



SAMIR AZRAK NAKKOUL

Profesor universitario. Nacido en Alepo, Siria (1952), emigra a Venezuela desde su niñez y adopta la nacionalidad venezolana. Realiza estudios superiores en la Universidad Simón Bolívar, Caracas, obteniendo el título de Ingeniero Electrónico en 1.977. Prosigue estudios de postgrado en la Universidad Católica Andrés Bello, título Magíster Scientiarum en Administración de Negocios; en la Universidad Bicentenario de Aragua, título Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención Administración. Continúa estudios en la Universidad Simón Rodríguez, título Doctor en Ciencias Administrativas. Recibe, por sus meritorios trabajos universitarios y de investigación, el Doctorado H.C. en Ciencias Gerenciales de la Universidad Philo Bizantina, USA.

Profesor Titular, jubilado de la Universidad Politécnica Federico Brito Figueroa, La Victoria, Aragua. Se ha desempeñado como catedrático en postgrado, en materias gerenciales en la Universidad José María Vargas y la Universidad Santa María, Caracas. Actualmente ejerce la docencia en los postgrados de la Universidad Politécnica Experimental de las Fuerzas Armadas UNEFA y en la Universidad Bicentenario de Aragua, Maracay, así como en la Universidad Politécnica Federico Brito Figueroa, su lar académico en La Victoria.

Plan de Negocios



Samir Azrak Nakkoul

Samir Azrak Nakkoul

Plan de Negocios

Junio 2012

Plan de Negocios
SAMIR AZRAK N.
Primera edición

*A los participantes de postgrados de las universidades
Federico Brito Figueroa de La Victoria, y UNEFA y
Bicentenario de Aragua de Maracay, que con su aporte
académico ha sido posible la realización de este libro.*

Diseño de portada: Jecenia M. Colina M.

Editado en Valencia, Venezuela
Diagramación e impresión:
REPRO INN C.A.,
Junio 2012.

ISBN: 978-980-12-5760-8
Depósito Legal: If04320126581992

Todos los derechos reservados.

Versión digital: Aramacao Arte Gráfico, C.A.

Impreso en Venezuela

Printed in Venezuela

Plan de Negocios.

¿Qué es un plan de negocios?

Antes de empezar

Los objetivos

Componentes

Recomendaciones para la Presentación

Reflexiones finales

Introducción:

Una situación recurrente en la actualidad es el observar que una persona, empresa, institución u organización ha logrado éxito en el emprendimiento de un proyecto, con alta rentabilidad o beneficio, en general económico, o tal vez espiritual, social, cultural o de cualquier otra índole. O, por otro lado, también es frecuente observar que aquel exitoso en otros tiempos, sufre la adversidad del fracaso sin explicación aparente. Sin detenernos a analizar los detalles, intuimos casi inmediatamente que tal éxito o fracaso es el resultado de la inteligencia, la suerte, el poder, el esfuerzo o la oportunidad situacional que afortunadamente disfrutó “el exitoso”, o que desafortunadamente careció o sufrió “el fracasado”. Uno se caracteriza por poseer condiciones especiales, por los cuales es capaz de lograr resultados positivos en los proyectos que emprende para admiración de todos. El otro carece de aptitudes lo que hace que su fin sea la frustración del revés y el sentimiento de pena y compasión por parte de los demás.

Ambos escenarios son frecuentes y cotidianos, tal vez más usuales los fracasos que los éxitos, sobretodo en los actuales momentos, con las posibilidades del mercado que facilitan las “aventuras” de negocios, bien sea en la artesanía, el comercio, la industria, la agropecuaria, etc. o cualquier actividad productiva.

La cuestión está en descubrir la diferencia entre un proyecto exitoso de otro no exitoso. Descifrar qué es lo que tiene uno y carece el otro.Cuál es la fórmula que los distingue.

Lamentablemente estas cuestiones no han tenido hasta los momentos respuesta única y definitiva. No se pretende aquí tampoco dar más directrices que aquellas que la experiencia de las ciencias administrativas ha logrado y ha podido establecer para alcanzar objetivos planteados.

Así, en las páginas siguientes se presentan guías que, una vez cumplidas, aportan informaciones pertinentes que determinan la existencia o no de buenas probabilidades de lograr las metas y objetivos establecidos, incrementándose la certidumbre en la medida en que se realice una investigación integral y objetiva.

El mejor Plan de Negocio es aquel que predice, a priori, los resultados ciertos. Los objetivos del presente libro se consideran satisfechos si, una vez seguidos los lineamientos sugeridos, ud. renuncia al inicio de un plan o, al contrario, lo culmina exitosamente disfrutando de sus resultados.

El autor.

¿Qué es un plan de negocios?

El plan de negocios es algo así como el historial de un proyecto, y en muchos casos es una exigencia de banqueros, gerentes e inversionistas. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma adecuada.

Además, el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Antes de empezar

Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. Antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea.

La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Por esto, es recomendable organizar una base de datos, clasificar y evaluar la documentación e información disponibles, que pueden ser muy amplias, para ir armando, cual rompecabezas, partes y modificaciones del documento hasta lograr la versión final.

Cada punto debe tener sentido en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis en profundidad, que suele llevar tiempo.

Si bien el tiempo invertido puede significar costos, en realidad, se trata de una inversión. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones", como es el caso de las franquicias.

Antes de comenzar su elaboración, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo

solo, o si se necesitará la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc.).

Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para uno mismo?), considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

Los objetivos

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.

- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valorar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

En las pymes, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

Componentes

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán para la presentación del plan serán los siguientes:

- 1.- Resumen
- 2.- Introducción
- 3.- Análisis situacional
- 4.- Mercado
- 5.- Competencia
- 6.- Planeación estratégica
- 7.- Planeación de Mercadeo
- 8.- Estrategia de Producción
- 9.- Recursos
- 10.- Dirección y Gerencia
- 11.- Análisis de sensibilidad
- 12.- Factores críticos
- 13.- Conclusiones
- 14.- Anexos

Capítulo I

Resumen

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente sólo una.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

Capítulo II

Introducción

Antes de comenzar el desarrollo se debe contextualizar el plan, describiendo:

- Cuál es el negocio que se desarrollará.
- Quiénes realizan la presentación del plan y para qué.
- Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión y su trayectoria.
- Cuál es la fecha de presentación y si existe un plazo para la aprobación del plan.
- Cuál es el enfoque con que se preparó el plan.
- Qué finalidad se espera lograr con la presentación.

Capítulo III

Análisis Situacional

El análisis Swot (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) o Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las *amenazas y oportunidades* se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.

- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las *fortalezas y debilidades* se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

Capítulo IV

Mercado

Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Si bien no siempre es imprescindible contratar una investigación de mercado externa, debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios. Fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresariales, internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

Capítulo V

Competencia

¿Hay lugar en el mercado para el negocio propuesto? ¿Cuál es la mejor manera de ocuparlo? En el caso de una empresa que ya está en marcha: ¿Hay futuro para el negocio con la estrategia y la oferta actual o habría que pensar en algo diferente? Estas son las preguntas que deberían ser contestadas en la sección del plan de negocios que analiza a la competencia. Para ello se hace necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son (y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro) y cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

- competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.
- competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.
- competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras

que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

El plan de negocios debería incluir un benchmarking de la competencia; es decir, una planilla con los competidores más importantes, cada uno de ellos con una evaluación en aspectos claves, tales como:

- marca
- descripción de producto/servicio
- precios
- estructura
- procesos
- recursos humanos
- costos
- tecnología
- imagen
- proveedores

El benchmarking permite establecer cuáles son los estándares de la industria, cuáles son las ventajas competitivas de cada empresa, cuáles las barreras de entrada y cuáles las barreras de salida.

El benchmarking suele realizarse también con las empresas que, si bien no participan del mismo mercado, tienen factores de éxito similares (atención, clientes, logística, imagen, manejo de proveedores, etc).

De acuerdo con la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si algún competidor puede transformarse en socio a través de fusión o joint ventures o alianzas estratégicas.

La variable competencia es una de las menos controlables y una de las más influyentes en el desarrollo del negocio. Para contemplar diferentes escenarios, pueden elaborarse planes de contingencia. Sin embargo, dado que la cantidad de escenarios posibles es infinita, ningún plan de contingencias será capaz de contemplar todas las reacciones y estrategias de la competencia. Por ello, el plan de negocios no debe ser estático sino que debe utilizarse para monitorear la realidad y debe modificarse a la par de los cambios del mundo.

Capítulo VI

Planeación Estratégica

Este capítulo del plan de negocios es breve (puede ocupar una sola página) pero imprescindible para que el destinatario comprenda el encuadre general del negocio.

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

Basándose en los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

Liderazgo en costos:

Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede

ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

Diferenciación:

Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.

Enfoque:

En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

Capítulo VII

Planeación de mercadeo

El Plan de mercadeo es la instrumentación de la estrategia de mercadeo. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el mercado meta al que apunta.

Una vez explícitas las decisiones estratégicas, el plan de mercadeo debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- **Producto/servicio:** ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?
- **Precio:** ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- **Distribución:** ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio? ¿Cómo y por cuál vía va a llegar el producto al consumidor final?
- **Promoción:** ¿De qué manera se va a promocionar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Algunas recomendaciones para estos cuatro subcapítulos del plan de mercadeo son:

Producto/servicio

- Realizar una descripción objetiva del producto/servicio con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del empaque. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.
- Realizar una descripción de los beneficios que el producto/servicio brinda a los consumidores.
- Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.
- Incluir planos, dibujos y fotos.

Precio

- Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamentación.
- Incluir un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.
- Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.
- Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.
- Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir un análisis de contribución marginal.

- Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

Distribución

- Especificar si la distribución se hará en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.
- Determinar cuál va a ser el alcance de la distribución (parroquial, metropolitana, nacional, regional, internacional).
- Incluir un mapa del área de cobertura.
- Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.
- Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

Promoción

- Describir el objeto de la comunicación (promoción) y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
- Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto/servicio (medios masivos, mercadeo directo, puntos de venta, vía pública, auspicios, boca a boca).

- Mostrar el plan de comunicaciones para un período de al menos un año.
- Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos.

Capítulo VIII

Estrategia de producción

En el caso de que el negocio esté vinculado a la manufactura, el plan de negocios deberá dedicar un capítulo a la planificación de la producción. Si la empresa piensa expandirse, manteniendo la misma capacidad productiva, este capítulo no es necesario.

Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción. Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Los supuestos que se establecen en esta sección servirán de base para las proyecciones de egresos en el flujo de fondos (que se incluye en el capítulo de Recursos, parte Factibilidad Financiera). Para que la información sea lo más exacta posible, resulta conveniente pedir presupuestos a posibles proveedores.

Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, mediante la cual la proyección de ventas gobierna sobre el

proceso de producción y determina las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar.

Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos.

En caso de emprendimientos industriales donde la maquinaria sea un factor clave de éxito, es recomendable presentar una breve descripción de los equipos y su funcionalidad.

Capítulo IX

Recursos

Este capítulo del plan de negocios debe mostrar cuáles son los recursos (humanos, técnicos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Recursos humanos

Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, el capítulo de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- ¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?
- ¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?
- ¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)?
- ¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo?
- ¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?

Si el objeto del plan de negocios fuera la venta de una empresa en marcha o la búsqueda de algún tipo de asociación, debe incluirse una nómina del personal actual, un organigrama, el costo actual y un plan para el futuro que incluya los aspectos mencionados anteriormente que involucran la creación de la empresa o el lanzamiento de un nuevo producto.

La conducción, es decir, la dirección y la gerencia, son tan importantes para el éxito de una empresa, negocio o producto, que merecen un capítulo aparte. Este punto será tratado más adelante.

Recursos técnicos y económicos

Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

- Inmuebles
- Selección y contratación de personal
- Instalaciones
- Maquinarias
- Inscripciones, registros y licencias
- Capacitación y entrenamiento
- Mercaderías
- Investigaciones de mercado
- Promoción

- Capital de trabajo

Este último punto es fundamental: el capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo será satisfecho (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.) debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo. Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de las personas o empresas que realizan el plan.

Si la presentación del Plan de Negocios se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

10.1 Factibilidad técnica:

En esta etapa debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado

cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto.

Algunos aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

- Ensayo e investigación: ¿Se probó el producto/servicio? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Funciona correctamente? ¿Se conocen otras experiencias similares?
- Ubicación: ¿Cómo se decidió o decidirá? ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?
- Escalas de producción: ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada? ¿Existen posibilidades de ampliación/reducción de la capacidad?
- Proyectos complementarios: ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto en cuestión? ¿Es posible hacerlo? ¿Quién lo hará? ¿Cómo lo hará? ¿Cuándo lo hará?
- Tecnología: ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? ¿Ya fue probada? ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?
- Personal: ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y si no es así, ¿cómo se capacitará al plantel?

- Materias primas: ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?

10.2 Factibilidad económica:

Sin ganancias, las empresas no sobreviven. En esta sección del plan de negocios debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

Ventas:

En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de

mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.).

Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

Costos:

Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un balance proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

El punto de equilibrio, es decir, la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

Otra información que puede incluirse es la contribución marginal: el precio de venta neto de un adicional producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

10.3 Factibilidad financiera:

La base de este capítulo es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una consideración importante a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se les incorporará al flujo de fondos.

Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión.

Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- Período de recuperación (payback)
- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)

Período de recuperación:

También denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores (se comparan bolívares de un momento con bolívares de 12, 24 o 36 meses después). Por esto, también es útil calcular el período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

Valor Actual Neto (VAN):

Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada

tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en bolívares que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones:

- el interés del mercado
- la tasa de rentabilidad de la empresa
- una tasa cualquiera elegida por el inversor
- una tasa que refleje el costo de oportunidad

Tasa Interna de Retorno (TIR):

Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una hoja de cálculos resulta muy simple de obtener: solo se necesita cargar los datos del flujo de fondos, y aplicar la fórmula financiera que ya está cargada.

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, es fundamental incluir:

- monto exacto de los fondos que se solicitan
- período por el que se pide el crédito
- qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)
- un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

Capítulo X

Dirección y gerencia

¿Quiénes gerenciarán el proyecto? O, en el caso que se trate de la venta de una empresa, ¿quiénes son sus actuales directores o socios?, ¿qué gerenciamiento estaría "comprando" el destinatario del plan de negocios?

Para tomar una decisión acerca de un proyecto no solamente hay que tener en cuenta los factores técnicos, económicos y de mercado, sino también quiénes son sus cabezas. Un excelente proyecto puede fracasar si está en manos de personas inadecuadas.

Tratándose de un proyecto para una empresa en marcha (por ejemplo, su venta o fusión, la incorporación de capital o la solicitud de un préstamo) resulta importante destacar los siguientes datos:

- **Principales accionistas:** aquí rige aquello de "dime con quién andas y te diré quién eres". Un potencial socio o prestamista analizará quiénes son los que invierten en la empresa; querrá saber si son personas conocidas, si les va bien en sus otros negocios, si son honestos, si viven en el país. En la sección que nombra a los accionistas deben proporcionarse datos y no opiniones.

Esos datos deben incluir: nombre y apellido, nacionalidad, lugar de residencia, profesión, actividad,

primera fecha de adquisición de acciones, porcentaje de acciones en su poder, participación en otras sociedades. Antes de presentar el plan conviene consultar a los accionistas citados acerca de los datos a incluir.

- **Directorio:** los miembros del directorio son los que toman las grandes decisiones y, especialmente en las pymes, son la cara visible de la organización.

Sobre ellos, hay que incluir los siguientes datos: nombre y apellido, profesión, nacionalidad, país de residencia, fecha de incorporación a la empresa, cargo ejecutivo, si lo tiene; participación societaria, si la tiene; algunas experiencias laborales previas y otras actividades presentes que ayuden a armar el perfil.

- **Activos humanos:** en el caso de la venta de una empresa o de una fusión o alianza estratégica, es importante destacar las destrezas que la empresa ha adquirido con el tiempo, que surgen de las personas que la forman. Aquí conviene nombrar a las personas claves de la organización, gerentes y asesores, y destacar su currículum y sus aportes a la empresa.
- **Garantías:** a modo de referencia, nombrar a los auditores y abogados de la empresa.

Si el proyecto involucra un nuevo negocio o una licencia o franquicia, es fundamental destacar el gerenciamiento. Probablemente, el plan lo presenten aquellos que se proponen como gerentes, a posibles inversores o a la empresa licenciataria o franquiciante. Cualquiera de estos destinatarios estará interesado en evaluar la capacidad y experiencia de quienes llevarán adelante la gestión del negocio. También un prestamista evaluará la capacidad

gerencial como un elemento del éxito del negocio. Es recomendable incluir como anexo el currículum completo de cada gerente.

Capítulo XI

Análisis de sensibilidad

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables).

Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son:

- Precio
- Producto
- Logística
- Promoción

Las principales variables no controlables en un proyecto son:

- Competencia
- Consumidores
- Entorno económico, político, legal, etc.

El flujo de fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las

variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el Plan de Negocios, ya que, saber cuáles son las variables más sensibles, es decir, las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones.

Capítulo XII

Factores críticos

Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.

Al definir los factores críticos en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: si esto se cumple, el éxito está garantizado. A lo largo de este capítulo, el plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente se cumplan esos factores críticos.

Los potenciales inversores, prestamistas o socios están interesados en conocer indicadores que les permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha.

En este capítulo es importante incluir un listado y una descripción de no más de 10 factores críticos de éxito, y un indicador que permita la medición de cada uno de ellos.

Según el tipo de negocios, algunos de los factores críticos son:

- costo promedio de insumos
 - recursos humanos
 - tasa de penetración
 - tasa de retención de clientes
 - tasa de errores de producción
 - productividad del personal
 - plazo de entrega
 - cantidad de devoluciones
 - logística
 - imagen
-
- ventas

Capítulo XIII

Conclusiones

A diferencia del resumen ejecutivo, que es una síntesis de los temas abordados en el plan de negocios, las conclusiones contienen un factor subjetivo, porque su autor realiza una interpretación de los hechos. Este es el lugar apropiado para convencer al destinatario del plan de negocios de realizar aquello que se espera de él (comprar, aprobar, invertir, etc).

Utilizando los datos más significativos de la propuesta (por ejemplo, la clientela, los recursos humanos, el crecimiento sostenido o el mercado potencial), las conclusiones no deben extenderse y deben motivar a la acción. Al escribir las conclusiones, tener en cuenta:

- El destinatario del plan de negocios: cómo es su forma de actuar, qué considera fundamental, qué considera trivial, cuáles son sus intereses, qué gana si acepta la propuesta, qué pierde si la deja de lado.
- Los hechos concretos: si las conclusiones son vagas, mejor no incluirlas. Las conclusiones deben ser claras, sintéticas y enérgicas. Párrafos cortos con hipótesis sustentadas en hechos concretos.
- El momento de lucirse: es probable que el destinatario del plan no se detenga a leer los detalles de cada capítulo. Pero sí prestará atención a las

conclusiones. No hay que dejar pasar esta oportunidad. Es como estar en el escenario: es preciso actuar. Puede resultar efectivo, según el caso, apartar las conclusiones del libro o carpeta que contiene el cuerpo principal del plan de negocios y presentarlas en forma separada.

Capítulo XIV

Anexos

Los anexos se ubican después de las conclusiones e incluyen datos de soporte. En lo posible, conviene evitar los anexos, a menos que sean indispensables. Todo lo que pueda ser incluido en el cuerpo principal debe figurar ahí. Sin embargo, a veces resultan oportunos para agregar información a quien desee profundizar lo expuesto en el cuerpo principal.

No anexar:

1. Resultados de investigaciones de mercado.
2. Índices económico-financieros (incluir en el capítulo respectivo).
3. Fotografías de productos o instalaciones (incluir en el capítulo de producción o marketing).
4. Organigramas (incluir en el capítulo Recursos Humanos).

Anexar (cuando sea necesario):

5. Informes de auditorías.

6. Contratos.
7. Currículos (si son extensos).
8. Folletos o catálogos de muestra.

Recomendaciones para la Presentación:

1 Recomendaciones para la presentación escrita del Plan de Negocios:

Es imprescindible que la presentación del plan de negocios sea cuidadosa y atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al potencial socio o inversor. En el desarrollo del plan, es conveniente disponer en todo momento de la última versión para ir actualizándola con los datos e informaciones más recientes, pues siempre serán necesarios cambios y modificaciones hasta lograr la versión final. Algunos puntos a tener en cuenta para la redacción y presentación del Plan de Negocios:

- No debe ser un volumen de enciclopedia. Una extensión de 25 a 35 páginas, incluyendo los anexos, es adecuada.
- Es aconsejable encuadernar el plan en una carpeta, preferiblemente con tapa transparente para incluir una carátula de presentación.
- Se recomienda la utilización de márgenes amplios, ya que ayudan a no saturar de información cada página y permiten al lector hacer anotaciones durante la lectura.
- Incluir un índice para facilitar al lector la búsqueda de los capítulos o secciones del plan.
- Comenzar cada sección en una nueva página, ya que mejora la presentación y facilita la búsqueda de temas.
- Utilizar ilustraciones y gráficos, pero sin abusar de este recurso. Los gráficos ayudan a la mejor comprensión

de la información, pero en exceso pueden dificultar la lectura del plan. En todos los casos, hay que asegurarse de explicar claramente la información que se utiliza en cada gráfico, incluyendo referencias y epígrafes.

- Las hojas que se utilicen para la presentación deben llevar membrete. Por un lado, es bueno reforzar la presencia del emisor en cada página. Por el otro, esto permite identificar las hojas si éstas se desprendieran de la carpeta.
- Es necesario "explicitar" todos los supuestos sobre los que basa el análisis. Esto puede hacerse en el texto principal, cada vez que corresponda, o al inicio de cada capítulo en forma de listado.
- El plan debe ser consistente. Los capítulos deben guardar coherencia entre sí. Por ejemplo, si en la sección de Estrategia se menciona como factor crítico de éxito la rapidez de respuesta, la investigación de mercado deberá demostrar que éste es un factor determinante para la compra, y el capítulo de Recursos Humanos deberá mostrar cuánta gente habrá que contratar para asegurar la rapidez de respuesta.

2 Recomendaciones para la presentación oral del Plan de Negocios:

La mejor manera de vender una propuesta es una presentación oral con un buen soporte audiovisual. El Plan de Negocios, en palabras de su autor, es más convincente y permite el agregado de información en caso de ser

requerido. Para la presentación oral vale la pena tener en cuenta los siguientes puntos:

- Evalúe previamente a la presentación quiénes formarán su audiencia, qué grado de interés tendrán en el proyecto y cuánto tiempo tendrá disponible para exponer. Estas variables son claves para la organización de una presentación eficaz.
- En la mayoría de los casos, quien hace la presentación es uno de los interesados en que el proyecto sea aceptado, o incluso es quien lo llevará adelante. La audiencia evaluará a la persona e incluirá esa evaluación como factor de decisión. Por esa razón, es importante tener como objetivo cautivar a la audiencia, mostrando conocimiento, entusiasmo y confianza. Además, el expositor debe ser capaz de responder correctamente las preguntas que le harán. Es recomendable hacer un ensayo con socios o colaboradores y pedirles que se pongan en postura crítica.
- La presentación debe durar el tiempo justo: el suficiente para exponer todo lo importante sin aburrir a la audiencia. Evalúe la atención a medida que habla. Si ve que la gente está cansada, acorte su discurso. Es preferible hablar menos y dejar que los interesados pregunten. Para hacer su presentación en el tiempo que considera justo, establezca una duración estimada y anúnciela: "Voy a exponer el plan para la creación de una empresa sin antecedentes en el país. La presentación durará 45 minutos. Luego dedicaré el tiempo que deseen para contestar preguntas".

- Maneje la presentación de acuerdo con el público. Si hay participación, utilícela para introducir los temas (no se altere porque cambió el orden de los temas; después puede recapitular). Si no hay participación, mantenga un ritmo andante. El público aprecia este ritmo mucho más que el largo. Si hay desacuerdo, no intente la defensa inmediata. Escuche y encuentre el momento oportuno para refutarlo con datos concretos. También puede ser que no tenga usted una respuesta. En ese caso, dígalo: "Es una excelente pregunta. Tendré que investigar para darle una respuesta apropiada".
- Al igual que las conclusiones del plan escrito, los últimos cinco minutos de la presentación son claves. Es el momento para utilizar la pasión y poner las cartas sobre la mesa. Aquí puede ser subjetivo y utilizar frases como "estoy convencido(a) de que esta empresa va a ser un éxito", o "tengo absoluta certeza de que podré llevar adelante este proyecto".

3 Herramientas para la presentación:

Existen numerosos recursos de presentación para acompañar la exposición oral que permiten un despliegue multimedia que ayudará a impactar a la audiencia.

- El documento escrito: la versión escrita del plan de negocios puede ser entregada al comienzo o al final de la presentación oral. Debe asegurarse de tener suficientes copias para todos los presentes. El documento puede consistir en una carpeta (hay muchas opciones en el

mercado; utilice una moderna) o puede estar encuadrado.

- Diapositivas: las diapositivas son una forma clásica y efectiva de realizar una presentación visual. Las imágenes son de calidad fotográfica. La regulación de tiempos se logra mediante control remoto.
- Proyecciones multimedia: Permite la ampliación de imágenes de la computadora y, además, incorpora animación y sonido.
- Video: algunas imágenes, como paisajes, animación, instalaciones y procesos productivos, se entienden mejor con video. Un televisor y un video son suficientes, aunque si la audiencia supera las 25 personas, quizá sea necesario alquilar varios monitores o una pantalla. El video debería ser utilizado como soporte para lograr mayor comprensión por parte de la audiencia. Son importantes la duración y la oportunidad de los videos. No deben ser muy extensos y se deben proyectar en el momento adecuado de la presentación para lograr el complemento requerido para servir de reforzamiento de ideas.
- Pizarrones, pizarras o rotafolios: siempre es bueno tener a mano un lugar para escribir. Las presentaciones en computadora o proyectadas son efectivas pero dejan poco lugar para lo espontáneo. Un lugar para graficar pensamientos, hipótesis y relaciones no está de más.

Reflexiones finales

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?).

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.

Comienza con una síntesis englobadora: el resumen. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Delineados los objetivos del plan de negocios, y una vez que se ha realizado un análisis general del mercado, comienza el cuerpo central del documento. Partiendo del análisis de la competencia, que puede sistematizarse a través del benchmarking, se establecen las oportunidades que existen en el mercado y los rasgos que van a diferenciar el negocio.

Luego, el plan de negocios se convierte en un plan de planes. A lo largo de varios capítulos se detallan el plan de mercadeo, el plan de recursos humanos y el plan de producción. Cada uno de ellos representa las diferentes ópticas del negocio y permite su visualización.

Luego de una definición de la estructura y los objetivos del plan de negocios, comienza su redacción. Los capítulos Recursos e Inversiones son parte de este cuerpo principal y describe cuáles son los recursos que serán necesarios para poner en marcha el proyecto que se está presentando, cómo se obtendrán y qué necesidades de inversión se requieren.

Con esa información se está en condiciones de redactar el capítulo posterior, que consiste en la enumeración de los factores críticos.

El capítulo Dirección y Gerencia responde a la pregunta "¿Quiénes son las caras del proyecto?", e incluye los datos de los accionistas, directores, gerentes y garantes, según el proyecto.

Los dos últimos capítulos del Plan de Negocios son: Conclusiones y Anexos. A diferencia del Resumen inicial, el capítulo Conclusiones contiene un factor subjetivo: la interpretación de los datos salientes del plan. Este es el lugar oportuno para convencer a los potenciales socios, compradores o prestamistas de que el proyecto les conviene.

Los Anexos sirven para agregar información que, incluida en el cuerpo principal, dificultaría la lectura, tales como informes de auditoría y currículos.

Es imprescindible que la presentación del Plan de Negocios sea cuidadosa y atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al potencial socio o inversor. El plan debe estar encuadernado y no debe exceder las 35 páginas. Los capítulos deben guardar coherencia entre sí y todos los supuestos deben explicitarse. La mejor manera de impactar y persuadir a los potenciales socios, compradores o prestamistas es con una excelente presentación oral apoyada con el documento final del Plan de Negocios.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Martínez, Carlos C. (2001). Principales consideraciones sobre el plan de negocios. Centro de Estudios Turísticos. Villa Clara, Santa Clara, Cuba.
2. Martínez, Carlos C. (2004). El plan de negocios: objetivos y partes que lo componen. Centro de Estudios Turísticos. Villa Clara, Santa Clara, Cuba.
3. Yandle, C. E, Correcta redacción de un plan de negocios. 2006. <http://www.businessplan.mspix.htm>
4. El plan de negocios: aspectos generales. Lección 1. <http://www.aulafacil.com>
5. Terragno D. y Lecuona M., (2004), <http://www.plandenegocios.html>
6. Ventajas de la utilización de un plan de negocios. Lección 2. <http://www.aulafacil.com>
7. Creación de negocios. Lección 3. <http://www.aulafacil.com>
8. Orientaciones para la elaboración de un plan de negocios. Lección 4. <http://www.aulafacil.com>
9. Componentes básicos de un plan de negocios. Lección 5. <http://www.aulafacil.com>
10. Curso anual de emprendedores: contenido sugerido del plan de negocios. <http://www.cema.edu.ar/cgi-bin/webmailer>
11. Plan de negocios de la AICD. 2006. http://www.oas.org/OASpage/disclaimer_es.htm.
12. León, Alcides. 2006. Cómo armar un plan de negocios. Caracas. Venezuela. <http://www.pn2htm>.
13. 2002. el plan de negocio. Agencia federal para el desarrollo de la pequeña empresa. <http://www.princetoncenter.com>
14. Infante, C. Maira. (1997). Principales consideraciones sobre el plan de negocios. <http://www.monografias.com/mediakit>
15. 2006. guía para la elaboración de un plan de negocios. Argentina. <http://www.avatarla.com/>
16. López, Carlos. (2006). Plan de negocios. <http://www.gestiopolis.com/>