



Capítulo III

Plan de Negocio

3.1 Definición de un plan de negocio

Según Jack Fleitman un plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.¹

Por otro lado el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor del Instituto de Empresa afirma que el plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina su viabilidad tanto técnica y económica como financiera. A su vez sostiene que el plan de negocio es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa.²

3.1.1 Importancia de un plan de negocio

El plan de negocio nos ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto. Un plan de negocio sirve para brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa.³

¹ Fleitman Jack, Negocios Exitosos, Mc. Graw Hill 2000.

² Información obtenida por el Instituto de Empresas, escuela de negocios en España, en su pagina www.ie.edu. En el documento "Plan de Negocio" escrito por el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor (Director de Desarrollo Estratégico y Director del Centro Internacional de Creación de Empresas del instituto de Empresa).

³ Ídem 1



3.1.2 Estructura de un plan de negocio

Cabe mencionar que no existe un documento oficial que indique los pasos a seguir para la elaboración de un plan de negocio. Aunque en los distintos documentos analizados la estructura en general es similar.

3.2 Modelo de un plan de negocio según el Instituto de Empresas

El instituto de Empresas sugiere un modelo de plan de negocio que se muestra a continuación⁴:

En la primera parte menciona que el plan de negocio debe llevar un esquema de actuación que permita desarrollar cuestionamientos sobre el proyecto que se pretende poner en marcha. Deberá contener datos como:

- El quien. Nombre de la compañía.
- El que. Cuales son los productos o servicios de la compañía. En que mercados se piensa penetrar, porcentaje de mercado estimado a obtener y periodos que es posible llevar a cabo el proyecto.
- El por qué. En este punto el autor señala que el proyecto empresarial ha de responder el objetivo básico que corresponde al obtener beneficios derivados de nuestra actividad. Así como la generación de un mayor bienestar colectivo y generación de empleo.

⁴ Ídem 2



- El donde. Se menciona donde se va a comercializar el producto e identificar canales de distribución por donde circularan nuestros servicios.
- El cuando. En que momento se va a comenzar la aplicación del plan de negocio.
- El cuanto. Inversiones requeridas, beneficios o pérdidas, rentabilidad, etc.

En la segunda parte el modelo de plan de negocio del Instituto de Empresa menciona la estructura que deberá llevar:

1.- Sumario Ejecutivo

El primer punto, el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor lo llama Sumario Ejecutivo ya que es un resumen de toda la actividad propuesta en el plan de negocio, por lo que hay que realizarlo al final. El profesor recomienda que no hay que extender el documento más de tres páginas ya que es un requisito comercial, generalmente se usa a la hora de negociar con inversionistas o puede ser utilizado también como una herramienta de comunicación para entidades financieras. Y deberá contener al menos los siguientes aspectos:

- Descripción del modelo de negocio es decir describir nuestra cadena de valor y mostrar nuestro modelo de ingresos.
- Un resumen del equipo organizador y encargado del proyecto.



- Un resumen de datos significativos del mercado. Como tamaño, potencial, barreras, clientes, competidores, etc.

- Análisis de las diferentes áreas que abarca el proyecto.

- Un cuadro resumen de aspectos financieros.

- Un resumen final en el que se mencionen los riesgos de la empresa y sus contramedidas.

2.- Índice.

Este modelo plantea que en el plan de negocio deberá existir un índice que acumule los diferentes apartados y las páginas en las que se encuentran estos apartados. Con el objetivo de facilitar la localización de estos.

3.- Introducción al plan de negocio.

La introducción deberá contener el nombre y la dirección de la empresa, el nombre e historial de los promotores y las personas que colaboren con el desarrollo del plan de negocio, un resumen de la naturaleza del negocio, el contenido del proyecto, el sector en el que se encuentra la empresa y sus ventajas.

4.- Descripción del negocio. Modelo de negocio.

En este apartado se realiza la descripción del origen de la empresa, cuales son sus objetivos y el personal que tiene la responsabilidad de ella. Será necesario describir el producto o servicio, las necesidades que cubren, descripciones de su uso, testimonios de clientes actuales y su diferenciación con los productos de la competencia. Finalmente se deberá posicionar el producto o servicio dentro del mercado sobre el que se pretende actuar.



5.- Estudio de Mercado.

Es necesario realizar un estudio completo de mercado que nos permita conocer:

- Crecimiento de nuestro producto o servicio en el sector.
- Tamaño actual del mercado, posibilidad de crecimiento o decremento, características de compras de los clientes potenciales y necesidades generables de nuestro producto o servicio.
- Quienes son y serán los clientes potenciales, clasificarlos en grupos con características comunes e identificables. Se debe tomar en cuenta que dependiendo el tipo de cliente será la estrategia a utilizar para penetrar en esos segmentos de mercado.
- La competencia y sus productos o servicios. Conocer fortalezas y debilidades de la competencia así como incluir información acerca de donde se encuentran, que características tienen sus productos o servicios, precios, eficacia del servicio ofrecido, volumen de ventas, políticas comerciales, rentabilidad y todo aquello que ayude a nuestro producto a posicionarse en el mercado.
- Las barreras de entrada tanto presentes como futuras y la fortaleza para superar esas barreras.
- Las formas en las que las administraciones públicas pueden ayudar a nuestro proyecto, ya sea como clientes o como reguladoras del mercado. Se deberá comprobar la existencia de reglamentos gubernamentales en relación al entorno social o ambiental que pueda afectar a nuestro producto o servicio.



- Para realizar este estudio de mercado el autor recomienda utilizar herramientas como el análisis DAFO (debilidades y fortalezas del proyecto, y amenazas y oportunidades del mercado) o las cinco fuerzas de Porter que consisten en:
 - ❖ Fuerza de negociación de compradores.
 - ❖ Fuerza de negociación de proveedores
 - ❖ Rivales potenciales.
 - ❖ Rivales del sector.
 - ❖ Bienes sustitutos.

6.- Descripción comercial. Plan de Marketing.

El plan de marketing es utilizado para explotar la oportunidad del negocio y las ventajas competitivas propias. Los principales elementos en un plan de marketing son los que se muestran a continuación:

- Fijar la estrategia comercial-global. Por lo que se deberá incluir un estudio sobre la motivación primaria del cliente para adquirir nuestro producto o servicio, la manera de contactar a nuestros clientes potenciales y que características de nuestro producto o servicio deberemos destacar para generar ventas.
- Diseñar la estrategia de ventas, mostrando los objetivos y metas cuantificándolos en unidades y en pesos. Señalar la introducción del producto o servicio a nivel regional, nacional o internacional.



- Señalar estrategia de precios, determinando precios de comercialización de nuestro producto o servicio y comparándolo con los precios de la competencia. En el caso de que nuestros precios sean mayores a los de los competidores estos deberán explicarse en términos de novedad, calidad, garantía, servicios, etc. En caso contrario en donde nuestros precios sean menores a los de la competencia deberemos explicar como podemos posicionarnos en el mercado con precios inferiores y mantener la rentabilidad de nuestro producto o servicio.
- Describir estrategias a utilizar para atraer la atención de los clientes potenciales de nuestro producto o servicio. Elaborar un plan de medios que contenga las medidas promocionales en las que pensamos incurrir si optamos por la publicidad de medios de comunicación incluyendo tanto costos como impactos a los que aspiramos.
- Fijar política de distribución. En donde se hará referencia a los canales de distribución a utilizar para nuestro producto o servicio.

7.- Descripción Técnica

En este apartado se describe el desarrollo, producción y comercialización de un producto. Si estamos ante un servicio solo hablaremos de descripción técnica y se realizara una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que se incurrirán para presentar el servicio concreto.

8.- Plan de compras

El plan de compras toma en cuenta la relación de materias primas y materiales que se necesitan para producir y comercializar nuestro producto o servicio, llevando a cabo una estimación de costos y necesidades de existencia en almacén. De la misma manera el plan de compras deberá incluir una lista de proveedores. Se deberá mencionar las condiciones de pago así como los periodos de pago a proveedores.



9.- Organización y Recursos Humanos.

El plan de negocio deberá incluir una descripción de las funciones directivas de los puestos así como una descripción del personal, sus responsabilidades y tareas concretas. Se deberá mencionar las formulas de contratación y el numero de trabajadores por categoría y puesto. Es importante señalar el costo total de la nomina.

10.- Estructura Legal.

El autor sugiere en este apartado recoger la forma jurídica que mantiene la empresa, el motivo de su elección frente a otras formas jurídicas, así como su régimen fiscal. La estructura legal deberá contener todos los trámites administrativos y legales para construir la empresa.

11.- Estudio Económico-Financiero.

El plan financiero es un elemento básico que se debe incluir en el plan de negocio. Tiene como propósito evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para la empresa. Antes de realizar el plan de negocio deberá de existir estadísticas previas que nos indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio. Se deberá describir la estructura capital. Se deberán aportar una serie de estados financieros:

- Calculo del punto de equilibrio y explicación de posible reducción en caso de que las ventas proyectadas no sean alcanzadas.
- Necesidades y planes de financiamiento, con información de opciones y elegir la mas rentable para el proyecto.



- Balances proyectados a cinco años, en función del sector.
- Estado de resultados proyectados a cinco años, en función del sector.
- Origen y aplicación de los fondos.

Después de realizar los estados financieros es importante hacer un comentario sobre las conclusiones que estos reflejan. En lo que se refiere a rentabilidad se debe explicar la tasa interna de rendimiento esperada y los periodos de recuperación de la inversión.

12.- Valoración del riesgo.

El profesor Ignacio de la Vega García-Pastor considera que es importante tomar en cuenta que un proyecto empresarial tiene múltiples riesgos y el plan de negocio debe contener informe de ellos en donde debe incluir una descripción de los riesgos y de las posibles consecuencias de circunstancias que afecten al sector y a nuestro negocio, tanto internamente como externamente.

13.- Resumen

El resumen constituye el último apartado de este modelo de plan de negocio. En éste apartado se debe mencionar de forma resumida, las principales fortalezas, debilidades, ventajas, oportunidades, amenazas y riesgos del proyecto. El autor afirma que este resumen da la oportunidad de reforzar nuestros argumentos.



3.3 Modelo de un plan de negocio según Jack Fleitman

Jack Fleitman⁵ menciona que antes de empezar el plan de negocio debemos tomar en cuenta los siguientes dos puntos:

1.- Cumplir con los siguientes requisitos para realizar un plan de negocio:

- Definir diferentes etapas que nos ayuden a medir los resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para conocer con certeza los logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar a los ejecutivos.
- Contar con un responsable para su aplicación.
- Prever dificultades que pueda presentarse así como sus posibles medidas correctivas.
- Ser claro conciso e informativo.

⁵ Ídem 1



2.- Características de las metas.

Las metas son indispensables para definir el rumbo a seguir y evaluar si el camino correcto o hay que corregirlo.

Las características mas importantes que deben tener las metas son:

- Tomar en cuenta fines y medios.
- Ser cuantitativas y medibles.
- Ser concretas, realistas y congruentes.
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Que las fijen los participantes.
- Estar por escrito.
- Metas individuales relacionadas con las del grupo.

Jack Fleitman presenta el siguiente modelo de plan de negocio:

1.- Introducción.

En la introducción se debe mencionar el giro de la empresa y las características del plan de negocio.



2.- Antecedentes de la empresa.

En este punto se deberá indicar la antigüedad de la empresa, el acta constitutiva, apoderados legales, detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes, información general de los accionistas y del consejo de administración, datos relevantes sobre la administración, consejeros y asesores de la empresa, estructura de capital legal y fortalezas y debilidades en lo general.

3.- Misión.

La misión pretende describir que es lo que quiere hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es la razón por la cual existe la empresa, brinda sentido y orientación a las actividades de la misma, es lo que se debe realizar para alcanzar la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, así como la de la comunidad en general.

La misión debe ser la base para que las acciones del personal avancen hacia la misma dirección, por lo que debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente.

4.- Objetivos.

Se deben mencionar los objetivos generales y específicos a corto, mediano y largo plazo en relación a todas las áreas de la empresa como lo son: ventas, compras, finanzas, inventarios, personal, producción, utilidades y crecimiento.



5.- Ubicación e Instalaciones.

En este apartado se debe mencionar la ubicación geográfica de la empresa, el tipo de instalaciones y características del lugar donde se encuentra ubicada, superficie del lugar, planos de distribución, mostrar espacios para los planes de crecimiento y expansión.

6.- Situación del mercado.

Es esencial conocer el mercado al cual nuestra empresa pertenece por lo que se deberá realizar un análisis del mercado buscando las características principales y la composición del mercado es decir conocer a nuestros competidores. Dentro del análisis de mercado se deberá buscar las estrategias de mercado para crecer en el, los factores que afectan al mercado, información sobre la demanda de los clientes, la oferta de los competidores, así como los mercados no explotados y la capacidad de nuestra empresa de penetración en estos mercados. La información se deberá respaldar con porcentajes de participación de los competidores.

7.- Productos y servicios.

El autor menciona en este apartado que es primordial mencionar los servicios que ofrece la empresa para realizar un análisis de aceptación en el mercado. Igualmente se deberá realizar una comparación con la competencia en base a la calidad, aspectos económicos y penetración en el mercado de nuestro producto o servicio para obtener las ventajas competitivas sobre las ya existentes.



8.- Ventas.

El plan de negocio debe contener una relación de los clientes mas importantes, que tanto depende la empresa de ciertos clientes, que tan leales son los clientes y como se puede afectar su lealtad. Un punto importante a describir es la manera en que se va a ampliar la cartera de clientes. Se deberá realizar un comparativo de las ventas en los últimos cinco años y las posibles razones de este comportamiento.

9.- Mercadotecnia.

El plan de mercadotecnia se deberá realizar planteando los objetivos, estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa. Se deberá buscar una campaña publicitaria acorde de las necesidades de la empresa tomando en cuenta los costos.

10.- Competidores principales.

Se recomienda realizar un análisis de la competencia tomando en sus características principales. También se deberá realizar un análisis de satisfacción de los clientes comparados con la competencia. Un cuadro comparativo de ventajas y desventajas en base a los competidores nos ayudara a conocer nuestras fortalezas y debilidades. De igual manera nos permitirá saber quienes son los competidores más importantes.

11.- Directivos.

Este apartado deberá incluir los nombres de los directivos, sus logros, calidad en su trabajo, capacidad para desarrollar a la empresa, el conocimiento del giro de la empresa, entre otros.



12.- Personal de confianza y sindicalizado.

Se deberá mencionar la coherencia entre la cantidad y la calidad del personal, las condiciones laborales importantes del contrato colectivo de trabajo, como están distribuidas las funciones y las responsabilidades en la empresa, así como el monto total de la nómina mensual. Se deberá señalar la estructura y antigüedad del personal, de manera más formal, presentar un organigrama. Si hubiese la necesidad de contratar personal, indicar las razones y el perfil indicado para ese puesto.

13.- Asesores externos.

Los asesores externos pueden ser: abogados laborales, fiscales, mercantiles, contadores, financieros, entre otros especialistas. Se deberá agregar en este apartado el tipo de consultaría y contratos.

14.- Compras.

Mencionar cuales son las fuentes principales de suministros y los principales proveedores.

15.- Inventarios.

Tomar en cuenta los niveles de existencia en el almacén, los niveles óptimos de inventarios, rotación de existencia, valor de los inventarios, entre otros.



16.- Operación y producción

El plan de operación y producción deberá contener la descripción de las construcciones e instalaciones, capacidad para responder en caso de aumento de demanda, capacidad instalada y ocupada, estructura de costos de producción y operación. Mencionar los presupuestos y los programas de mantenimiento preventivo y correctivo.

17.-Planes programas y presupuestos.

En este apartado se incluye el plan de inversiones, el cual incluye la justificación y el respaldo de estas inversiones, el presupuesto anual total por áreas y el programa de trabajo anual por áreas.

18.- Contabilidad y finanzas.

Debemos realizar en este apartado un recopilado de la cantidad de recursos financieros que se necesitan para implantar el plan de negocio. De que manera se van a obtener estos recursos financieros. Realizar un análisis del punto de equilibrio, tablas comparativas de ingresos y egresos, costos y gastos, utilidades brutas y netas de los últimos tres años de operación de la empresa. Tomar en cuenta la estructura de costos generales de la empresa, indicadores y razones financieras. Describir las inversiones en valores e inmuebles, márgenes de utilidad, rentabilidad económica y financiera. Requerir informes acerca de instituciones financieras de las cuales se puedan obtener créditos para saber en que condiciones se deberán realizar estos. Realizar un análisis del capital contable, pagado y social de la empresa. De igual manera hacer mención de los activos y su valor. En el caso de estados financieros se deberán mostrar los dictaminados en los últimos tres años y los proyectados de 3 a 5 años así como el balance general y el flujo de efectivo anual (junto con el comparativo de los últimos tres años).



19.- Crédito y Cobranza.

Se deberá realizar un análisis de solvencia y liquidez de los clientes. Mencionar la política de créditos a corto, mediano y largo plazo.

20.- Sistemas de información, informática y tecnología.

Nombrar las características de los sistemas de información, de los sistemas automatizados y el tipo de informe que se presenta y su contenido. Señalar los conocimientos que se tengan acerca del uso de tecnologías y los planes para su adquisición.

21.- Contratos y oportunidades de negocios nuevos.

En este punto corresponde mencionar los contratos de arrendamiento existentes. También se debe tomar en cuenta que es importante contar con otras opciones para mejorar el negocio, las asociaciones estratégicas con otras empresas competidoras o complementarias es una buena opción.

22.- Conclusiones.

Finalmente se deberá realizar un análisis general de la situación actual, es decir los factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en nuestro plan de negocio. Tomar en cuenta la factibilidad del éxito del negocio a corto mediano y largo plazo, de la misma manera mencionar los posibles riesgos para la empresa.

El modelo de plan de negocio de Jack Fleitman también incluye anexos como: el balance general, cartas de intención de compra, estados de perdidas y ganancias, pagos de impuestos, presupuestos anuales, pronósticos de venta, proyección de flujo de dinero y proyecciones financieras.



Igualmente menciona que el plan de negocio debe incluir un resumen ejecutivo que de a conocer el negocio en general, el cual debe contener un marco legal y estructura de la organización, información sobre el mercado, plan de ventas, situación financiera actual de la empresa, una muestra de los cambios que pueden surgir en los resultados derivados de cambios en las variables de riesgo mas importantes y una descripción financiera del pasado y del futuro proyectado.

Jack Fleitman incluye el concepto de planeación estratégica empresarial dentro del plan de negocio la cual se refiere al diseño de estrategias para que las empresas tengan la capacidad de adaptarse a los cambios, tener acceso al mercado, ganar y mantenerse en ellos.

Menciona que la planeación estratégica se debe orientan a la innovación y a las nuevas propuestas. Deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿En que negocio se esta?
- ¿En que negocio se quiere y se deberá estar en el futuro?
- ¿Cuál es la posición estratégica actual de la empresa?
- ¿Qué fuerzas y tendencias se observan como las más factibles?
- ¿Qué oportunidades de negocio pueden inferirse?
- ¿Qué condiciones futuras pueden preverse?
- ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la empresa?
- ¿Cómo tener mejores formas de control?
- ¿Qué tipo de publicidad y promociones se necesitan?
- ¿Cómo empezar el desarrollo de nuevos proyectos?
- ¿Qué acciones o costos pueden compartirse con otras empresas?
- ¿Cómo pueden cubrirse las necesidades futuras de financiamiento?



Estas preguntas deberán tener respuesta después de la realización del plan de negocio. Otro punto importante que el autor menciona es que el plan de negocio requiere ser más detallado y con diferentes escenarios, desde el más pesimista hasta el más optimista. Del mismo modo menciona las fallas más usuales en la elaboración de un plan de negocio, las cuales son:

- Falta de análisis comparativos de cifras históricas.
- Incorrecta elaboración del presupuesto
- No toman en cuenta factores sociales, económicos y políticos.
- No se consideran los costos y gastos requeridos en el proyecto.
- No se realiza un estudio de factibilidad.
- No se hace una investigación real de mercado
- No se tomo en cuenta información administrativa, contable y fiscal.
- Las proyecciones financieras y de ventas no tienen soportes reales.

Los puntos anteriores deben ser tomados en cuenta para la realización del plan de Negocio ya que nos brinda puntos esenciales para formarlo de manera correcta y factible.

3.4 Conclusiones de la estructura de un plan de negocio

Tabla 3.1

| Cuadro comparativo de un Plan de Negocio | |
|--|--|
| Profesor Ignacio de la Vega García-Pastor | Jack Fleitman |
| Sumario Ejecutivo | Resumen Ejecutivo |
| Índice | |
| Introducción | Introducción |
| Descripción de negocio | Antecedentes de la empresa |
| Estudio de mercado | Situación del mercado |
| Plan de marketing | Mercadotecnia |
| Descripción técnica | Productos y servicios |
| Plan de compras | Ventas |
| Organización y Recursos humanos | Personal de confianza y sindicalizado |
| Estructura legal | Planes, programas y presupuestos |
| Estudio económico-financiero | Contabilidad y Finanzas |
| Valoración de riesgo | Contratos y oportunidades de negocios nuevos |
| Resumen | Conclusiones |



Respecto a la estructura de los planes de negocio, analizados en los párrafos anteriores podemos concluir que el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor y Jack Fleitman coinciden en que el plan de negocio debe llevar un Resumen Ejecutivo o Sumario Ejecutivo realizado al finalizar el plan de negocio, el cual es un resumen de lo propuesto en el plan de negocio, debe contener por lo menos la estructura de la organización, un resumen del estudio de mercado, un resumen de la situación financiera de la empresa con un análisis de años anteriores y proyecciones, un resumen que muestre los principales riesgos y la manera de prevenir o solucionar estos riesgos.

El plan de negocio contiene una introducción que haga mención al giro de la empresa, su nombre y su ubicación. La introducción también deberá contener las características principales del plan de negocio.

Así mismo lo conforma un apartado donde se mencionen los antecedentes de la empresa, es decir mencionar el origen de la empresa, su historia, evolución, datos relevantes tanto de la empresa como de la administración, cual es la misión de la empresa, su visión, objetivos generales y específicos en relación a las diferentes áreas como los son ventas, finanzas, personal, utilidades y crecimiento de la empresa.

El siguiente apartado será el estudio de mercado en donde se realiza un análisis completo de mercado, en este punto se incluyen herramientas que nos ayuden a emitir un diagnóstico de la empresa en base al mercado, como el análisis DAFO de la empresa, que contenga las fortalezas y debilidades que corresponden las variables internas de la empresa Así como las amenazas y oportunidades que corresponden las variables externas de la misma. Otra herramienta que nos será de mucha utilidad es el modelo de las 5 fuerzas de Porter el cual determina la rentabilidad a largo plazo de un mercado ya que permite evaluar



a la empresa sus objetivos y recursos. Estas cinco fuerzas según Michael Porter rigen la competencia industrial⁶:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores. Esta fuerza analiza las barreras de entrada al mercado, si son fáciles o no de cruzar para los nuevos competidores, si es posible que puedan llegar con nuevos productos y capacidades para tener un lugar en el mercado.
- La rivalidad entre los competidores. Analiza quien podría ser nuestra competencia, de la misma manera si los competidores están bien posicionados, si son muy numerosos, los costos que manejan, etc. Ya que Porter afirma que se estará enfrentando constantemente a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, por lo que hay que estar preparados.
- Poder de negociación de los proveedores. Considera los proveedores existentes en el mercado y su comportamiento. Si en el mercado existen distintos proveedores que nos puedan vender sus productos u ofrecer sus servicios, que tan variable es el precio, la calidad y el tiempo de entrega entre los distintos proveedores y si existen bienes sustitutos, la cantidad y el costo que manejan.
- Poder de negociación de los compradores. Examina los clientes existentes en el mercado y su organización ya que de esta última depende el precio, la calidad y las exigencias del mercado.

⁶ Roving marketing con referencia en el libro de Michael E. Porter "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors".



- Amenaza de ingreso de productos sustitutos. En este punto se debe considerar si los bienes sustitutos es directo o indirecto, se entiende por directo que cubre la misma necesidad con un producto igual al nuestro producto e indirecto que cubre la necesidad con otro producto o cubre otra necesidad con otro producto.

En este apartado se examina información sobre la oferta y la demanda del mercado apoyándonos en estadísticas. Es importante realizar comparaciones con la competencia en base a calidad, precios, ventajas, servicios, etc.

El apartado siguiente que se incluye en el plan de negocio es el de ventas, se menciona quienes son nuestros clientes más importantes y si es que se depende de ellos que tan leales son. Es esencial realizar una descripción de la manera que se va a aumentar la cartera de clientes optimizando recursos.

El plan de mercadotecnia forma parte del plan de negocio. En el se plantean los objetivos, las metas y las estrategias que nos permitan explotar nuestras ventajas competitivas así como nuestra oportunidad de negocio. De la misma manera se deberá incluir diferentes opciones de campañas publicitarias que nos permitan atraer la atención de los clientes potenciales.

La planeación de los recursos humanos y la organización de una empresa no pueden pasar desapercibidos en un plan de negocio por lo que en este punto se describen las funciones directivas de cada puesto así como sus responsabilidades y capacidad del personal. En caso de que no existiera un perfil de puestos se recomienda realizar por escrito de manera que se respete a la hora de contratar personal y un estudio del personal indicado para cada puesto.



La estructura legal constituye otro punto a describir en el plan de negocio. Se considera la estructura jurídica de la empresa si es la conveniente cual fue el motivo de su elección, de lo contrario analizar otras posibilidades y justificar si se efectuara el cambio, incluyendo los procedimientos para realizarlo.

Estudio financiero o plan financiero es fundamental en un plan de negocio. La finalidad de este apartado es presentar opciones que permita presentar alternativas viables para financiar el proyecto empresarial y de donde y de que manera se van a obtener recursos financieros. El plan financiero incluye la elaboración de estados financieros actualizados y proyectados de 3 a 5 años. Es significativo el apoyo de herramientas como indicadores y razones financieras como lo son: de liquidez, administración de activos, rotación de inventarios, apalancamiento financiero y rentabilidad.

Es importante tomar en cuenta los riesgos que puede llevar consigo el plan de negocio por lo que es considerable hacer una descripción de estos riesgos y de las consecuencias que pueden traer circunstancias desfavorables que afecten a la empresa. Se recomienda evaluar los riesgos que provengan de factores externos como cambios en la demanda, reacción de la competencia, etc. Este análisis nos ayudara a contrarrestar los posibles riesgos.

El último apartado del plan de negocio son las conclusiones que a diferencia del resumen ejecutivo contiene las principales fortalezas del proyecto así como las debilidades, ventajas, oportunidades, amenazas y riesgos así como el beneficio que se obtendría al aplicar el plan de negocio.

Para realizar el plan de negocio del hotel Mar y Tierra se realizará una adaptación a la empresa, es decir se tomaran en cuenta los puntos, de los planes de negocio analizados en este capítulo, que sean aplicables para la empresa.