eficazmente la empresa u organización (Akio, 2009).

6.1 Elementos que integran el Plan Estratégico

A continuación, en la Tabla 2, se describen los elementos claves del Plan Estratégico:

Elemento	Descripción
Visión	La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. La visión fija el rumbo de la empresa, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y la coordinación de esfuerzos.
Misión	La misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación. Tres preguntas son básicas para definir la misión: ¿quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?
Filosofía	La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de todos los integrantes de la organización.
Análisis interno	El ambiente interno es la disposición que produce una organización, como resultado de la interacción entre las personas y de éstas con los medios que utilizan para alcanzar sus fines comunes (fortalezas-debilidades).
Análisis externo	En el entorno externo se dan los cambios que influyen en las organizaciones, ahí se encuentran las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una empresa (oportunidades y amenazas).
Objetivos	Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.
Estrategias	Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos.
Plan de acción	El plan de acción es el proceso que guía las actividades diarias de una organización o proyecto. Es el proceso de planificación de lo que hay que hacer, cuando hay que hacerlo, por a quién se debe hacer, y qué recursos o insumos se necesitan para hacerlo.
Control y evaluación	Las actividades de control y evaluación proporcionan datos sobre el progreso del proceso de planificación, por lo tanto, se llevan a cabo antes, durante y después de la aplicación de la intervención.

Tabla 2. Elementos que integran la planeación estratégica.

Fuente: Elaboración propia con información de Gühnemann (2016), Torres (2014), Münch (2008) & Shapiro (2001).

7. Acciones que integran el Plan de Negocios

7.1 Plan de marketing

En toda evaluación de un proyecto, sea antes o después de la inversión, el aspecto del *marketing* es clave para el éxito del proyecto. Hay una tendencia a creer que los aspectos del *marketing* de un proyecto se refieren al estimado de la demanda en la etapa del proyecto solamente, con técnicas estadísticas que permitan calcular con precisión la demanda de los productos que la empresa venderá en el mercado. Sin embargo, el análisis de mercado es dinámico y permanente en la empresa, debe monitorear los cambios en la sociedad, las tendencias en el consumo, los cambios en los medios de pago, el tamaño de las familias, los gustos y preferencias de los consumidores (actuales y potenciales) (Garzozzi, *et.al*, 2014).

Después de que se ha examinado y determinado que la idea de negocio es una oportunidad viable, se debe estar listo para elaborar el plan de *marketing*. Cada iniciativa de negocios es diferente, por tanto, cada plan de *marketing* también lo es. No obstante, la mayoría de los planes de *marketing* deben cubrir el análisis del mercado, la competencia y la estrategia de *marketing* (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2010).

Los objetivos fundamentales vinculados en el desarrollo de un plan de *marketing* son los mostrados en la Figura 12:



Figura 12. Objetivos vinculados al plan de marketing.
Fuente: Elaboración propia con información de Weinberger (2009).

En la Figura 13 se muestran los principales componentes del plan de *marketing* y las actividades requeridas para generar la información necesaria para el plan.



Figura 13. Proceso del plan de marketing.
Fuente: Adaptado de Weinberger (2009).

7.2 Plan de operaciones

En las secciones anteriores del Plan de Negocios, el empresario pudo haber convencido al lector que el producto o servicio ofrecido es superior al de la competencia y que existen los suficientes clientes que estarían dispuestos a comprarlo a un precio justo. Pero los inversionistas saben que, si el empresario no cuenta con la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y si no tienen un sistema eficiente de producción y de distribución, es difícil que el negocio sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio (Weinberger, 2009).

El objetivo principal del plan de operaciones o análisis técnico es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio, con la calidad, cantidad y costo requerido, para obtener resultados satisfactorios. Para ello, es necesario identificar,

tecnologías, materias primas, mano de obra, procesos, proveedores, etc. Aquí se agrega además toda la información obtenida en la etapa anterior de *marketing*, ya que, sobre la base de la estimación de la proyección de ventas, usted obtendrá su capacidad de producción (Garzozzi, *et.al*, 2014).

El plan de operaciones tiene como fin establecer los siguientes rubros que se muestran en la Figura 14. En la Figura 15 se muestra la relación de los aspectos que intervienen en el plan de operación para brindar un producto o servicio de valor para el cliente.

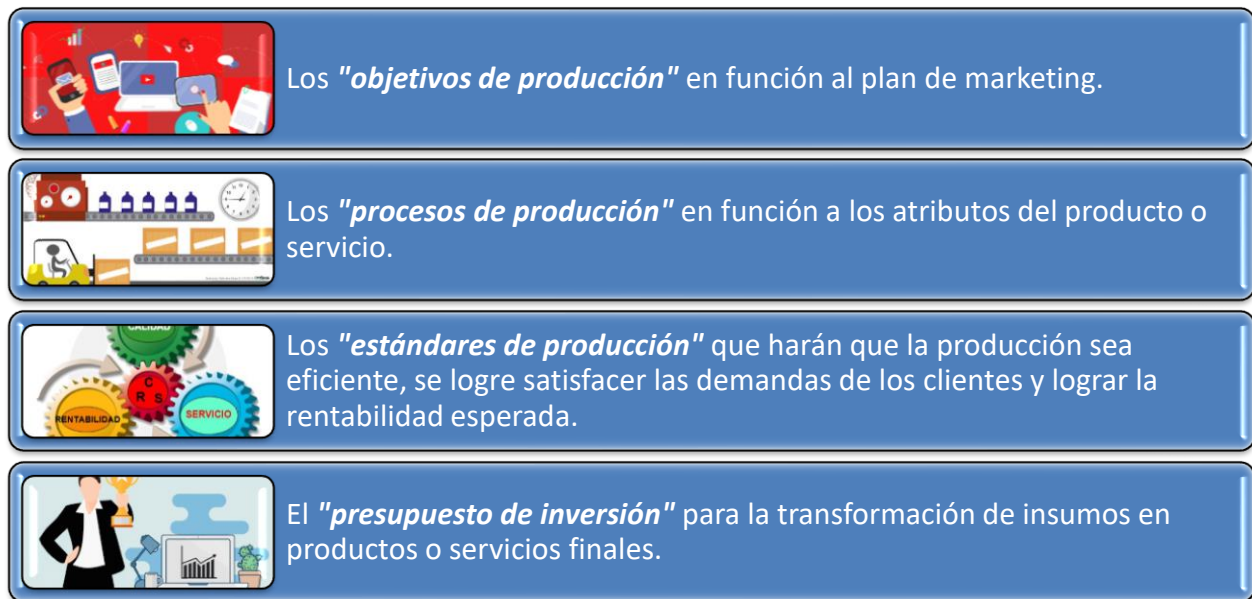


Figura 14. Aspectos a considerar en el plan de operaciones.
Fuente: Elaboración propia con información de Weinberger (2009).

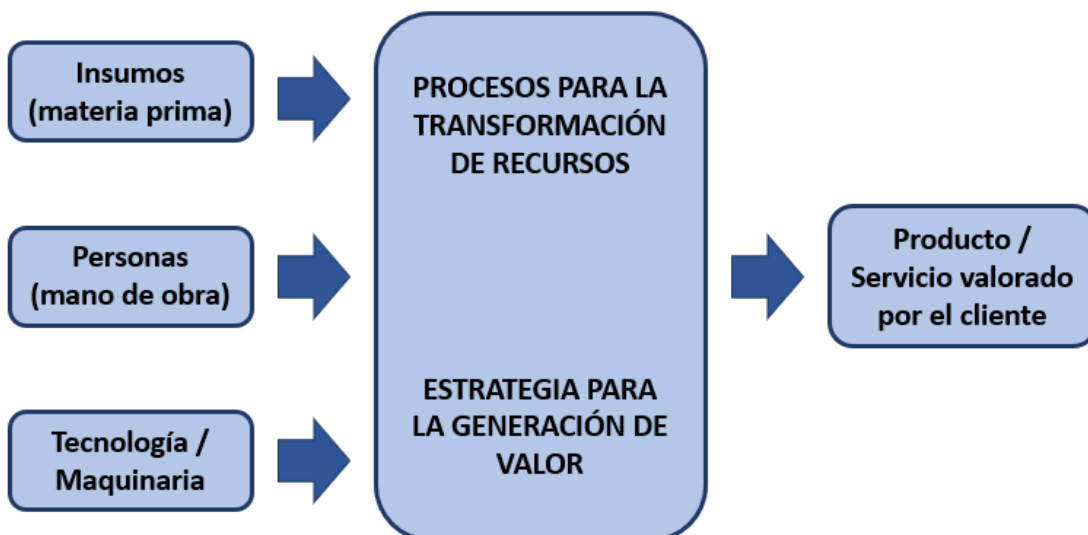


Figura 15. Relación de los elementos del plan de operación.
Fuente: Adaptada de Weinberger (2009).

7.3 Plan de gestión y organización

Cada empresario sabe que un equipo de gestión son las personas que hacen que un negocio funcione. Sin las personas adecuadas, ninguna oportunidad única pasará del concepto a la realidad. Por lo tanto, un plan de gestión y organización es una sección importante del plan de negocios, una a la que muchos de sus lectores recurrirán primero (Mentor, 2007).

El objetivo central de este plan es definir las características del grupo emprendedor y el personal de la empresa, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de recursos, la figura legal que tendrá la organización y todos los aspectos legales propios de cada país que sean necesarios para operar en el rubro elegido (Garzozi, *et al.*, 2014).

El plan de gestión y organización debe considerar los aspectos mostrados en la Figura 16:

- 
- Las principales funciones que se requieren en el negocio.
 - Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
 - Los cargos que serían permanentes en la empresa.
 - Las tareas que realizaran personas o compañías ajenas debido a su alto grado de especialización.
 - Los puestos claves que harán las tareas que permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
 - El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
 - Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar los recursos humanos.
 - La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

Figura 16. Consideraciones del plan de gestión y organización.
Fuente: Elaboración propia con información de Weinberger (2009).

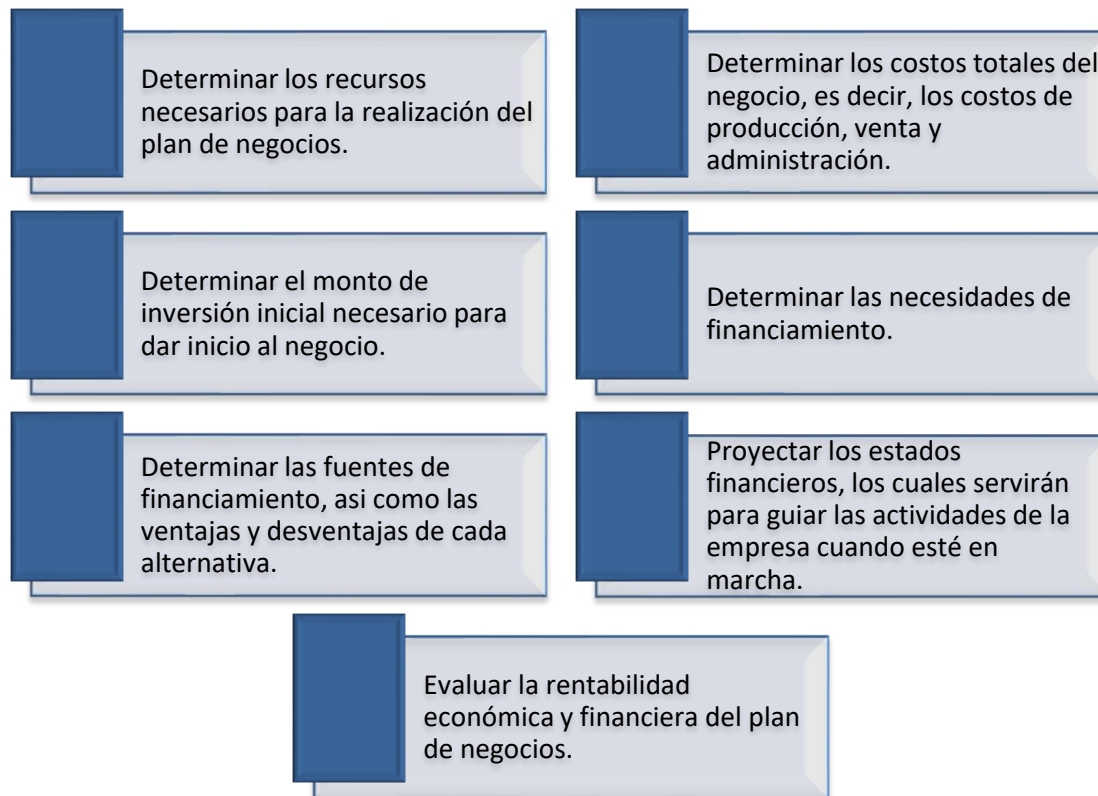
Los empresarios deben saber que es muy importante determinar las funciones y las responsabilidades de cada puesto porque esto permite (Weinberger, 2009):

- Coordinar tareas.
- Supervisar el trabajo y a los trabajadores.
- Establecer medidas de control del trabajo.
- Asignar responsabilidades de las actividades.
- Medir los resultados de las actividades.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores.

7.4 Plan financiero

Esta es la etapa final del Plan de Negocios y corresponde a la sumatoria de las etapas anteriores en cuanto a la determinación de la inversión inicial y del costo operativo mensual. Las finanzas es una de las partes más importantes dentro del plan de negocios. Una vez definidos los responsables que trabajaran a través de las diferentes etapas del plan, es necesario considerar las finanzas, es decir, los tan llamados hechos concretos (Schwetje & Vaseghi, 2007).

El plan financiero es un proceso de planificación y administración del dinero (finanzas actuales) para cumplir con los objetivos de la empresa. Las finanzas actuales significan todo lo que constituye el dinero de hoy en día: ingresos, gastos, ahorros, activos y pasivos. La planificación adecuada y oportuna de las finanzas de la empresa son importantes para lograr la seguridad financiera a lo largo de su ciclo de vida de la idea de negocio (Mirashi, 2010).



Los alcances del plan financiero se muestran en la Figura 17:

Figura 17. Alcances del plan financiero.

Fuente: Elaboración propia con información de Weinberger (2009).

7.4.1 Proyección de estados financieros

Para ser atractiva, una oportunidad debe generar considerables utilidades en relación con el monto de la inversión requerida. Por tanto, la proyección de las utilidades de una empresa, sus requerimientos de activos y financiamiento, y sus flujos de efectivo son esenciales para determinar si un nuevo negocio es viable desde el punto de vista económico. Con el fin de preparar dichas proyecciones, un emprendedor debe tener una buena comprensión de sus estados financieros (Schwetje & Vaseghi, 2007).

Los tres estados financieros básicos que ofrecen información importante respecto al desempeño y los recursos de una empresa son: el estado de resultados, el balance general y el estado de flujo de efectivo (ver Tabla 3). Sólo con esta información esencial podrá evaluar las posibilidades que tiene una empresa.

Estado de Resultados	Un estado de resultados, o estado de pérdidas y ganancias, indica la cantidad de utilidades generadas por una empresa durante un periodo determinado, usualmente por mes o por año. En su forma básica, el estado de resultados se puede representar mediante la siguiente ecuación: $\text{Ventas (ingresos)} - \text{Gastos} = \text{Utilidades}$	<pre> graph TD subgraph "Actividades operativas" A[Ventas(ingresos)] --> B[Costos de los bienes vendidos (costo de producir o adquirir el producto o servicio que se va a vender)] B --> C[Utilidad bruta] C --> D[Gastos de operación (de marketing y ventas generales y de administración y depreciación)] D --> E[Utilidad de operación (utilidades antes de intereses e impuestos)] end subgraph "Actividades de financiamiento" E --> F[Gastos financieros (costo de solicitar dinero en préstamo)] F --> G[Utilidades antes de impuestos] G --> H[Impuestos al ingreso] H --> I[Utilidad neta] end </pre>
Balance general	El balance general es un informe financiero que muestra los activos, pasivos y el capital de la empresa en un momento específico en el tiempo, es decir, a una fecha determinada. Este balance muestra los activos que son propiedad de la empresa, sus pasivos (o deudas) por pagar o en circulación y la cantidad que los propietarios invirtieron en la empresa (capital social). En su forma más sencilla, un balance general sigue la siguiente fórmula: $\text{Activo total} = \text{Pasivo} + \text{Capital social}$	<pre> graph TD subgraph "Activo" A[Activo circulante Efectivo Cuentas por cobrar Inventarios] --> B[Activo fijo Maquinaria y equipo Edificios Terreno] B --> C[Otros activos Inversiones a largo plazo Patentes] C --> D[Activo total] end subgraph "Pasivo (obligaciones) y capital (valor neto)" E[Pasivo Pasivo circulante (a corto plazo) • Cuentas por pagar • Gastos acumulados • Pagars a corto plazo Pasivo a largo plazo • Pagars a largo plazo • Hipotecas] --> F[Capital social Valor neto del propietario o Capital de los socios o Capital representado por acciones comunes] E --> G[Total de pasivo y capital] F --> G end D --> G </pre>

Estado de flujo de efectivo	Un estado de flujo de efectivo muestra las fuentes de efectivo de una empresa y el uso que se le da al mismo. En otras palabras, responde las preguntas: “¿De dónde provino el efectivo?” y “¿A dónde se fue el efectivo?” Los datos requeridos para calcular los flujos de efectivo de una empresa provienen tanto del estado de resultados como del balance general. En este estado hay tres secciones principales: 1. Flujos de efectivo de las operaciones (actividades operativas). 2. Flujos de efectivo relacionados con la inversión en o la venta de activos (actividades de inversión). 3. Flujos de efectivo relacionados con el financiamiento de la empresa (actividades de financiamiento).	 <pre> graph TD subgraph Operativas [Actividades operativas] UO[Utilidad de operación] -- "+" --> D[Depreciación] D -- "-" --> I[Impuestos al ingreso] I -- "-" --> IA[Ingreso ajustado] IA -- "-" --> ICC[Incremento en las cuentas por cobrar] ICC -- "-" --> II[Incremento en inventarios] II -- "+" --> ICPP[Incremento en cuentas por pagar] ICPP -- "+" --> FO[FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS OPERACIONES] end subgraph Inversion [Actividades de inversión] IAN[Incremento en activos fijos netos] end subgraph Financiamiento [Actividades de financiamiento] GF[Gastos financieros] -- "-" --> DP[Dividendos pagados] DP -- "+" --> IPAP[Incremento en pagarés a corto plazo] IPAP -- "+" --> ILAP[Incremento en la deuda a largo plazo] ILAP -- "+" --> TAF[TOTAL DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO] end FO -- "+" --> IE[Incremento en efectivo] </pre>
------------------------------------	---	---

Tabla 3. Estados financieros básicos.
Fuente: Elaboración propia con información de Longenecker, Moore, Petty, & Palich (2010).

7.4.2 Evaluación financiera

Un analista o gerente de proyectos debe asegurar la asignación racional y eficiente de los recursos económicos; para ello, puede hacer uso de metodologías, técnicas y herramientas, bajo las cuales se determinan las ventajas y desventajas esperadas en las diferentes alternativas de inversión. Esta metodología se conoce como evaluación financiera (Aponte, Muñoz, & Álzate, 2017).

Se entiende por evaluación financiera al proceso en el que se busca identificar y comparar los beneficios y costos de diferentes alternativas con el fin de seleccionar la más apropiada para los inversionistas. Esta evaluación permite determinar la rentabilidad de la inversión que se realiza en un proyecto, así como la capacidad financiera del mismo. El objetivo de este tipo de evaluación es maximizar los ingresos

(Consultorio contable-Universidad EAFIT, 2011).

La evaluación financiera se apoya del uso de diferentes herramientas que permiten facilitar la selección de proyectos que tienen mayor posibilidad de ser rentables (ver Figura 18) y cuya explicación se muestra en la Tabla 4.

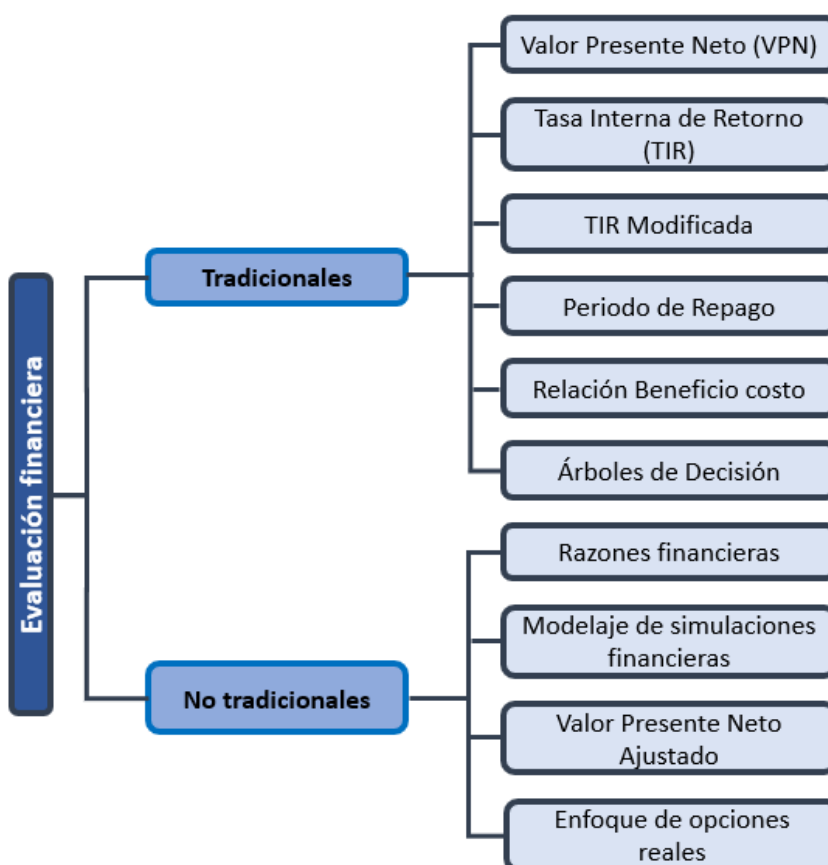


Figura 18. Herramientas de la evaluación financiera.

Fuente: Elaboración propia con información de Aponte, Muñoz, & Álzate (2017).

	Descripción	Consideraciones/Fórmula
Valor Presente Neto (VPN)	El VPN es el valor de flujos futuros de dinero positivos y/o negativos, expresado en pesos actuales, descontados a una tasa de interés de oportunidad.	$VPN = VAN = -I_0 + \sum_0^n \frac{FNE}{(1+i)^n}$ Donde: FNE = Flujo de efectivo <i>i</i> = Tasa de interés a la que se descuentan los flujos de efectivo <i>n</i> = Corresponde al año en que se genera el flujo de efectivo que se trate <i>I</i>₀ = Inversión

	Descripción	Consideraciones/Fórmula
Periodo de recuperación (payback)	Es el periodo en el que se pretende recuperar la inversión realizada inicialmente.	$\text{Periodo de recuperación} = \frac{\text{Inversión total}}{\text{Utilidad promedio anual}}$
Tasa interna de retorno (TIR)	Se refiere al rendimiento de un proyecto que involucra tanto ingresos como egresos de efectivo a lo largo de su vida.	$0 = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i^*)^t}$ Donde: S_t = Flujo de efectivo neto del periodo t I_0 = Inversión i^* = Tasa de interna de rendimiento n = Vida de la propuesta de inversión
Razón beneficio-costo	Este criterio expresa la relación que existe entre el valor actual de los beneficios del proyecto y el valor actual de los costos del mismo.	$\text{Relación B/C} = \frac{\text{Valor presente de los ingresos}}{\text{Valor presente de los costos}}$
Árboles de decisión	Herramienta que facilita el proceso de toma de decisiones de inversión. En estos, se conocen como estados de la naturaleza a las fuentes de incertidumbre, las cuales representan escenarios que pueden ocurrir en el transcurso de vida de un proyecto de inversión.	Sus componentes básicos son: • Nodos de decisión: representan situaciones en las cuales el inversor debe seleccionar una ruta determinada por la cual continuar. • Nodos de probabilidad: representan momentos en los cuales se representa algún estado de la naturaleza, dando lugar a resultados distintos posibles.
TIR modificada	Con el fin de resolver los problemas planteados con el uso de la TIR, se hace uso de la TIR ajustada, o TIR modificada la cual se garantiza la generación de una única tasa de rentabilidad de un proyecto a evaluar.	$VP \text{ costos} = \frac{VT}{\gamma^n}$ Donde: $VP \text{ costos}$ = Valor presente de los costos VT = Suma de los valores futuros de los ingresos, llevados hasta el último periodo del proyecto a la tasa de oportunidad
Tasa circulante	Esta razón permite el análisis de la condición del capital de trabajo de la empresa. Además, supone que el dinero invertido en inventarios se puede convertir rápidamente en efectivo.	$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$
Rotación del activo total	Razón financiera que mide la actividad final de la rotación de todos los activos de la	$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$

	Descripción	Consideraciones/Fórmula
	empresa.	
Índices de cobertura de intereses	Esta tasa mide el grado en que, sin provocar problemas financieros para la empresa, se pueden disminuir las ganancias sin llegar al grado de no cubrir los gastos anuales de interés.	$\text{Índice de cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Gastos de intereses}}$
Valor Presente Neto Ajustado	Este método considera las decisiones de financiamiento e inversión a nivel del proyecto, descontándose cada flujo a su tasa de oportunidad.	$VPN \text{ ajustado} = VPN \text{ básico} + VPN \text{ impactos} + \text{otros efectos}$ Donde: $VPN \text{ impactos} = VPN \text{ de los impactos de las decisiones de financiamiento generadas por la aceptación del proyecto.}$
Modelado de simulaciones financieras	Su aplicación involucra el uso de una computadora para imitar (simular) la operación de un proceso o sistema completo.	Los pasos para el modelaje de proyectos de inversión son: datos de entrada, generador de variables aleatorias, modelo de inversión, distribución de probabilidad del criterio de evaluación seleccionado, análisis estadístico y decisión.
Enfoque de opciones reales	Tomando en cuenta la dificultad para adaptarse a entornos cambiantes y a las limitaciones que tienen los métodos tradicionales, se introduce este método en el cual se consideran a los intangibles y la flexibilidad operativa como elementos que alternan la decisión de inversión.	Los tipos de opciones reales son: • Opciones de crecimiento • Opción de expandir la escala. • Opción de esperar. • Opción de cambiar los insumos, productos o procesos productivos. • Opción de contraer la escala. • Opción de abandono

Tabla 4. Explicación de las técnicas de evaluación financiera.

Fuente: Elaboración propia con información de Coss Bu (2003), Hillier & Lieberman (2010), Ketelhöhn, Marín & Montiel (2004), Park (2009) & Bacchini, García & Márquez (2007).

CONCLUSIONES

El Plan de Negocios es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla que resulta de un proceso de planeación. Este plan sirve para guiar un negocio, ya que se presentan los objetivos que se quieren alcanzar hasta las actividades que se desarrollarán para alcanzarlos.

El propósito del Plan de Negocios consiste en comunicar a los grupos de interés acerca de:

- Identificación de una oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social del negocio.
- La disponibilidad de un producto o servicio con clientes dispuestos a adquirirlos.
- Rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión mediante el desarrollo de un análisis de los recursos financieros del proyecto.
- Los proveedores y clientes potenciales con los que se establecerán relaciones confiables a largo plazo.
- La disponibilidad e integración de un equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas.
- La existencia de un negocio que muestra coherencia entre los productos o servicios ofrecidos, el mercado potencial y los recursos disponibles para potenciar la nueva iniciativa de negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akio, P. (2009). *Strategic Planning*. Washington: National Minority Aids Council.
- Aponte, R., Muñoz, F., & Álzate, L. (2017). La evaluación financiera de proyectos y su aporte en la generación de valor corporativo. *Ciencia y Poder Aéreo*, 144-155.
- Arias, L., Portilla, L. M., & Acevedo, C. A. (2008). Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocio. *Scientia et technica*, 132-135.
- Bacchini, R. D., García, J. L., & Márquez, E. A. (2007). *Evaluación de Inversiones con opciones reales: Utilizando Microsoft Excel*. Buenos Aires: Omicrom System.
- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2011). *Entrepreneurship*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Colomina, E., & Yáñez, L. (2014). Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocio. *Revista Global de Negocios*, 105-123.
- Consultorio contable-Universidad EAFIT. (2011). Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/>
- Coss Bu, R. (2003). *Simulación. Un enfoque práctico*. México: Limusa Noriega Editores.
- Fleitman, J. (2010). *Como empezar una empresa exitosa*. EE.UU: Pax.
- Franco, C. (2003). *Planes de Negocio: Una Metodología*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Frederick, H., O'Connor, A., & Kuratko, D. (2013). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. EE.UU: Cengage Learning.
- Garzozí, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Liabel, G., & Zambrano, R. (2014). *Planes de negocio para emprendedores*. Latinoamérica: Proyecto latín.
- Gühnemann, A. (2016). *Monitoring and Evaluation Manual: Assessing the impact of measures and evaluating*. Rue Jean-Adre de Mot: Challenge.
- Hillier, F. S., & Lieberman, G. J. (2010). *Introducción a la Investigación de Operaciones*. México: McGraw Hill.
- Ketelhöhn, W., Marín, J., & Montiel, E. (2004). *Inversiones. Análisis de Inversiones Estratégicas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Letizia, A. (2017). Using Strategic Planning to Create the Public Good for Higher Education in Volatile Times. *Internacional Journal of Progressive Education*, 144-164.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, W., & Palich, L. E. (2010). *Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures*. EE.UU.: CENGAGE Learning.

- McKeever, M. (2011). *How to write a business plan*. California: Nolo.
- Mentor, L. (2007). *Creating a Business Plan*. Boston, Massachusetts: Pocket mentor digital.
- Mirashi, S. (2010). *I can do Financial Plannig*. New Delhi: Reserve Bank of India.
- Münch, L. (2008). *Planeación estratégica El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The importance of a good business plan. *Journal of Business & Economics Research*, 95-106.
- Park, C. S. (2009). *Fundamentos de Ingeniería Económica*. México: Pearson Educación.
- Parker, L. (2010). *Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework*. Hanscom AFB: Software Engineering Institute.
- Ricupero, R. (2002). *How to Prepare Your Business Plan*. New York: SOFI.
- Schnarch, A. (2013). *Marketing para pymes. Un enfoque para Latinoamérica*. México: Alfaomega.
- Schwetje, G., & Vaseghi, S. (2007). *The Business Plan*. New York: Springer.
- Tague, N. (2005). *The Quality toolbox*. Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMPLEMENTARIAS PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

- Abrams, Rhonda M. M. (2003). *Successful Business Plan: Secrets and Strategies*. Atlanta, GA.: Rhonda, Inc.
- Bangs, David H. (2005). *Business Plans Made Easy*. Serie Entrepreneur Made Easy.
- Bangs, David H. (2002) *The Business Planning Guide: Creating a Winning Plan for Success*. Nueva York: Kaplan Professional Company.
- Burke, Franklin, Jill E. Kapron & JIAN Tools for Sale, Inc. (2007). *BizPlanBuilder Express: A Guide to Creating a Business Plan with BizPlanBuilder*. Mason, OH: South-Western.
- Bygrave, William D. & Andrew Zacharakis. (2003). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Deloitte & Touche, LLP (2003). *Writing an Effective Business Plan*. Nueva York.
- Gumpert, David E. (2003). *How to Really Create a Successful Business Plan*. Needham,

MA:

Lauson Publishing.

Harvard Business Review. (1999). *Harvard Business Review on Entrepreneurship*. Boston: Harvard Business Review Press.

Henricks, Mark. (1999). *Business Plans Made Easy* Newburgh, NY: Entrepreneur Press.

Kawasaki, Guy. (2004). *The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything*. Nueva York: Portfolio.

King, Jan B. (2004). *Business Plans to Game Plans: A Practical System for Turning Strategies into Action*, Hoboken NJ.: John Wiley & Sons.

Mancuso, Joseph R. (2006). *How to Write a Winning Business Plan*. Nueva York: Simon & Schuster.

Patsula, Peter J. & Nowik, William. (2002). *Successful Business Planning in 30 Days: A Step-by-Step Guide for Writing a Business Plan and Starting Your Own Business*. Singapur: Patsula Media.

Peterson, Steven D. & Peter E. Jaret. (2005). *Business Plans Kit for Dummies*. Indianapolis, IN.: For Dummies.

Pinson, Linda & Jinnett, Jerry. (2004). *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*. Chicago: Enterprise/Dearborn.

Pinson, Linda & Jerry Jinnnett. (2001). *Anatomy of a Business Plan*. Chicago: Enterprise/Dearborn

Rogoff, Edward. (2003). *Bankable Business Plans*. Mason, OH: South-Western.

Sutton, Garrett & Robert Kiyosaki. (2005). *The ABC's of Writing Winning Business Plans: How to Prepare a Business Plan that Others Will Want to Read—and Invest In* Nueva York, Rich Dad's Advisors.

Tiffany, Paul & Steven Peterson. (2004). *Business Plans for Dummies*. Indianapolis, IN: For Dummies.

Timmons, Jeffrey A., Andrew Zacharakis & Stephen Spinelli. (2004). *Business Plans That Work* Nueva York: McGraw-Hill.

Tooch, David. (2004). *Building a Business Plan*. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.