



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAYOR DE SAN MARCOS**  
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

**PROGRAMA**  
**“FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES”**

**GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE  
NEGOCIO**



**Vamos  
Perú**

Programa Nacional para la Promoción  
de Oportunidades Laborales



**Trabajo**

Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo

**Abril, 2012**

## Contenido

<b>Presentación</b>	3
<b>1. Guía para elaborar un plan de negocio</b>	4
1.1 Concepto de un plan de negocios	4
1.2 Beneficios de un plan de negocios	4
<b>2. Contenido del plan de negocio</b>	5
<b>Resumen ejecutivo</b>	5
<b>Capítulo I. Descripción del Negocio</b>	
1.1 Nombre del negocio	5
1.2 Breve descripción del negocio	5
1.3 Visión, misión, objetivos y estructura organizacional	5
1.4 Análisis interno y externo del negocio	6
<b>Capítulo II. Análisis del Mercado</b>	
2.1 Mercado potencial	7
2.2 Estimación del mercado	8
2.3 Segmentación del mercado	8
2.4 Propuesta única de venta	8
2.5 Análisis de la competencia	8
2.6 Ventaja competitiva	9
2.7 Estrategias de marketing	9
2.8 Análisis del mercado proveedor	10
2.9 Distribución	10
2.10 Mercado externo	10
2.11 Análisis y pronóstico de ventas	10
<b>Capítulo III. Análisis Técnico</b>	
3.1 Diseño del producto o servicio	11
3.2 Descripción del proceso/operaciones	12
3.3 Localización y distribución física del negocio	13
3.4 Recursos necesarios: materiales, equipos, instalaciones y humanos	14
<b>Capítulo IV. Evaluación Económica y Financiera</b>	
4.1 Inversión inicial	16
4.2 Cálculo de costos	16
4.3 Costo unitario de producción	16
4.4 Precio de venta	17
4.5 Determinación del punto de equilibrio	17
4.6 Flujo de caja económico	17
4.7 Análisis financiero	18
<b>3. Recomendaciones para la presentación del plan de negocio</b>	20
<b>4. Referencias bibliográficas</b>	21

## PRESENTACIÓN

Cuando se enfrenta cualquier proyecto en la vida, de negocios o personal, todos tienen un plan. Puede ser verbal o escrito. Todos tienen una idea de los pasos necesarios para seguir un objetivo, los costos y los beneficios asociados, los riesgos, las posibilidades de éxito y de fracaso. Sin embargo, en los negocios se hace más necesario el contar con un plan por escrito.

La presente guía fue elaborada pensando en los emprendedores que no cuentan aún con un plan por escrito y que desean conocer los pasos a seguir para elaborar su propio plan de negocios.

Dado que su negocio es único, por lo consiguiente su plan también será único. No existen dos negocios iguales y usted es el que más sabe de los detalles de su negocio. Es aquí donde radica la importancia de escribir su plan de negocios, ya que esto le ayudará a ver su negocio de una manera más clara y le será de utilidad como punto de referencia para ver el estado actual y futuro de su negocio.

Esta guía, va dirigido a cualquiera que desee establecer un nuevo negocio. Esta guía tiene en cuenta el hecho de que las personas que crean negocios de éxito no son necesariamente expertos en dirección de empresas o en marketing. Esta guía ofrece:

- Los conceptos necesarios, paso a paso para preparar un plan de negocios.
- El conocimiento básico para participar en negociaciones de búsqueda de financiamiento.
- Los contenidos para explicar y utilizar en el desarrollo del negocio.

## 1. GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO

### 1.1 Concepto de un plan de negocios

Es un instrumento que evalúa todos los conceptos desde la idea de negocio hasta su implementación o para realizar mejoras en una empresa existente.

Un buen Plan de Negocio debe tener las siguientes características:

- **Eficaz:** debe contener todo aquello que un inversionista espera conocer.
- **Estructurado:** debe tener una estructura simple y fácil de leer. Tamaño de la letra de 11 a 12 puntos, interlineado a 1,5 líneas y márgenes de 2,5 cm.
- **Comprensible:** debe estar escrito con claridad, con conceptos y cifras de simples y de fácil comprensión.
- **Breve:** no debe superar, en conjunto, las 30 páginas.

Un Plan de Negocio contiene:

- Una breve resumen ejecutivo,
- ¿Quién o quiénes llevarán adelante el negocio?
- La descripción del negocio
- Los recursos humanos, instalaciones, equipos, materiales y económicos que requerirá el negocio.
- ¿Cómo serán obtenidos esos recursos?
- ¿En qué tiempo y cómo retornará la inversión que requiere?

### 1.2 Beneficios de un plan de negocio

Un plan de negocio es un documento imprescindible de consulta para potenciales inversionistas y para el propio emprendedor, así como para proyectos de exportación ya que ayuda a entender y estructurar mejor el negocio con la finalidad de establecer posteriormente una sólida relación comercial. Dicho plan de negocio es la carta de presentación del emprendedor, dado que los inversionistas y socios se basan en él para evaluar y decidir la factibilidad de la inversión.

Muchos planes de negocios valiosos han sido descartados por los inversionistas porque no cuentan con información clara y precisa para evaluar el negocio. Por ello, para que un plan de negocios se transforme en una poderosa herramienta de venta del negocio, es muy importante incluir un análisis completo y riguroso, con la posibilidad de realizar cambios cuando uno de los factores del negocio experimentan variaciones.

## 2. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO

### Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo del plan de negocio tiene como objetivo sintetizar de forma breve todos aquellos factores claves del Plan de Negocio. Debe ser claro, conciso y de fácil comprensión. No debe exceder de dos páginas y debe contener los siguientes puntos:

- La descripción del negocio y la proyección de sus productos o servicios.
- El mercado potencial
- La organización
- La estrategia de marketing y
- Las principales proyecciones económicas y financieras.

### Capítulo I. Descripción del Negocio

#### 1.1 Nombre del negocio

El nombre representa la razón social y/o comercial de la empresa (no necesariamente es el mismo en ambos casos).

Razón social es el nombre con que se inscribe el negocio en los registros públicos, por ejemplo: *Grupo Gloria S.A.* Razón comercial es el nombre con que los clientes reconocen el producto (marca), por ejemplo: *Queso Bonlé.*

#### 1.2 Breve descripción del negocio

Contiene la información básica del negocio y el concepto del negocio. Debe explicar ¿qué es la empresa y qué hace? Debe incluir la historia sobre como llegó al punto o posición en que se encuentra hoy en día y hacia dónde intenta ir en el futuro.

Esta sección deberá dividirse en dos, la primera deberá contener la información sobre la empresa y la segunda la información sobre el producto

#### 1.3 Visión, misión, objetivos y estructura organizacional

##### 1.3.1 Visión

Indica una imagen futura, un ideal de los que se espera que el negocio sea en el futuro, con presencia efectiva en el mercado nacional y/o internacional. Por ejemplo:

*“Erasmus Wong, se trazó un reto convertir la pequeña bodega familiar en supermercados modernos”.*

### 1.3.2 Misión

Es lo que la empresa hace y debe hacer. Indica el tipo de producto o servicio para atender las necesidades en un área de aplicación y el tipo de acciones estratégicas para alcanzar su visión, por ejemplo:

*“Contribuir al crecimiento significativo del mercado total de bebidas gaseosas, un producto de calidad asequible a la mayoría de las personas”. AJEPER S.A. Kola Real.*

### 1.3.3 Objetivos

Es lograr un producto o servicio competitivo a fin de disminuir costos, retornar la inversión en el menor tiempo, ofrecer otras variedades del producto y ocupar una posición deseada en el mercado o cualquier otro objetivo que sea importante para su negocio, por ejemplo:

*“Lograr un crecimiento sostenido en la venta de prendas con alto valor agregado y con altos estándares de calidad”. Topy Top S.A.*

### 1.3.4 Estructura Organizacional

Indica los puestos de trabajo que tiene el negocio y las personas encargadas de cada uno de ellos.

El organigrama es una herramienta gráfica que permite visualizar las relaciones de supervisión y dependencia que existen dentro de tu negocio, así como también las diferentes líneas de mando y autoridad en la empresa.

## 1.4 Análisis interno y externo

Esta sección describe la situación actual del negocio en aspectos de: mercado, tecnología, operaciones, recursos físicos, recursos humanos, finanzas, apoyo entre empresas afines, competencia, etc.

Para ello se utiliza la herramienta de planificación denominada FODA, que incluye los factores internos de su negocio (fortalezas y debilidades) y los factores externos de su negocio (oportunidades y amenazas).

Se realiza un análisis externo examinando:

- Una **oportunidad**, que es cualquier suceso o elemento nuevo que favorezca.
- Una **amenaza** por lo contrario son cambios en el entorno que pueden afectar negativamente.

Realizar un análisis interno, identificando:

- Una **fortaleza** es algo que se posee o que hace que, en comparación con la competencia, da una superioridad.
- Una **debilidad** es una carencia que causa problemas y que impide crear valor.

## Capítulo II: Análisis del Mercado

El análisis de mercado es un estudio que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto o servicio en un mercado determinado.

El análisis de mercado busca primordialmente:

- Definir el tamaño total del mercado.
- Estimar el volumen o cantidad que se comercializará del bien o servicio.
- Definir el segmento de mercado al cual se va enfocar el negocio.
- Identificar la competencia tanto directa como indirecta.

El análisis de mercado utiliza números y datos de fuentes independientes para comprobar que hay un mercado viable y de potencial crecimiento. Para conocer esta información lo más recomendable es realizar una investigación de mercados, para conocer la oferta (¿cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen?) y para conocer la demanda (¿quiénes son los consumidores y qué quieren?).

Con la investigación de mercados se puede llegar a conclusiones para la toma de decisiones, por ejemplo si algún producto o servicio no se encuentra disponible en su área y podría ser debido a que existe una falta de demanda. O si la demanda está siendo satisfecha en alguna otra comunidad cercana, por lo cual, podría requerir un gasto elevado en publicidad para que compren en su establecimiento.

Hable con la mayor cantidad posible de personas dentro de su grupo específico de clientes. Realice encuestas, descubra lo que les gusta y lo que les disgusta, lo que quieren y lo que desean.

No olvide consultar libros, publicaciones y revistas del sector o la industria, ya que estos medios normalmente manejan información muy actual así como novedades e incluso estadísticas de sector o industria de su interés.

### 2.1 Mercado potencial

Describe el tamaño del sector en el cual su negocio funcionará. El mercado potencial identifica los productos o servicios que se puede ofrecer en un mercado y en un momento determinado. El sector se toma como un todo, ejemplo, confecciones textiles, carne de vacuno, lácteos, etc.

Con la investigación de mercados se obtiene información sobre el tamaño, composición y características del mercado al que uno se dirige.

## **2.2 Estimación del mercado**

Hay un conjunto de factores que determinan la cuantificación del mercado: el número de clientes, el número de las unidades vendidas y la cantidad de negocios. Puede incluir cualquier otra estadística que tenga sobre el crecimiento del sector y trate de evaluar la participación sobre el total que tendrá su negocio.

Esta sección debe contener respuestas a las siguientes preguntas:

- a. ¿Quiénes son exactamente sus clientes?  
Describa sus características tales como: edad, sexo, profesión, ingreso, lugar geográfico e intereses, etc.
- b. ¿Cuál es el tamaño actual de su mercado?
- c. ¿Qué consumo anual se puede esperar por producto?

## **2.3 Segmentación del mercado**

Consiste en dividir el mercado en grupos de personas de necesidades similares, a fin de presentarles productos o servicios diferentes.

En esta sección se considera las siguientes preguntas a ser contestadas:

- ¿Qué porcentaje del mercado espera usted capturar?
- ¿Qué características tienen los clientes del segmento de mercado?
- ¿Qué segmento del mercado se ajusta al producto o servicio del negocio?

En esta sección se busca enfocar el mercado objetivo y medir su tamaño.

## **2.4 Propuesta única de venta**

Determina el factor clave de compra para los consumidores. Se especifica la frase que genera valor.

## **2.5 Análisis de la competencia**

La competencia la constituyen las empresas con los mismos productos o servicios de la empresa en análisis. También está constituida por quien produce bienes o servicios, por ejemplo, si la empresa produce



mermelada de fresa, se debe evaluar a los productores de sustitutos: mermeladas de otros frutos, manjar blanco, miel de abeja, etc.

En esta sección se considera las siguientes preguntas a ser contestadas:

1. ¿Quiénes son sus competidores tanto directos como indirectos?
2. ¿En qué se diferencia usted de la competencia?
  - ¿En precio?
  - ¿En servicios al cliente?
  - ¿En variedad o especialidad?
  - ¿Por la localización?
3. ¿Cuáles son sus fortalezas?
  - ¿Qué cosas no hacen ellos bien?
  - ¿Qué cosas hace usted mejor que ellos?
4. ¿Qué es lo que usted ha aprendido al observar su operación?
  - ¿Cómo puede usted utilizar este conocimiento para mejorar su negocio?

## **2.6 Ventaja competitiva**

Es la característica única, diferencial y valorada por el mercado que diferencia al producto o servicio de sus competidores.

Usualmente la marca significa una ventaja competitiva, ya que es difícil de imitar y con posibilidad de mantener.

## **2.7 Estrategias de marketing**

Definir que se quiere lograr con las estrategias de marketing y alcanzar un posicionamiento de mercado. Las estrategias pueden agruparse dentro de las cuatro "P":

- **Producto o servicio:** ha de satisfacer las necesidades del consumidor
- **Precio:** lo que se ofrece a cambio del producto o servicio
  - ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
  - ¿Cuál será su política de precios para obtener una ganancia justa pero al mismo tiempo mantenerse competitivo?
  - ¿Puede usted agregar valor sin incrementar el costo siendo especialmente atento y cordial con los clientes?
- **Promoción:** forma de dar a conocer el producto o servicio

- ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?
- ¿Cómo piensa atraer y mantener a sus clientes?
- ¿Cómo anunciará o promocionará el negocio?
  
- Plaza o localización: la forma en que el producto llega al consumidor
  - ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?
  - ¿Está usted buscando vender grandes volúmenes en un mercado reducido?
  - ¿Cómo puede usted expandir su mercado?

## **2.8 Análisis del mercado proveedor**

Al momento de buscar proveedores para materias primas, herramientas, utensilios, soporte técnico, materiales diversos, etc., se deberá tener en cuenta la localización de la empresa proveedora y se deberá evaluar alternativas de proveedores, cómo contactarse, cada cuánto tiempo, si es posible hacer los pedidos por Internet, etc.

## **2.9 Distribución**

Se debe analizar el sistema de distribución del producto.

- ¿Conviene contratar una empresa que comercialice nuestros productos o servicios?

Examinar qué canal de distribución serán utilizados: tiendas, venta directa, mayoristas, minoristas y agentes comerciales.

## **2.10 Mercado externo**

Se sugiere conocer las demandas del mercado exterior.

- ¿Qué normas de calidad u otros requisitos deben presentar los productos o servicios a exportar?
- ¿Qué requisitos legales, comerciales y financieros se debe conocer para proceder con la exportación?

## **2.11 Análisis y pronóstico de ventas**

Presentar un cuadro que muestre las metas de ventas, la cobertura de mercado, el volumen de ventas y el monto de las ventas conforme al cuadro siguiente:

Producto o Servicio			
Año	Segmentos del mercado	Unidades	Monto de ventas
2013	Segmento 1		
	...		
	Segmento n		
2014	Segmento 1		
	...		
	Segmento n		
2015	Segmento 1		
	...		
	Segmento n		

Este análisis, deberá basarse en datos o estadísticas fácilmente verificables distinguiendo si se trata de un mercado ya existente o de un mercado completamente nuevo. Si se trata de un mercado ya existente los datos serán más fáciles de obtener a través de estadísticas de organismos públicos, indicando de dónde se toman los datos utilizados. En cambio si se trata de un mercado completamente nuevo será necesario un pequeño estudio de mercado para la delimitación del tamaño del segmento del mercado objetivo. La posición de ventas nos permite planificar la cantidad de unidades que se debe colocar en el mercado en un tiempo determinado.

### Capítulo III: Análisis Técnico

#### 3.1 Diseño del producto o servicio

El diseño de un producto se plasma cuando corresponda en un plano o diagrama y en sus especificaciones técnicas y cuando se trata de un servicio se describe la forma en que se prestará el servicio.

El diseño comprende cuatro etapas:

- a. Diseño preliminar. Se elaboran dibujos que identifican el producto, en el caso de servicios se hace una descripción detallada de la calidad.
- b. Construcción del prototipo o modelo. Primero se pueden fabricar a mano varios prototipos que se parezcan al producto final. En cuanto al servicio un prototipo podría ser un punto o lugar donde se pueda probar el servicio en su uso real.
- c. Prueba del prototipo. Las pruebas del prototipo buscan verificar la aceptación que tiene el producto o servicio entre los consumidores.
- d. Diseño definitivo. Como resultado de las pruebas en los prototipos se incorporan ciertos cambios, para asegurar el desempeño del producto o servicio final.

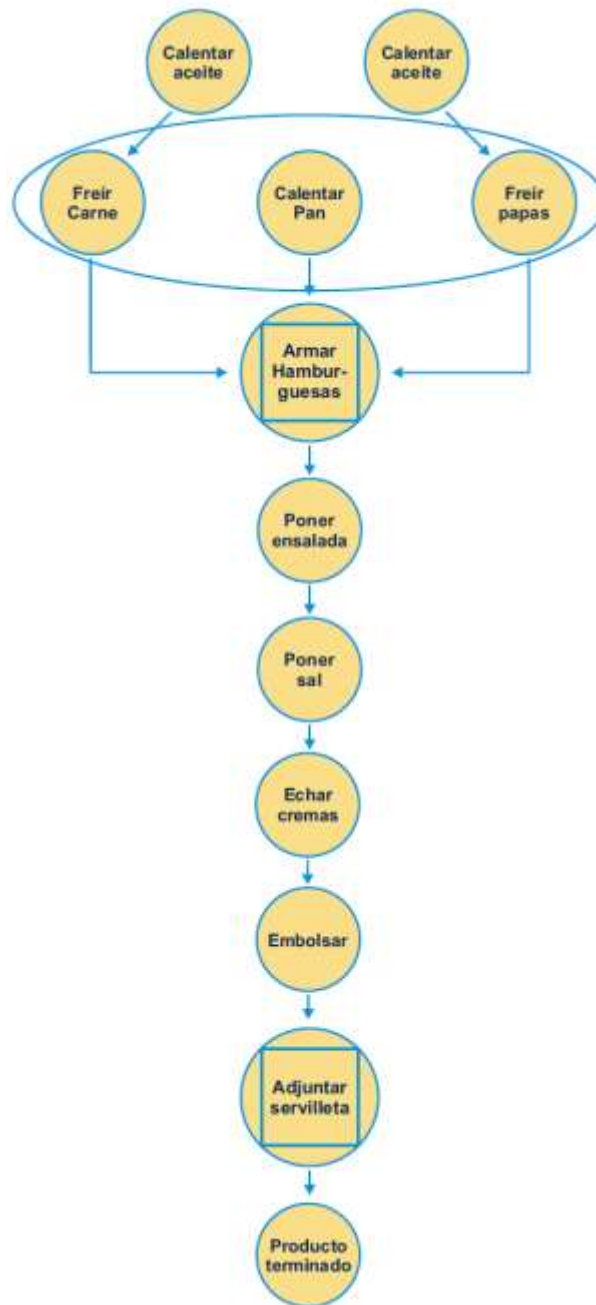
A continuación se presenta un ejemplo del diseño definitivo:

**“Descripción del servicio de restaurante”**

<i>Uniforme:</i>	<i>Blanco (mandil, gorro)</i>
<i>Mesas:</i>	<i>Limpias, adornadas con flores</i>
<i>Cubiertos:</i>	<i>Envueltos con servilletas de papel</i>
<i>Servilletero:</i>	<i>Servilletas dobles</i>
<i>Condimentos:</i>	<i>Sobre la mesa, recipientes con ají, aceite de oliva, sal y limón</i>
<i>Sillas:</i>	<i>4 por mesa</i>
<i>Atención:</i>	<i>Recepción en la puerta, acompañamiento a la mesa, presentación de la carta de menú, toma del pedido por escrito, se le ofrece un refresco. Durante el servicio estar pendiente de requerimientos. Al término se le agradece y entrega la cuenta</i>
<i>Servicio complementario:</i>	<i>Luego del pago se entrega caramelos.</i>

**3.2 Descripción del proceso/operaciones**

Para elaborar un producto o brindar un servicio se requiere de una secuencia de etapas de elaboración desde el ingreso de materia prima hasta la obtención del producto final. Se recomienda incluir el diagrama de operaciones del proceso (DOP). Ejemplo:



**Diagrama de operaciones y del proceso del negocio Hamburguesas “KIKE”**

### 3.3 Localización y distribución física del negocio

Comprende la descripción de la ubicación física y la distribución de las áreas de trabajo y se da respuesta a las siguientes preguntas:

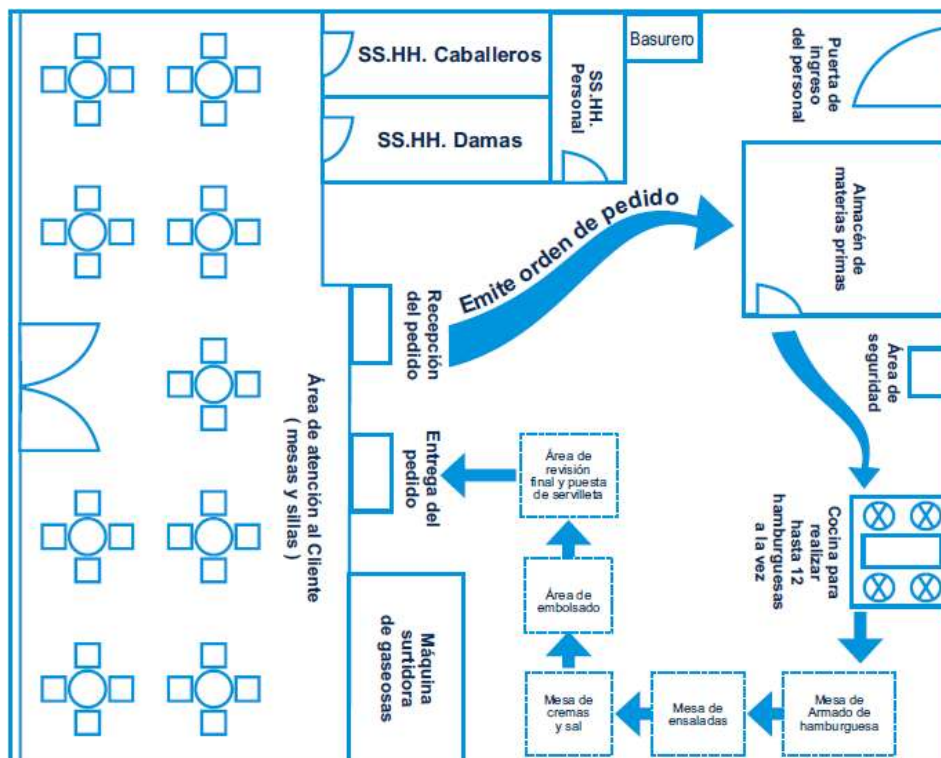
- ¿Dónde estará ubicado su negocio?
- ¿Cuáles son sus requerimientos de espacio y equipo?

- ¿Qué tipo de espacio es, oficina, producción, o una combinación de ambas?
- ¿Existe alguna ventaja en su localización acceso fácil, bajo costo, cerca de tiendas que atraigan a los mismos clientes, materias primas disponibles, etc.)?

Para una adecuada distribución física del negocio se debe tener en cuenta:

- Funcionalidad: las cosas deben estar donde se pueda trabajar.
- Accesos libres: Permiten el tráfico sin tropiezos.
- Buena iluminación y ventilación
- Flexibilidad: Proveer cambios futuros: ampliaciones y mejoras.

Ejemplo: Negocio de Hamburguesas “Kike”.



### 3.4 Recursos necesarios: materiales, equipos, instalaciones y humanos

#### 3.4.1 Materiales

Es la descripción y las cantidades de materias primas e insumos necesarios para la elaboración de los productos con las especificaciones técnicas requeridas y en un tiempo determinado.

¿Es necesario importarlos? ¿Están disponibles o se requieren proveedores especiales?

Se debe considerar todo el material necesario para la producción semanal, mensual u otro. Considerar las unidades de las cantidades: Kg, litro, etc., y su precio unitario.

### **3.4.2 Equipos, máquinas y herramientas**

Se debe determinar los equipos, máquinas y herramientas necesarios para elaborar el producto o brindar el servicio. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué equipamiento necesitará?
- ¿Cuánto cuesta?
- ¿Se comprará el equipo o se alquilará?
- ¿Quiénes serán los proveedores del equipo?

El punto de partida para hacer el cálculo será el diagrama del proceso donde se identifica las operaciones que requerirán el uso de máquinas y se evalúa la capacidad de la máquina. Tener en cuenta si es de manejo digital o mecánico, si es importado o local y si hay acceso fácil a repuestos.

### **3.4.3 Instalaciones**

Haga una lista de instalaciones que permita alcanzar los objetivos del negocio: Área productiva, oficinas administrativas, servicios higiénicos, almacenes, etc.

### **3.4.4 Recursos humanos**

Tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos trabajadores necesitará?
- ¿Qué competencias deberá poseer los trabajadores?
- ¿Qué salarios se pagarán en los distintos niveles?

Identificar el número de personas necesarias para realizar cada una de las actividades del proceso productivo o prestación del servicio. Cada trabajador debe contar con el equipo necesario para desarrollar el proceso de producción de una manera eficiente y en el menor tiempo.

## **Capítulo IV: Evaluación Económica y Financiera**

Este capítulo trata de demostrar que la producción y comercialización del producto o servicio del negocio, permite al emprendedor recibir una retribución económica, respecto al dinero invertido, es decir, si el plan resultará económica y financieramente viable.

## 4.1 Inversión inicial

### 4.1.1 Inversión en activos fijos

La inversión de activos fijos corresponden a la adquisición de máquinas, equipos, herramientas, infraestructura, mobiliario, computadoras, vehículos, etc., sean nuevos o usados. Para ello se deben solicitar las cotizaciones de esos activos.

### 4.1.2 Inversión de capital de trabajo

Considerar el capital de trabajo, como una necesidad de financiación a corto plazo originada por la diferencia temporal entre el periodo de pago de las compras y el periodo de cobro de las ventas. Para ello es necesario conocer perfectamente el plazo de pago de proveedores y el período de cobro de clientes.

Es decir, debemos contar con un capital que nos permita trabajar hasta obtener nuestros primeros ingresos. El capital de trabajo incluye compras de materia prima e insumos, sueldo del personal, alquiler, publicidad, teléfono, luz, agua, etc.

### 4.1.3 Inversión en Gastos Pre-operativos

Comprende los recursos que la empresa necesita para entrar en operaciones: capacitación/licencia de funcionamiento, carné sanitario, licencia de avisos (paneles), gastos de constitución legal, elaboración de planos, ect.

## 4.2 Cálculos de costos

Existen dos tipos de costos: costos fijos y costos variables. Los costos fijos no dependen del nivel de actividad del negocio, son independientes del volumen del negocio, ejemplo, alquiler de oficina, la empresa tendrá que pagar todos los meses el mismo alquiler, con independencia del volumen de sus ventas. Los costos variables dependen del volumen de la actividad del negocio, ejemplo: en un bar el costo de la botella de cerveza depende de la cantidad de botellas servidas.

## 4.3 Costo unitario de producción

Es lo que cuesta producir cada unidad del producto o cada servicio brindado.

$$CTU = (CV + CF)/\text{Unidades producidas}$$

CTU : Costo total unitario

CV : Costo variable

CF : Costo fijo



#### 4.4 Precio de venta

Para determinar el precio de venta se debe tener en cuenta: el costo unitario de producción, los precios de la competencia, los clientes, cuánto se quiere ganar y la estrategia de venta. Usualmente se vende a un precio menor que el de la competencia, pero, por encima del costo total unitario.

$$PV = CTU + G$$

Siendo:

PV : Precio de venta  
 CTU : Costo total unitario  
 G : Ganancia

#### 4.5 Determinación del punto de equilibrio

Este análisis muestra el volumen de ventas, en unidades físicas y monetarias, que se deben generar para cubrir los costos fijos y variables. A partir del punto de equilibrio, su proyecto comenzará a ser rentable. Se recomienda presentar la información en gráficos.

Es importante que el emprendedor conozca ¿cuál es el número mínimo de productos o servicios que debe vender? para que el negocio no pierda dinero, es decir, para que sus ingresos sean iguales a sus costos.

Para hallar el punto de equilibrio, se presenta la siguiente fórmula:

$$PEq = \frac{CF}{PVU - CVU}$$

Siendo:

- PEq : Punto de equilibrio
- CF : Costos fijos totales
- PVU : Precio de venta unitario
- CVU : Costo variable unitario

#### 4.6 Flujo de caja económico

Muestra todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, sin incluir el financiamiento. Es importante precisar el periodo: meses o años.

El periodo “cero” se refiere al periodo pre-operativo, es decir, al momento en que se hace las inversiones (compra de equipos, terrenos, etc.), y aún no se hacen ventas.

El cuadro del flujo de caja económico se elabora con los siguientes pasos:

- a. Incluir como ingresos, la proyección de ventas mensual o anual.
- b. Incluir como egresos la inversión inicial en el periodo “cero”
- c. Incluir como egresos los costos operativos (costos fijos y variables)
- d. Incluir como egreso el impuesto a la renta que se calcula sobre las ventas efectuadas.
- e. Calcular el saldo económico, restando de los ingresos, los egresos para cada mes o año.

Esta información le servirá para calcular ¿cuánto dinero necesita antes de que su negocio comience a tener ventas? y ¿cuándo va a recuperar la inversión?

## 4.7 Análisis financiero

### 4.7.1 Plan financiero

Una vez que se conoce cuál es la inversión inicial necesaria, y no se cuenta con el capital suficiente, hay que recurrir a las fuentes de financiamiento disponibles.

Las principales fuentes de financiación son:

- Préstamos familiares
- Hipotecas
- Leasing
- Créditos bancarios

Y para una adecuada toma de decisiones, se debe analizar y determinar los costos de financiamiento.

### 4.7.2 Flujo de caja de financiamiento neto

Una vez que se ha decidido por un préstamo bancario, se desarrolla un cuadro de flujo de caja de financiamiento neto, que muestre el préstamo recibido, el pago de la deuda y los intereses en el periodo de financiamiento. En el flujo, también incluir el periodo de gracia, es decir, en un periodo determinado no se paga la cuotas de la deuda sino sólo los intereses.

Considerar que :

Flujo de caja financiero = Flujo de caja económico + Flujo de caja con financiamiento neto

### 4.7.3 Análisis de rentabilidad

Cualquier plan de negocio debe generar una rentabilidad, la cual puede variar en función al riesgo del negocio y a sus propias expectativas.

Los índices generalmente utilizados para determinar la rentabilidad de planes de negocio son:

#### Tasa de Interna de Retorno de la Inversión (TIR)

Es la máxima tasa que se exige a un plan de negocio para que éste no sea negativo. Es la tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos futuros de una inversión.

#### Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un negocio, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el negocio es viable.

$$VAN = - A + \sum_{i=1}^n FCI / (1+cok)^i$$

Siendo:

A : Inversión inicial  
 FCI : Flujo de caja de un periodo "i"  
 cok : Costo de oportunidad del capital  
 i : 1,2,3,...n, periodos

#### Relación Beneficio/Costo

Determina en qué medida los beneficios futuros "actualizados" al presente del proyecto superan a la inversión inicial. El proyecto es rentable cuando la relación beneficio/costo es mayor a uno.

$$\text{Beneficio/costo} = \sum_{i=1}^n (FCi) / A$$

Siendo:

A : Inversión inicial  
 FCI : Flujo de caja de un periodo "i"  
 i : 1,2,3,...n, periodos

#### 4.7.4 Análisis de Sensibilidad

Se aplica este análisis, al hacer modificaciones en una o más variables que afectan los resultados del negocio. Cuando se cambian los factores críticos que afectan al negocio, principalmente, el precio de venta, las cantidades a vender (volumen), el costo de mano de obra, costos de materia prima, la tasa de interés entre otros, éstos afectan los indicadores de rentabilidad (VAN y TIR).

Este análisis se inicia con una línea base (valores esperados con lo que se ha trabajado) y a partir de dichos valores se modifican las variables críticas, para buscar posibles resultados que permitan tomar decisiones oportunas a fin de minimizar los riesgos.

### 3. RECOMENDACIONES PARA LA PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

- Es imprescindible que la presentación del plan de negocio sea cuidadosa y atractiva, ya que es la imagen del plan de negocio frente al potencial socio o inversionista.
- El plan debe ser consistente. Los capítulos deben guardar coherencia entre sí.
- Para la presentación del plan de negocio ante una audiencia evaluadora, es necesario evaluar las secciones claves para una presentación. 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 los tutores del “Programa de Formación de Emprendedores” 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 y los últimos 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 este plan de negocio va a ser un éxito", o "tengo absoluta certeza de que podré llevar adelante este plan de negocio".

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CEEI. Centros Europeos de Empresas Innovadoras (2012). *Emprende Plus*. En : [www.ceei-elche.com](http://www.ceei-elche.com)
- Droznes, L. (2005). *Manual para un plan de negocios*. Edit. Autodesarrollo, México.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios*. Edit. Prentice Hall, México.
- Thompson, A. (1999). *Dirección y administración estratégica*. Edit. McGraw Hill, México.
- Urbach, S. (2005). *El plan de negocios*. Centro de Desarrollo para la Pequeña Empresa de Oklahoma, Estados Unidos.
- Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (U.S. Small Business Administration, SBA) (2005). *Elementos básicos de un plan de negocios*. Estados Unidos. [www.sba.gov/espanol](http://www.sba.gov/espanol)
- Innovateur Entrepreneur Intelligence. (2004). "Guía del plan de negocios". México, 2004. [www.innovateur.com.mx](http://www.innovateur.com.mx). [http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca\\_en\\_Linea/plandenegocios.html](http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2005). *¿Cómo elaborar mi plan de negocios?*.
- Record, M. (2000). *Preparing a winning business plan: how to plan to succeed and secure financial backing*. Third edition, How To Books.