

## El Plan de Negocios: Apuntes

**Ricardo Gabriel Pérez Luyo**

Universidad de Lima  
rperezl@ulima.edu.pe

**Aldo Rodrigo Alvarez Risco**

Universidad de Lima  
aralvare@ulima.edu.pe

### Resumen

La nota académica está destinada a lograr orientar la elaboración de un Plan de Negocios. El documento consta de 14 secciones claramente diferenciadas: Introducción, El Plan de Negocios, Estructura del Plan de Negocios, Resumen Ejecutivo, Descripción general y conceptos de la empresa, Análisis del sector/industria y la competencia, Evaluación, análisis y elección de estrategias y objetivos empresariales, Plan de Actuación, Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan de Organización, Plan Económico – Financiero y Anexos.

**Palabras clave:** negocios, planificación estrategia, administración estratégica, análisis FODA, marketing, evaluación económica - financiera, proyectos de inversión.

### 1. Introducción

Es preciso iniciar la presente Nota Académica efectuando una breve conceptualización de los constructos Planificación estratégica y el Plan de Negocios,

Un plan estratégico responde al "**cómo**" administrar una empresa, enfocada en obtener una ventaja competitiva sostenible y es de naturaleza futurista. El plan de empresa básicamente para lograr la implementación y gestión de la dirección estratégica de una organización. Está destinado para distintas organizaciones como sociedades, asociaciones, empresas y dueños de negocios, los cuales ven con seriedad el continuo crecimiento de su organización: ¿Cómo "vencer" o evitar a la competencia?

Un plan de negocios responde al "**qué hacer**" para establecer un negocio, expandir o desarrollar un negocio. Se utiliza para evaluar la viabilidad de una oportunidad comercial y es de naturaleza más táctica. Se utiliza para iniciar inicialmente un negocio, obtener

financiación u operaciones directas. Podría ser para nuevas empresas y emprendedores que son startups:

- ¿Qué canales se utilizarán para vender / atender a nuestros clientes?
- ¿Cuál será nuestra estructura organizativa, jerarquía, capitalización, inversión, etc.?

Los dos planes cubren diferentes períodos de tiempo: un plan estratégico usualmente abarca un rango de 3 a 5 años; de otro lado, un plan de negocios frecuentemente no es más de un año. En realidad, ambos planes son dos caras de una misma moneda, la práctica nos enseña gestionar este binomio estratégico – táctico.

## **2. El Plan de Negocios**

Se trata de una propuesta integradora sobre una nueva oportunidad de negocio o sobre uno ya existente y debe incluir datos pormenorizados de los servicios o productos del negocio (propuesta de valor), mercado objetivo, estrategias de marketing, procedimientos de fabricación, derechos de propiedad, estructura de gestión y control, identificación de recursos necesarios (organizativas, de personal y financieras) y sobre la viabilidad financiera. Se considera que un plan de negocios está bien realizado cuando lograr cumplir dos funciones importantes. En primer lugar, sirve como herramienta de gestión básica útil para orientar la dirección de la empresa en el futuro. En segundo lugar, se trata de un documento obligatorio si se requiere conseguir fondos para su ejecución (prestamista o inversionista). En general todo plan de negocio debiera referirse a las cuatro áreas de la administración estratégica, bien definidas e integradas: análisis, formulación, implementación e indicadores de control.

No todos los planes de negocios (especialmente en su estructura) tienen que ser iguales. Algunas secciones de la estructura pueden ser más aplicables a un tipo de empresa que otras (caso de los negocios digitales, por ejemplo). Todo plan de negocio debe adaptarse a las circunstancias específicas de la empresa propuesta.

## **3. Estructura de un Plan de Negocios**

Se presenta la estructura siguiente:

- I. Resumen Ejecutivo
- II. Descripción general y conceptos de la empresa
- III. Descripción del producto / servicio y necesidades del mercado
- IV. Análisis del sector y la competencia



- V. Evaluación, análisis y elección de estrategias y objetivos empresariales
- VI. Plan de Actuación
- VII. Plan de Marketing
- VIII. Plan de Operaciones
- IX. Plan de Organización
- X. Plan Económico - Financiero
- XI. Anexos

#### **4. Resumen Ejecutivo**

En general se requiere una breve descripción sobre los puntos siguientes:

- Relatar concretamente una historia de su organización/empresa y el concepto de su negocio (concepto empresarial).
- Describir los servicios o productos con mayor interés en sus características diferenciadoras, competitivas y la propuesta de valor.
- Un enfoque de mercado y marketing; es decir, identificando las necesidades a cubrir, la potencialidad del mercado y la evaluación de la competencia.
- El modo mediante el cual se prestarán los servicios o se fabricarán los productos.
- Un resumen de la experiencia y el talento de su equipo de gestión.
- La proyección financiera resumida.
- Cuánto dinero necesita la empresa, cómo propone obtenerlo y cómo lo invertirá

Se recomienda utilizar el Modelo de Negocios CANVAS o el Lean CANVAS, especialmente para definir la propuesta de valor del negocio.

#### **5. Descripción general y conceptos de la empresa**

Se busca en esta sección proporcionar información de antecedentes sobre su empresa y describir las características, condiciones y perspectivas de la industria o sector económico en que se ubica.

Deben cubrirse los siguientes puntos:

##### **5.1 Empresa**

- El negocio en el que se encuentra o planea estar, incluida una descripción del producto o servicios
- Los antecedentes de la empresa, incluido cuándo se inició, propiedad actual, su estructura legal y aspectos destacados de su progreso y perspectivas
- Los directores / gestores del negocio y los roles que cada uno desempeñó o jugará en la empresa.

## 5.2 Industria

- Una breve descripción de la industria o sector económico (por ejemplo, agroindustria, químicos, gastronomía, fintech, etc.), tendencias y perspectivas de esta.
- Descripción de los competidores más relevantes y cuál es su actual desempeño respecto al crecimiento en ventas, ganancias y cuota de mercado
- Analizar el efecto de las principales tendencias económicas, sociales, tecnológicas o regulatorias.

Es muy importante definir en esta parte la misión, la visión y los valores del negocio:

- Visión:  
¿Qué queremos lograr?
- Misión:  
¿Cómo logramos nuestras metas?
- Valores / Principios / Ética:  
¿Qué compromisos hacemos?  
¿Cómo podemos actuar legal y éticamente en pos de la visión y misión?

## 6. Descripción del producto / servicio y necesidades del mercado

En esta sección, se describe en detalle el servicio o producto así como las características identificadas y futuros planes de desarrollo. Se debe presentar la siguiente información:

- Descripción del producto o servicio: describa en detalle e incluya – entre otros – folletos de venta, fotos y evaluaciones de ingeniería para ayudar a comprender mejor al lector.
- Investigación y desarrollo: si corresponde, describa el tipo de trabajo de investigación así como su alcance y, el desarrollo requerido. Esto debe ser tangible antes de que su producto o servicio se comercialice.
- Derechos de Propiedad Intelectual: descripción de las patentes, los derechos de autor y otra característica que cuenta con patente; asimismo, se debe evaluar cualquier otro factor que han permitido o podrían facilitar la obtención de una posición de ventaja en su industria.
- Desarrollo futuro: describa los planes vinculados con la extensión del servicio, producto y/o desarrollo de productos nuevos o relacionados.

Igualmente, se recomienda utilizar el Modelo de Negocios CANVAS o el Lean CANVAS, especialmente para la identificación de los “Recursos” y el “Cliente”.

## 7. Análisis de la industria y la competencia

En esta parte se debe profundizar en lo identificado en el acápite **4.2 Industria**. Se recomienda utilizar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) (Ver Anexo 1).

Asimismo, es muy recomendable la utilización de los siguientes instrumentos:

- a) **Análisis PESTLE** (factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos /Medioambientales). Se enmarca en el Enfoque basado en las Instituciones. Se tienen distintas fuentes para obtener información sobre:
  - Foro Económico Mundial (WEF): Índice de Competitividad Global (11 pilares)
  - Doing Business (Grupo del Banco Mundial)
  - Global Competitiveness Report (IMD)
  - Social Progress Index (SPI)
  
- b) El enfoque de las **Cinco Fuerzas** (Enfoque basado en la Industria), mejorada por Robert M. Grant, añadiéndole una más (bienes / servicios complementarios).
  
- c) **Ventajas Comparativas Reveladas (VCR)** para el caso de una propuesta de internacionalización. Una interesante Fuente de información es el WITS (World Integrated Trade Solution del Grupo del Banco Mundial (<https://wits.worldbank.org>))

## 8. Evaluación, análisis y elección de estrategias y objetivos empresariales

En esta parte se recomienda adoptar los conceptos, diagnósticos e instrumental siguiente:

- 8.1 Niveles de elecciones estratégicas.
- 8.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE) (Ver Anexo 2).
- 8.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI) (Ver Anexo 3).
- 8.4 Matriz FODA para el análisis de estrategias.
- 8.5 Matriz Interna – Externa para identificar la posición competitiva (Matriz I- E).
- 8.6 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica para la elección estratégica (MCPE).
- 8.7 Adopción de Líneas estratégicas y objetivos empresariales.

Respecto a los niveles de elecciones estratégicas debemos tener en consideración los siguientes cuatro conceptos:

- **Nivel de Estrategia de negocios**  
¿Cómo debería competir la empresa: liderazgo en costos, diferenciación o innovación?
- **Nivel de Estrategia corporativa**  
¿Dónde debería competir la empresa: industria, mercados y geografía?
- **Nivel de Estrategia global**  
¿Cómo y dónde debería competir la empresa: local, regional, nacional o internacional?
- **Nivel de Estrategia funcional**  
Se refiere a la cuestión de cómo gestionar e implementar la estrategia empresarial, corporativa o global.

Para el caso de la **Matriz de Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE)** se recomienda basarse en el instrumental recomendado en el acápite 7.

Para el caso de la **Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI)** se recomienda utilizar las siguientes herramientas:

- a) Enfoque basado en los Recursos: identificación de recursos / activos tangibles e intangibles
- b) Análisis VRIO (Valuable, Rare, Inimitable y Organized, por sus siglas en inglés)
- c) Modelo de cadena de valor de Porter: actividades primarias, secundarias, propuesta de valor (“margen”) y el cliente.

Respecto a la **Matriz de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA)** abordaremos dos tópicos siguientes:

- a) Conceptos básicos:
  - **Fortalezas (F)**  
Evaluar las fortalezas desde una visión interna y del consumidor.  
¿Cuáles son las ventajas con las que cuenta su empresa?  
¿Cuáles son los recursos únicos que tienes y que sus competidores no tienen?  
¿Cuál es la propuesta de venta única de su empresa?  
¿Cuál es la percepción positiva que tiene el consumidor sobre su empresa?  
¿A qué recursos de bajo costo tiene acceso y que sus competidores no tienen?

- **Oportunidades (O)**  
 Evaluar las oportunidades desde una visión externa.  
 ¿Cuáles son las buenas oportunidades disponibles en el mercado?  
 ¿Cuáles son las tendencias que su empresa puede aprovechar?  
 ¿Existen cambios en los mercados y en la tecnología que su empresa pueda aprovechar?  
 ¿Existen cambios en el estilo de vida, dinámica social, patrones de consumo, etc. que su empresa pueda aprovechar?
  
- **Debilidades (D)**  
 Evaluar las debilidades desde una visión interna y del consumidor.  
 ¿Qué no está haciendo bien su empresa?  
 ¿Cuáles son las debilidades que ven los consumidores en su empresa?  
 ¿Cuáles son los factores que contribuyen a una imagen de marca más débil?
  
- **Amenazas (A)**  
 Evaluar las amenazas desde una visión externa.  
 ¿Cuáles son los obstáculos enfrenta su empresa?  
 ¿Qué están haciendo sus competidores mejor que usted?  
 ¿El cambio de tecnología amenaza la posición de su empresa?  
 ¿Cuáles son las amenazas te generan riesgo sus debilidades?  
 ¿Los cambios en la dinámica social, el estilo de vida, etc., se pueden considerar como una amenaza para su empresa?

b) Se derivan las **Líneas Estratégicas generales** referidas en 8.7:

- Estrategias F O (Fortalezas → Oportunidades)
- Estrategias D O (Debilidades → Oportunidades)
- Estrategias F A (Fortalezas → Amenazas)
- Estrategias D A (Debilidades → Amenazas)

De tal forma que:

- **Estrategias F O:** se emplean las fortalezas internas de una organización para aprovechar las oportunidades externas.
- **Estrategias D O:** se enfocan en la mejora de las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias F A:** emplean las fortalezas de una organización para reducir o evitar el impacto de amenazas externas.

- **Estrategias D A:** se fijan tácticas defensivas orientadas a la reducción de la debilidad interna y evitar amenazas externas.

Respecto a la **Matriz Interna-Externa (Matriz I-E)** diremos que ayuda a analizar con mayor precisión la posición estratégica de la empresa, pudiendo encontrarse en tres regiones:

- **Región 1: “Crecer y construir”.** Se recomiendan las estrategias de integración (vertical y horizontal), las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto), entre otras. Es la mejor posición competitiva.
- **Región 2: “Sostener y mantener”.** Se recomiendan estrategias de penetración de mercado y el desarrollo de productos. Es una posición estratégica intermedia.
- **Región 3: “Cosecha o desinversión”.** Es la peor posición competitiva y se requiere evaluar la permanencia en el mercado.

La Matriz I-E se construye a partir de las matrices de Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE) y la de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI). Tomando en consideración los Anexos 2 y 3, para este caso, vendría a ser la intersección entre la ponderación ponderada **2.58** de la Matriz EFE y la ponderación ponderada **2.50** de la Matriz EFI.

Respecto a la **Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)** se puede mencionar que sirve para que se identifiquen de modo concreto las mejores estrategias alternativas. Es decir, nos ayuda a priorizar entre un posible portafolio de estrategias alternativas.

Tanto la **Matriz Interna-Externa (Matriz I-E)** como la **Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)** nos ayudan a identificar las **Líneas Estratégicas específicas** del negocio, así como pasar a identificar los objetivos empresariales con metas cuantitativas, lo que se debe identificarse en el Plan de Actuación.

## 9. Plan de Actuación

Luego que se han establecido las líneas estratégicas y los objetivos empresariales, se requiere que se establezcan los planes específicos de actuación, que contribuyan con lograr las metas establecidas. A este nivel también se le conoce como táctico y operativo.



Es recomendable tomar en cuenta seis (6) planes:

- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones (incluyendo compras y aprovisionamiento)
- Plan Jurídico, Fiscal y Laboral
- Plan de Organización y recursos humanos (talento humano)
- Plan de Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC)
- Plan Económico – Financiero

## **10. Plan de Marketing**

Se puede tomar al Marketing como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y deseos de los clientes de servicios y productos.

Respecto a las funciones del marketing podemos mencionar a las siguientes:

- Análisis de clientes
- Venta de servicios y productos
- Planificación de servicios y productos
- Precios
- Distribución
- Investigación de mercado
- Análisis coste-beneficio

### **10.1 Análisis de Mercado**

El “Análisis de Mercado” junto con la "Estrategia de marketing" son usualmente los contenidos que son más complejos para un emprendedor en el plan de negocios. Es en esta etapa donde se muestra se está planificando convertir la idea en un servicios o producto que la gente querrá comprar. Se debe fundamentar:

- La existencia de una necesidad de mercado / cliente para el producto o servicio
- La generación de beneficios económicos sostenidos.

En esta sección debe incluirse la siguiente información:

- Definición de mercado: definir el mercado objetivo y su respectivo nicho, describiendo los clientes potenciales, sus ubicaciones, por qué compran o podrían comprar el servicios o producto, cuándo compran o podrían comprar, y las expectativas sobre la calidad, precio y servicio.

- **Tamaño del mercado:** describir el tamaño actual del mercado. El mercado debe determinarse basado en la evaluación de los datos estadísticos y encuestas con posibles proveedores (distribuidores, representantes de ventas y clientes).
- **Tendencias del mercado:** describir el potencial de crecimiento del mercado. Analice qué tan grande cree que será el mercado en tres años, cinco años y diez años. Sustente las estimaciones de crecimiento con tendencias de la industria, desarrollos tecnológicos, posibles cambios en las necesidades del cliente y otros factores relacionados.
- **Competencia:** identifique y describa a las empresas que serán sus competidores y determine su participación en el mercado potencial. Realizar una comparación de sus servicios y/o productos con los de su competencia sobre la base de precio, rendimiento, servicio, garantías y otras características importantes. Revise las fortalezas y debilidades de sus competidores en finanzas, marketing y áreas operativas. Si no hay competidores, describa el posible desarrollo de la competencia y de donde es probable que venga. Analice las barreras de entrada y la probabilidad de que existan factores de obsolescencia. La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) mencionada en el acápite 7 será de mucha utilidad.

## **10.2 Estrategia de Marketing**

En esta sección se proporciona las proyecciones de ventas, participación de mercado y mercado (s) objetivo, y sustentar de que el plan de marketing logrará las proyecciones establecidas. Debe incluir lo siguiente:

- **Ventas y participación de mercado estimadas:** proporcionar un cálculo de las ventas y la participación de mercado (unidades y valor monetario) según la evaluación de la aceptación del cliente sobre el servicio / producto, el tamaño, la competencia y las tendencias potenciales del mercado. Además, identificar a los clientes importantes que hayan asumido o estén dispuestos a realizar órdenes de compra.
- **Estrategia de mercado:** identificar el (s) mercado (s) objetivo. Es importante apuntar y / o segmentar el mercado con mucho cuidado. Debe concentrar los recursos en las necesidades de un segmento específico. Crear un nicho de mercado determina sin duda la diferencia entre ser exitoso o fracasar; además, se debe describir el método para identificar y contactar clientes potenciales.
- **Precios:** Analice los precios unitarios de su servicio o producto y determine cómo se comparan esos precios respecto de los principales competidores. El precio no tiene por qué ser el mismo que el de los competidores. Sin embargo, se debe explicar por qué puede ser diferente. Dependiendo de las características del bien o servicio, los consumidores comprarán comparativamente. Debe tenerse en cuenta que la mayoría de los

consumidores equiparan precios altos con calidad más alta y precios bajos con calidad más baja.

- **Ventas y distribución:** analice los planes de venta y distribución. Si se utilizará una fuerza de ventas directa, describa cómo se organizará y controlará. Esto debe incluir la cantidad y la ubicación del personal de ventas y el salario o comisión que recibirá cada uno. Si se van a utilizar distribuidores o representantes de ventas, describa el modo de contratación y remuneración así como los territorios geográficos se cubrirán.
- **Problemas de servicio y garantía:** establezca las políticas de servicio y garantía así como los métodos que permite el manejo del servicio y problemas de garantía.
- **Promoción:** analizar el modo como se promoverá el conocimiento del producto o servicio. Puede incluir el uso de tácticas como participación en ferias comerciales, anuncios en las redes sociales, anuncios comerciales en periódicos y revistas, relaciones públicas, registro web (blogs), software de aplicación, etc. Estime el porcentaje de los gastos totales que se asignarán a promoción y cuándo es probable que se incurra en dichos gastos.

## **11. Plan de Operaciones**

Se debe describir cómo se realizará la producción de su producto o como se realizará su servicio, tomando en cuenta cómo y dónde se llevará a cabo, sus necesidades de espacio físico y equipamiento, y sus requerimientos laborales. Debe establecer la siguiente información:

- **Ubicación:** describir la ubicación de la empresa así como las ventajas y desventajas del sitio con respecto a costos y disponibilidad de mano de obra y materiales, proximidad a los clientes, acceso al transporte, normatividad nacional y municipal (la zonificación, por ejemplo) y los costos de servicios públicos.
- **Espacio físico y equipo:** describir las instalaciones físicas en uso o por adquirir (arrendadas, compradas o construidas) y los costos y el momento de tales adquisiciones. Estimar las necesidades futuras de instalaciones y equipos, según las ventas proyectadas.
- **Procesos de producción:** establecer los procesos de producción que se necesitan para el desarrollo del producto o para proporcionar el servicio, incluido el método de producción, procedimientos de control de calidad, producción e inventario, materias primas requeridas (identificando los proveedores necesarios, costos, etc.); organización y control de compras, desglose de los costos de producción fijos respecto de los costos unitarios variables.

- Mano de obra: adicionalmente a la dirección, describa si la mano de obra local es la óptima en relación con la calidad y cantidad. De corresponder, analice el tipo de capacitación necesaria y el costo para su empresa. La experiencia, la formación y el talento de su equipo directivo es muy importante.

Adicionalmente, en esta sección debe diseñar un Programa de actividades y tareas. Un cronograma realista que muestre el tiempo requerido para la implementación de las actividades correspondientes a los principales eventos de su plan de negocios. Se deben establecer los pasos para desarrollar su empresa y la fecha de finalización de cada paso, especialmente en el proceso de arranque.

Por otro lado, desarrollar y poner en operación cualquier negocio conllevará problemas y riesgos, por lo que resulta vital identificar los factores potencialmente negativos y explorar sus implicancias. Mediante una evaluación detallada se podrá determinar los riesgos y problemas, debiéndose identificar los supuestos del plan o los problemas potenciales que pueden afectar de modo más crítico el negocio. Se deben identificar las posibles formas de afrontar estos riesgos y/o minimizar su impacto.

## **12. Plan de Organización**

Las funciones de gestión constan de seis actividades básicas:

- Planificación
- Organización
- Motivación
- Alineamiento
- Identificación del talento humano (equipo)
- Control y Seguimiento (Balanced Scorecard)

En esta sección se debe establecer lo siguiente:

- Organización: explicar cómo está organizado el equipo de gestión de la empresa y describir la función principal de cada miembro del equipo. Es recomendable incluir un organigrama, a efecto de identificar la manera cómo se complementan las funciones / habilidades de los miembros del equipo (gestión, finanzas, producción y marketing).
- Funciones claves: elaborar un breve resumen de deberes y responsabilidades por cada miembro clave del equipo de gestión. Se deben incluir las hojas de vida.
- Compensación: indique cómo se hará la compensación a cada miembro del equipo de gestión (sueldos y salarios, participación en las ganancias, bonificación de incentivo, opciones sobre acciones, etc.). Tener bien establecido el listado de accionistas y el número



de acciones correspondientes (comunes y/o preferentes) que posee cada uno (para efecto de pago de dividendos, de ser el caso).

- **Directorio:** identifique a los miembros de la junta, analice brevemente cómo se espera que beneficien a la empresa.
- **Servicios profesionales:** enumere las posibles empresas / organizaciones contables, de servicios legales, bancarias y cualquier otra organización de servicios que su empresa pueda requerir como apoyo y/o tercerización.

### **13. Plan Económico - Financiero**

De modo general, el plan de negocios debe describir el tipo y la cantidad de financiamiento necesario; asimismo, información sobre el estado financiero actual de su empresa (debe requiere incluir los estados financieros actuales si su empresa ya está en operación) y las proyecciones financieras pertinentes: Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas y Estado de Flujo de Caja. Se debe detallar la información siguiente:

- **Financiamiento deseado:** indicar cuánto dinero se necesita y cómo se utilizará.
- **Estructura Patrimonial:** explicar la estructura de capital de la empresa y el efecto que tendrá la financiación en ella.
- **Uso de fondos (Activos):** explicar cómo se utilizarán los fondos. El uso debe ser coherente con sus proyecciones financieras.
- **Financiamiento futuro:** describir claramente las necesidades futuras de financiamiento de la empresa.

Asimismo:

- **Estados financieros actuales:** si su empresa ya cuenta con un historial, proporcione los estados financieros de los últimos tres años o desde el inicio.
- **Proyecciones financieras:** debe proporcionar un flujo de efectivo de tres años, estados de ingresos proyectados (ganancias y pérdidas), y proyecciones del balance general.

Al hacer proyecciones financieras, es obligatorio que explique todos los supuestos clave. Pueden involucrarse, así que haz uso de su contador y / u otros asesores profesionales.

Las proyecciones financieras y solicitud de financiamiento deben ajustarse a las expectativas de su mercado.

Las proyecciones financieras deben empezar por la previsión de ventas. A menudo, los empresarios se equivocan al comenzar por el costo de producción. Comenzar con un pronóstico de ventas, asimismo, contribuye con la definición de cuánto efectivo obtendrá de las operaciones y cuándo obtendrá dicho flujo. Esto es esencial para pronosticar el flujo de efectivo y determinar la cantidad de capital social y de deuda que necesitará hasta que la empresa genere un flujo de caja positivo.

Finalmente elaborar el análisis de viabilidad financiera del negocio:

- a) Rentabilidad contable: Retorno sobre Activos (ROA) y Retorno sobre el Patrimonio (ROE), entre los más relevantes.
- b) Rentabilidad financiera: Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

#### **14. Anexos**

Se deben incluir cuadros y gráficos que ayuden a explicar y entender las diferentes partes del Plan de Negocios, descritas en el presente documento.

#### **15. Bibliografía**

- Balanko-Dickson, G. (2007). *Trips and Traps for writing and effective business Plan*. New York: McGraw-Hill.
- Casillas, T. y Martí J. (2019). *Cómo hacer un Plan de Empresa: guía práctica para su elaboración y puesta en marcha*. Barcelona: Editorial PROFIT
- David, Fred R. y David, Forest R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15a ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Munuera, J. y Rosdríguez, A. (2016). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección* (2da ed.). Madrid: ESIC
- Peng, M. (2014). *Global Business* (3 a ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Rothaermel, F. (2015). *Strategic Management* (2da. ed.). New York: McGraw-Hill

# ANEXOS

**Anexo 1: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

|                                   |             | <b>Empresa 1</b> |             | <b>Empresa 2</b> |             | <b>Empresa 3</b> |             |
|-----------------------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| <b>Factores Críticos de Éxito</b> | <b>(P)</b>  | <b>(C)</b>       | <b>(PP)</b> | <b>(C)</b>       | <b>(PP)</b> | <b>(C)</b>       | <b>(PP)</b> |
| Publicidad                        | 0.20        | 1                | 0.20        | 4                | 0.80        | 3                | 0.60        |
| Calidad del producto              | 0.10        | 4                | 0.40        | 3                | 0.30        | 2                | 0.20        |
| Competitividad de precios         | 0.10        | 3                | 0.30        | 2                | 0.20        | 1                | 0.10        |
| Gestión                           | 0.10        | 4                | 0.40        | 3                | 0.20        | 1                | 0.10        |
| Situación financiera              | 0.15        | 4                | 0.60        | 2                | 0.30        | 3                | 0.45        |
| Lealtad del cliente               | 0.10        | 4                | 0.40        | 3                | 0.30        | 2                | 0.20        |
| Expansión global                  | 0.20        | 4                | 0.80        | 1                | 0.20        | 2                | 0.40        |
| Cuota de mercado                  | 0.05        | 1                | 0.05        | 4                | 0.20        | 3                | 0.15        |
| <b>Total</b>                      | <b>1.00</b> |                  | <b>3.15</b> |                  | <b>2.50</b> |                  | <b>2.20</b> |

P: Ponderación

C: Clasificación

PP: Puntuación Ponderada



## Anexo 2: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE)

| <b>Factores Claves Externos (FCE)</b> | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Puntuación Ponderada</b> |
|---------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|
| <b>Oportunidades (O)</b>              |                    |                      |                             |
| 1. Oportunidad 1                      | 0.09               | 1                    | 0.09                        |
| 2. Oportunidad 2                      | 0.08               | 4                    | 0.32                        |
| 3. Oportunidad 3                      | 0.08               | 3                    | 0.24                        |
| 4. Oportunidad 4                      | 0.07               | 2                    | 0.14                        |
| 5. Oportunidad 5                      | 0.06               | 3                    | 0.18                        |
| 6. Oportunidad 6                      | 0.05               | 3                    | 0.15                        |
| 7. Oportunidad 7                      | 0.03               | 2                    | 0.06                        |

| <b>Factores Claves Externos (FCE)</b> | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Puntuación Ponderada</b> |
|---------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|
| <b>Amenazas (A)</b>                   |                    |                      |                             |
| 1. Amenaza 1                          | 0.12               | 4                    | 0.48                        |
| 2. Amenaza 2                          | 0.06               | 2                    | 0.12                        |
| 3. Amenaza 3                          | 0.06               | 3                    | 0.18                        |
| 4. Amenaza 4                          | 0.04               | 3                    | 0.12                        |
| 5. Amenaza 5                          | 0.08               | 2                    | 0.16                        |
| 6. Amenaza 6                          | 0.04               | 3                    | 0.12                        |
| 7. Amenaza 7                          | 0.08               | 2                    | 0.16                        |
| 8. Amenaza 8                          | 0.06               | 1                    | 0.06                        |
| <b>Total</b>                          | <b>1.00</b>        |                      | <b>2.58</b>                 |

### Anexo 3: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI)

| <b>Factores Claves Internos (FCI)</b> | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Puntuación Ponderada</b> |
|---------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|
| <b>Fortalezas (F)</b>                 |                    |                      |                             |
| 1. Fortaleza 1                        | 0.05               | 3                    | 0.15                        |
| 2. Fortaleza 2                        | 0.07               | 4                    | 0.28                        |
| 3. Fortaleza 3                        | 0.10               | 3                    | 0.30                        |
| 4. Fortaleza 4                        | 0.05               | 3                    | 0.15                        |
| 5. Fortaleza 5                        | 0.02               | 3                    | 0.06                        |
| 6. Fortaleza 6                        | 0.15               | 3                    | 0.45                        |
| 7. Fortaleza 7                        | 0.05               | 4                    | 0.20                        |
| 8. Fortaleza 8                        | 0.03               | 3                    | 0.09                        |
| 9. Fortaleza 9                        | 0.02               | 3                    | 0.06                        |

| <b>Factores Claves Internos (FCI)</b> | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Puntuación Ponderada</b> |
|---------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|
| <b>Debilidades (D)</b>                |                    |                      |                             |
| 1. Debilidad 1                        | 0.10               | 2                    | 0.20                        |
| 2. Debilidad 2                        | 0.15               | 2                    | 0.30                        |
| 3. Debilidad 3                        | 0.02               | 1                    | 0.02                        |
| 4. Debilidad 4                        | 0.02               | 1                    | 0.02                        |
| 5. Debilidad 5                        | 0.04               | 1                    | 0.04                        |
| 6. Debilidad 6                        | 0.05               | 2                    | 0.10                        |
| 7. Debilidad 7                        | 0.03               | 1                    | 0.03                        |
| 8. Debilidad 8                        | 0.05               | 1                    | 0.05                        |
| <b>Total</b>                          | <b>1.00</b>        |                      | <b>2.50</b>                 |