



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Investigación sobre la elaboración de un plan de negocios.**

**Juan Pablo Guevara Fernández**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciado en Finanzas

Quito

Enero de 2013

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Investigación sobre la realización de un plan de negocios**

**Juan Pablo Guevara Fernández**

Juan Pablo Guevara

Autor

---

John A. Cartwright B.

Director de Trabajo Final de Titulación

---

Magdalena Barreiro, PHD

Decana del Colegio de Administración

---

QUITO, ENERO 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Juan Pablo Guevara Fernández

2013

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se presenta la investigación realizada acerca de los diferentes aspectos que deberán ser incluidos en el plan de negocios. Esta herramienta es fundamental para lograr una empresa o un emprendimiento exitoso ya que recopila información relacionada a diferentes aspectos de una organización para su posterior análisis y por ende determinar la viabilidad de un proyecto o no. La investigación se centró en cada uno de los elementos necesarios para la elaboración del plan de negocios, de tal forma que este documento sirva como guía para realizar este documento escrito.

## **ABSTRACT**

A business plan is a very important tool to analyze the viability of a project or idea of business. Based on this premise, the following document is an investigation of the different elements included in a business plan; every element will be analyzed so that this document may serve as a guide for the elaboration of a business plan.

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....                           | 1  |
| 1. RESUMEN EJECUTIVO .....                   | 2  |
| 2. PRECONCEPTO .....                         | 3  |
| 3. FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO .....       | 4  |
| 4. ANÁLISIS EXTERNO, MACRO Y MICRO .....     | 5  |
| 5. ANÁLISIS INTERNO Y COMPETITIVO.....       | 9  |
| 6. ANÁLISIS DAFO-OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 10 |
| 7. CONCEPTO ESTRATÉGICO .....                | 13 |
| 8. CONCEPTO DE PRODUCTO/SERVICIO .....       | 14 |
| 9. EL MERCADO Y SUS PROYECCIONES.....        | 15 |
| 10. PLAN DE INVERSIONES .....                | 17 |
| 11. APROVISIONAMIENTO DE INSUMOS.....        | 18 |
| 12. PLAN COMERCIAL .....                     | 20 |
| 13. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....           | 25 |
| 14. PROYECCIONES FINANCIERAS .....           | 30 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                            | 34 |

## INTRODUCCIÓN

El plan de negocios es una herramienta de comunicación útil que permite establecer la viabilidad de un proyecto, los lineamientos bajo los cuales una determinada organización se desenvolverá y brindará información necesaria para que los inversionistas tomen la decisión invertir o no en un determinado proyecto (Weinberger, 2009). Por esta razón, este documento debe estar escrito de manera concreta y concisa para que sirva de guía a la organización. Además, un plan de negocios busca determinar la viabilidad de un proyecto, por lo cual se infiere que todo el proceso inicia con la determinación de una oportunidad de negocios (Weinberger, 2009).

El plan de negocios tiene funciones internas y externas. Las funciones internas se relacionan a las funciones administrativas que este delimita, lo cual permite conocer las actividades de la empresa, precisar las oportunidades y amenazas del entorno, brindar información acerca de la organización de los recursos y el establecimiento de fortalezas y debilidades de la empresa (Weinberger, 2009). Mientras que la función externa se refiere a la función de financiamiento que tiene el plan de negocios. Toda idea por sí sola no puede generar un negocio exitoso ya que se necesita de recursos financieros para poder lograr convertir esa idea en realidad. Por tanto, el plan comercial está orientado hacia la búsqueda y consecución de recursos para el proyecto, brindar información a los potenciales inversionistas, entablar relaciones con proveedores

y clientes y convencer a potenciales socios de participar en la propuesta (Weinberger, 2009).

El plan de negocios es una herramienta muy importante para cualquier empresa, ya sea grande o pequeña, ya que permite establecer un número de acciones que trascienden las diferentes áreas de la organización de tal manera que se logre cumplir con los objetivos planteados en base a los factores claves para el éxito. Por tanto, un plan de negocios deberá ser realizado en base a los elementos que permitan a la empresa alcanzar el éxito, los cuales a su vez determinarán los objetivos estratégicos, las propuestas de valor y los demás procesos relacionados con esta oportunidad de negocio. Dada la vital importancia de un plan de negocios, el presente trabajo describirá las secciones necesarias para la elaboración de este documento escrito.

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

El resumen ejecutivo consiste en describir los aspectos más importantes del documento y su importancia radica en el hecho de que ésta es la primera parte que se lee y de ésta depende el despertar la curiosidad del inversionista (Weinberger, 2009). Es decir, esta parte debe presentar una visión general de la empresa o proyecto y debe comprender el modelo de negocios, indicadores financieros, resultados económicos esperados, el mercado objetivo, los bienes y servicios que se ofertarán y las estrategias que se utilizarán para lograr todos los objetivos (Weinberger, 2009).

A pesar de ser la primera parte del plan, es importante mencionar que esta sección deberá ser redactada una vez que se hayan completado todos los

elementos del documento ya que esta parte es una visión global de todo el proyecto. Además, se deberá incluir información acerca de ventas netas, margen bruto, ingreso operativo, otros ingresos, ingreso total, utilidad antes de impuestos y utilidad neta en la forma de estados pérdidas y ganancias compactos.

## **2. PRECONCEPTO**

El preconcepto es la idea de negocio, la cual debe contener una breve historia acerca de los diferentes elementos que contribuyeron y aportaron a la generación de ésta (Weinberger, 2009). El análisis de oportunidad y la idea de negocio dependerán del análisis del entorno que haya realizado el emprendedor, tomando en cuenta factores como tendencias en mercados, desarrollo de nuevos usos de bienes y servicios existentes, cubrir una necesidad insatisfecha, introducir productos existentes en nuevos mercados o deficiencias en bienes ya existentes (Weinberger, 2009).

Una vez determinada la idea de negocio es importante que el emprendedor convierta la necesidad insatisfecha en una oportunidad de mercado en base a su capacidad de innovación (Weinberger, 2009). Los elementos mencionados a continuación permitirán a una empresa identificar las oportunidades de mercado (Weinberger, 2009): observar el entorno para descubrir oportunidades, tener la capacidad de convertir un problema en una oportunidad de negocio mediante la creatividad y la innovación, contar con las

fortalezas y recursos necesarios para aprovechar la oportunidad de negocios y estar preparado para aprovechar las oportunidades presentes en el mercado.

Por otro lado, el preconcepto constituye el elemento más importante para la elaboración del plan de negocios, ya que de este elemento dependen los demás factores del plan. La generación de ideas innovadoras es un pilar fundamental para detectar y analizar una oportunidad de negocio. Pero, una idea por sí sola no basta para generar un emprendimiento exitoso ya que éstas deben ir acompañadas de otros factores para lograr el objetivo que se haya planteado. Además, una oportunidad de negocios siempre deberá ser analizada para determinar su viabilidad, por esa razón el identificar el preconcepto es el principio de la elaboración del plan de negocios. Las demás secciones del plan de negocios buscarán determinar la viabilidad del preconcepto mediante diferentes herramientas analíticas.

### **3. FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO**

De acuerdo a Dix & Mathews (n.d) los factores claves para el éxito son aquellas funciones, actividades o prácticas que son críticas para relación entre empresa y consumidor. Estos factores no son determinados por la organización sino que estos están determinados por los clientes y por la industria, por esa razón es importante realizar investigaciones que permitan conocer aquellos aspectos claves para el éxito empresarial. Así mismo, estos elementos deberán ser focalizadas en base a las competencias centrales de la empresa (Dix & Mathews, n.d).

Por otra parte, los factores claves para el éxito encontrados por una empresa pueden ser varios, por esta razón la organización deberá enfocarse en ciertos factores y no en todos para lograr una ventaja competitiva. Para realizar este proceso es importante tener una perspectiva realista de las necesidades del cliente y de los líderes de la industria. Además, es importante entender y definir la posición de la empresa frente a la competencia en relación al factor clave seleccionado. En este análisis se deberá incluir también el valor que aportan los factores claves de la empresa frente al de la competencia, para determinar si la organización deberá focalizarse en ese factor o buscar alguno otro. Para facilitar este análisis, Dix & Mathews (n.d) establecen que se deben ordenar los factores de acuerdo a la perspectiva de prioridad de los clientes y se deberá focalizar en aquellas funciones, actividades y prácticas que aportan mayor valor al cliente, las que son más importantes para los clientes, y las que son más diferenciadas de la competencia.

#### **4. ANÁLISIS EXTERNO, MACRO Y MICRO**

El análisis externo comprende el análisis del macro y micro entorno de una empresa, mediante el cual se busca identificar las oportunidades y amenazas a las que está expuesta una organización. El macro entorno se refiere a la situación económica, política y social de una empresa, mientras que el micro entorno está definido por la industria dentro de la cual se desenvuelve o pretende desenvolverse la organización.

### *Micro- Entorno:*

De acuerdo a Weinberger (2009) el análisis del micro entorno consiste en “el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una empresa” (p.60). El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite establecer un esquema para el análisis de la industria y de la estrategia de negocios que se va a emplear. Mediante este procedimiento se puede llegar a determinar el atractivo de un mercado, el cual dependerá de la rentabilidad que se pueda obtener. Este análisis también puede facilitar el establecimiento de factores claves para el éxito de una empresa, en base a los resultados que se obtengan del análisis de cada una de las fuerzas. Esta herramienta busca analizar cinco fuerzas, de las cuales tres se refieren a la competencia de fuentes externas y las restantes pertenecen a amenazas internas.

La primera fuerza a ser analizada es la amenaza de nuevos competidores y consiste en determinar la amenaza de nuevos competidores mediante la examinación de factores que faciliten o dificulten la entrada de nuevas empresas. La segunda amenaza a la que podría estar expuesta una empresa es la existencia de productos o servicios sustitutos. Mientras exista una mayor cantidad de sustitutos se incrementa la posibilidad de que los clientes de una empresa empiecen a comprar bienes o servicios sustitutos. Por otro lado, el tercer elemento del análisis de Porter es el poder de negociación de los clientes, el cual consiste en determinar la habilidad de los consumidores para ejercer

presión sobre la firma, lo cual también afecta la sensibilidad de los compradores a cambios en los precios.

La cuarta fuerza es el poder de negociación de los proveedores. Mientras más bajo sea el poder de negociación de los proveedores, las empresas estarán en una mejor posición para negociar (Weinberger, 2009). De acuerdo a Porter el poder de negociación dependerá de los siguientes factores: diferenciación de productos, existencia de productos sustitutos, competencia de proveedores, impacto de los insumos sobre los costos, y la fortaleza de los canales de distribución. Por último, la quinta fuerza es la intensidad de la rivalidad entre los competidores.

#### *Macro-entorno:*

Por otro lado, Marín (n.d) establece que el macro-entorno está compuesto por factores que afectan de manera global a una determinada empresa (p.1). Para este análisis se deben tomar en cuenta factores económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y ambientales (Weinberger, 2009).

Dentro de los factores económicos se encuentran: el comportamiento y la tendencia del tipo de cambio, la inflación, las tasas de interés, el crecimiento de la producción nacional por sectores, el ingreso promedio familiar, la capacidad de ahorro en la población y los niveles de empleo (Weinberger, 2009, p.51). Mientras que en los factores socioeconómicos se debe considerar: el tamaño de la población, la distribución de personas en los niveles socioeconómicos, la disposición de compra del público objetivo, los hábitos de consumo, la calidad de

la mano de obra disponible, la capacidad técnica y profesional de los trabajadores, la estructura de edad de la población y su distribución geográfica (Weinberger, 2009, p. 52).

Por otra parte, los factores políticos también deben ser analizados para poder determinar las amenazas y oportunidades que pueden generar estos factores. Weinberger (2009) establece que los factores a analizar son impuestos, leyes, preferencias arancelarias, políticas de promoción de inversión en ciertas industrias, y demás regulaciones que podrían perjudicar o beneficiar a una determinada empresa. Al igual que los demás factores antes mencionados, la tecnología también tiene un papel importante en el desempeño de una organización. Weinberger (2009) establece que la tecnología puede llegar a ser una amenaza u oportunidad dependiendo del posicionamiento de la empresa frente a la competencia.

Por otra parte, el factor ambiental es muy importante en el desempeño y en la reputación de una empresa. Con la creciente preocupación por el deterioro de la naturaleza y los efectos del calentamiento global, la importancia de este elemento aumentó de manera considerable. Por esta razón, Weinberger (2009) establece que “los empresarios deben estar atentos a cualquier impacto negativo que su empresa pudiera tener en el ambiente y deben invertir en investigación y desarrollo, para crear procesos de producción que sean más amigables con el ambiente” (p. 54).

## 5. ANÁLISIS INTERNO Y COMPETITIVO

El análisis interno permitirá a la empresa llegar a conocer aquellos factores que facilitarán y dificultarán la consecución de los objetivos y metas establecidas. Este análisis puede extenderse también a la competencia. Al tratarse de elementos internos de la empresa, se establece que estos están bajo control de la organización y de tomar las acciones correctas se podrá reducir las limitaciones y fortalecer aquéllos factores que permitirán conseguir los objetivos planteados.

Tanto las fortalezas como las debilidades deberán de ser tomadas en cuenta para diseñar la estrategia de la empresa. Además, es importante ligar estos elementos con los factores claves para el éxito encontrados en la sección numero tres. Tanto las fortalezas como las debilidades podrán perjudicar o ayudar el desarrollo de los factores claves para el éxito y por ende también a la ventaja competitiva que se busca crear.

Por otra parte, el análisis externo no tendría ningún valor si no se identifican las fortalezas y debilidades que permitirán aprovechar las oportunidades o controlar las amenazas. Dentro del análisis interno se deberán evaluar los siguientes factores (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2007):

1) Competencias centrales y distintivas: Las competencias centrales son las capacidades que están esparcidas en toda la empresa. En caso de que estas competencias sean superiores a las de la competencia se podrá hablar de una competencia distintiva.

- 2) Modelo de negocios
- 3) Cadena de valor
- 4) Análisis de recursos y capacidades funcionales
- 5) Aspectos estratégicos de marketing, finanzas, tecnologías, recursos humanos y operaciones

Como se mencionó anteriormente los factores claves para el éxito son aquellos factores de la empresa que son apreciados por los consumidores. Entonces, la determinación de las fortalezas y debilidades de la organización deberán ser direccionados hacia el desarrollo de los factores claves para el éxito, de tal manera que estos puedan llegar a convertirse en ventajas competitivas. Además, es fundamental mencionar que estos factores deberán ser comparados con la competencia para determinar la posición de la empresa frente a los competidores y de esta manera trabajar para el desarrollo de los factores claves para el éxito.

## **6. ANÁLISIS DAFO-OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

“El diagnostico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de cuatro variables, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio” (Ramírez, 2009, p. 55). FODA es un acrónimo para fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por tanto, esta herramienta busca analizar el micro-entorno dentro del cual se desarrolla la empresa.

Las fortalezas y debilidades son parte del entorno interno, ya que estas dos variables se relacionan con la estructura y operación de la empresa incluyendo los recursos de la organización y los diferentes departamentos de ésta (Ramírez, 2009). Entonces, las fortalezas son elementos o factores que generan ventajas y que permiten obtener beneficios en el futuro (Ramírez, 2009). Mientras que las debilidades son las deficiencias dentro de la organización que constituyen una desventaja con respecto a los demás competidores y ofrecen posibilidades pesimistas con respecto al futuro (Ramírez, 2009)

Por otro lado, las oportunidades y amenazas son factores externos a la empresa pero son parte del micro-entorno. Por tanto estos dos factores constituyen “los límites determinados por el sector productivo al que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo” (Ramírez, 2009, p. 55). Entonces, las oportunidades “son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se destacan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos” (Ramírez, 2009, p. 56). Mientras que, las amenazas son circunstancias del entorno que dificultan la consecución de las metas establecidas, y éstas pueden ser tendencias o cambios que pueden llegar a generar incertidumbre (Ramírez, 2009).

Para realizar el análisis FODA se deberá identificar los criterios de análisis, las variables internas y externas y asignar una ponderación para cada uno de los cuatro elementos FODA. Así mismo, estas variables deberán ser

asignadas una ponderación para calcular los resultados y determinar el balance estratégico. Una vez realizado estos procedimientos se deberán obtener las conclusiones y determinar cuales elementos ayudarán a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos.

### *Objetivos Estratégicos*

Una vez que se han realizado los análisis del entorno, industria y el análisis FODA la empresa estará en la posibilidad de determinar los objetivos que busca alcanzar a largo plazo. De acuerdo a Weinberger (2009) los objetivos estratégicos de una empresa deben ser permanentes, establecidos para toda la organización y deben estar descritos en términos cuantitativos. Es decir, juntando ambas ideas se podría decir que estos objetivos “son los resultados específicos de mediano y largo plazo que la organización busca lograr, a través del esfuerzo intencional y en el contexto de los desafíos que plantea la visión” (Candía, 2005). Por otra parte, es importante mencionar que la empresa deberá focalizarse en objetivos específicos. Estos objetivos deberán ser seleccionados en base a los resultados de la investigación acerca de los factores claves para el éxito. Por tanto, la investigación antes mencionada genera información sobre la cual la empresa puede utilizar sus fortalezas para llegar a ser exitosa, enfocándose en objetivos que sean valorados por sus clientes.

## 7. CONCEPTO ESTRATÉGICO

Collins & Porras establecen que el futuro avizorado, el propósito central y los valores centrales forman parte de la visión de una empresa. La visión es lo que la organización quiere ser en el futuro y ésta debe estar compuesta por dos componentes; la ideología central y el futuro avizorado de la empresa. La ideología central define la razón de la existencia de la empresa y el carácter de la organización, elementos que nunca cambiarán ya que trascienden los ciclos de mercado, líderes individuales o avances tecnológicos (Collins & Porras, 1996).

Collins & Porras (1996) establecen que los valores centrales y el propósito central forman parte de la ideología central de la empresa. Los valores centrales son parte esencial de la organización, y estos deben tener un valor intrínseco y deben ser importantes para los miembros de la organización (Collins & Porras, 1996). Además, estos valores no cambian durante el tiempo y son independientes del ambiente externo. Por otro lado, se encuentra el propósito central que es la razón de la existencia de la empresa, el cual no cambia durante el tiempo y es un objetivo que se persigue constantemente pero nunca se lo alcanza (Collins & Porras, 1996). Por último, la ideología debe de ser motivadora y significativa para los miembros dentro de la organización, ya que estos son quienes deben comprometerse a la ideología por un largo plazo.

El segundo componente de la visión es la visión futura de la empresa. Este elemento consiste de dos partes, la primera es un objetivo de 10 a 30 años que sea audaz y que incluya una descripción vívida y llamativa de lo que sería

alcanzar dicho objetivo (Collins & Porras, 1996). Es importante que este objetivo se aplique a toda la organización y que su probabilidad de éxito sea de entre el 50 al 70% (Collins & Porras, 1996). Además, se deberá describir lo que significaría lograr este objetivo de tal manera que se convierta en una inspiración para los empleados de la organización. Por esta razón, es importante establecer un objetivo que presente un reto para la empresa de tal manera que se convierta en un elemento motivador para los empleados.

## **8. CONCEPTO DE PRODUCTO/SERVICIO**

El concepto de producto se debe utilizar para la identificación de productos potencialmente exitosos. Además, este proceso se lo realiza antes de que el producto/servicio salga a la venta ya que mediante esta herramienta se busca determinar la reacción del consumidor a la idea básica de un producto. Este análisis busca encontrar el segmento de mercado adecuado para introducir el producto y confirmar que el concepto determinado es el pertinente. Así mismo, permite minimizar los costos de desarrollo e investigación y también permite realizar proyecciones de la demanda. Inclusive, los resultados encontrados en este análisis pueden ser utilizados para: estimar la sensibilidad del precio, la probabilidad de compra, identificar características y beneficios que influyen en la decisión de compra, identificar segmentos meta de mercado y evaluar cómo los consumidores desean diseñar y comprar el producto.

Dentro de este análisis también se deben incluir herramientas diferentes a las tradicionales. Una de éstas es utilizar un ambiente de compras virtual donde

se exponga el producto sobre el cual se realiza la investigación para hacer una prueba de concepto que sea más apegada a la realidad. También es importante analizar si el producto tiene la capacidad de generar expectativa entre las personas mediante el estudio de la tonalidad de los mensajes creados, y determinar si es que el concepto es atractivo para aquellos clientes que generan mensajes de boca a boca (Cutler, 2012). Por último, la prueba de concepto permitirá al emprendedor determinar si su producto o servicio logrará ser exitoso en el mercado y en caso de no serlo deberá mejorar y desarrollar más este concepto para lograr así sus objetivos.

## **9. EL MERCADO Y SUS PROYECCIONES**

El estudio de mercado es una herramienta que permite averiguar la respuesta del mercado ante un producto o servicio, entendiendo por mercado al lugar donde se realizan intercambios (Bernal, 2006). Una vez realizada la prueba de concepto se cuenta con información necesaria para analizar el tamaño de mercado que es “la cantidad vendida durante un periodo determinado en un área geográfica concreta, medida en unidades físicas o económicas” (Bernal, p. 51). En este punto también es importante mencionar que al tratarse de un nuevo producto se hablará de mercado potencial. Si se habla de un producto que está por lanzarse al mercado se deberán estimar las variables relacionadas a la demanda y a la cuantificación de mercado, las cuales deberán realizarse por un periodo de 3 a 5 años. Las proyecciones deberán estar sustentadas por

supuestos e información válida. Dentro de los elementos necesarios para realizar este proceso se encuentran los siguientes:

- Análisis de situación: Esta herramienta permite conocer las características del mercado, el nivel de competencia y datos relacionados a costos y precios de la empresa y de su competencia.
- Determinar mercados potenciales
- Prueba de concepto: La prueba de concepto genera resultados que permitirán estimar la demanda del producto/servicio que está por lanzarse
- Supuestos del macro-entorno: Datos económicos, socioeconómicos, legales, políticas y tecnológicos.

Todos los análisis mencionados anteriormente permitirán la proyección de las ventas de un determinado producto/servicio. Al obtener estos datos se podrá llegar a cuantificar el tamaño de mercado y por ende la participación que tendrá el bien o servicio dentro de la industria. Así mismo, es importante establecer que las tendencias de crecimiento dependerán del crecimiento de la industria, del crecimiento económico y del aprovechamiento de las oportunidades que se presenten en el entorno. Por último, es importante mencionar que los supuestos deberán estar bien sustentados en base a información verídica y de fuentes oficiales así como también basado en datos históricos que permitan detectar tendencias dentro de la industria.

## 10. PLAN DE INVERSIONES

El plan de inversión establece la forma en que estará financiada la infraestructura y los proveedores necesarios para la producción. Los elementos antes mencionados dependerán de la industria a la que pertenezca la empresa y de si se trata de un servicio o la manufactura de un bien. Así mismo, es importante mencionar las especificaciones de la maquinaria en lo referente al tiempo que toma su instalación, pruebas y puesta en marcha.

El financiamiento de los insumos para la producción puede ser interno o externo. Las fuentes internas son las generadas dentro de la misma empresa y puede darse mediante el incremento de pasivos acumulados, utilidades reinvertidas, aportaciones de los socios, ventas de activos y mediante la emisión de acciones (Orissa, n.d). Por otro lado, en caso de que la empresa no pueda obtener el financiamiento de manera interna este puede ser obtenido de manera externa, para lo cual es importante contar con un plan de negocios desarrollado de manera apropiada. Dentro de las fuentes de financiamiento externo se encuentran: proveedores, anticipo de clientes, bancos, acreedores, público en general (obligaciones, bonos) y a través de recursos gubernamentales como préstamos de instituciones públicas (Erossa, n.d). El financiamiento externo es también llamado apalancamiento financiero, a mayor deuda existirá mayor apalancamiento y por ende mayor riesgo de liquidez y existirán mayores obligaciones con terceros. Por último, el financiamiento es una parte fundamental del plan de negocios ya que sin este elemento no se podrá

ejecutar ninguna de las ideas que se desarrollaron en este documento (Erossa, n.d)

Una vez establecido el financiamiento de la infraestructura es importante determinar el diseño y distribución de las instalaciones, lo cual se entiende como “la adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos, es decir, como se ordenará físicamente la fábrica, la oficina o el taller, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente” (Weinberger, p. 80). En cuanto a la infraestructura se deberá tomar en cuenta los siguientes factores: orden y supervisión, tiempos de producción, circulación, seguridad e higiene y flexibilidad. Cuando ya se haya financiado y determinado los diferentes aspectos relacionados a la infraestructura se podrá empezar el proceso productivo.

## **11. APROVISIONAMIENTO DE INSUMOS**

Los insumos son todos los bienes que se utilizan para la producción de un determinado producto o servicio. Los encargados de aportar con estos materiales son los proveedores, por lo cual es importante establecer con cuáles se va a trabajar ya que estos agentes forman parte del proceso productivo de la organización y por ende pueden llegar a perjudicar o beneficiar a la empresa. Además, en esta sección se deberán incluir los costos, plazos de crédito, calidad y especificaciones de los insumos. Estos elementos mencionados anteriormente servirán para determinar el ciclo de producción de la empresa, los costos y la posibilidad de financiamiento por parte de los proveedores, información necesaria para el cálculo de los flujos de caja del proyecto.

El sistema de costos es un elemento muy importante en el éxito de una organización ya que de hacerlo de manera adecuada se podrá aumentar el porcentaje de rentabilidad. Dentro de los costos existen diferentes clasificaciones pero en este trabajo se hablará acerca de los costos unitarios y costos totales. Los costos unitarios son los “costos de las actividades realizadas en cada unidad individual de un producto o servicio” (Horngren, Data & Foster, 2007, p. 848). La importancia de los costos unitarios radica en que este elemento es necesario para la determinación del margen de contribución de cada unidad.

Por otro lado, los costos totales son la “suma de todos los costos variables y fijos en todas las funciones de negocios de la cadena de valor” (Horngren, p. 848). Este elemento es fundamental para llegar a conocer el punto de equilibrio. Por otro lado, también deberá analizarse el costo relacionado con los inventarios, dependiendo del modelo de producción que tenga la empresa ya que si se realiza un modelo justo a tiempo este tipo de costos serían irrelevantes. Así mismo, es importante describir las características de los proveedores. Una de las características más importantes es determinar si es que este fungirá como una fuente de financiamiento externo o no. Los proveedores pueden prestar dinero a sus clientes y esto se convertiría también en una fuente de financiamiento.

## 12. PLAN COMERCIAL

### 12.1 Descripción del producto o servicio:

En esta sección se deberá describir al producto o servicio en base a las siguientes características (Weinberger, 2009): diseño, bondades, calidad, cantidad, disponibilidad, atributos del envase y empaque, servicio postventa, marca y beneficios. Además, es importante establecer que en esta descripción también se deberá incluir los servicios complementarios que se brindan con el producto o servicio.

### 12.2 Posicionamiento del producto o servicio

De acuerdo a Weinberger (2009) el posicionamiento tiene como finalidad el “ocupar un lugar en la mente del consumidor o clientes para poder ser recordado por algún atributo en particular” (p. 77). Este tipo de estrategias se hacen necesarias por la existencia de productos similares y por la sobre comunicación (Lovelock & Wirtz, 2009). De acuerdo a Lovelock & Wirtz (2009) existen diferentes enfoques de posicionamiento, entre los cuales se encuentran los siguientes: posicionamiento basado en las características del producto, posicionamiento en base a Precio/Calidad, posicionamiento con respecto al uso o beneficios del producto, orientación al usuario, en base al estilo de vida y posicionamiento con relación a la competencia.

Además, es importante mencionar que muchas veces el estar mejor posicionado no representa que la empresa sea rentable, por lo cual es

importante analizar los costos incurridos en la estrategia de posicionamiento para determinar si ésta será rentable o no (Weinberger, 2009). Así mismo, la estrategia de diferenciación en base a la invocación o en base a un buen servicio al cliente permitirán a la empresa generar valor a sus clientes. Por esta razón, la empresa deberá escoger entre estas estrategias la que sea más adecuada para conseguir sus objetivos estratégicos.

### 12.3 Planes de distribución:

En esta parte del plan se busca establecer la manera en la que se pretende llegar al cliente del producto o servicio. Las características y atributos del producto determinarán los canales de distribución más apropiados. Además, se debe analizar los costos asociados con cada uno de los diferentes canales de distribución, así como también el poder de negociación de los intermediarios (Weinberger, 2009). Los medios de distribución pueden ser de tres tipos (Weinberger, 2009):

- 1) Intensivo: Utiliza todos los canales de distribución
- 2) Selectivo: utiliza algunos de los intermediarios
- 3) Exclusivos: Se llega directamente al cliente.

### 12.4 Precio del producto

Los precios de los productos o servicios se establecen en base a diferentes aspectos. Además, este elemento puede convertirse en una

herramienta de segmentación de los potenciales clientes (Weinberger, 2009). El precio que tenga un producto dependerá de los siguientes factores:

- Estructura de costos
- Precios de la competencia
- Percepción de los clientes
- Resultados económicos esperados
- Calidad del producto
- Poder adquisitivo del cliente
- Posicionamiento

#### 12.5 Organización fuerza de ventas.

Los métodos mediante los cuales la empresa busca vender sus productos deberán ser analizados para determinar su eficiencia y efectividad. Además, es importante coordinar y organizar a la fuerza de ventas para lograr cumplir con los objetivos establecidos en el plan de negocios. Weinberger (2009) establece que es necesario entrenar a los vendedores y definir aspectos relacionados con la coordinación, supervisión y control de estos agentes. Existen diferentes métodos a través de los cuales se pueden vender productos o servicios y estos son: venta telefónica, venta por catálogo, visitas al cliente, tienda de la empresa o ferias.

## 12.6 Comunicación y promoción.

La promoción es una herramienta que permite aumentar las ventas de un producto así como también consolidar la imagen corporativa. Galván (2009) establece las siguientes herramientas promocionales: relaciones públicas, marketing directo, descuentos, eventos de promoción, programas de fidelidad y ventas personales.

Esta parte del plan de negocios es muy importante ya que a través de las herramientas mencionadas anteriormente se busca convencer al cliente potencial de que compre el producto o servicio que se está ofertando (Galván, 2009). Por ende, en esta parte se debe determinar los medios mediante los cuales se promocionará a los productos para tratar de aumentar las ventas y convencer al cliente de que el producto o servicio que se está ofertando es mejor que el de la competencia.

## 12.7 Estrategia

La estrategia es la forma en la que la empresa busca lograr sus objetivos. En esta sección se deberán tomar en cuenta las estrategias de precio, distribución, promoción y posicionamiento. La empresa deberá escoger las estrategias más efectivas que le permitan llegar a su segmento de mercado de una manera rentable. En lo relacionado a una estrategia de diferenciación, Weinberger (2009) establece que la diferenciación entre un producto y otro dependerá del servicio pre y postventa con el que venga acompañado, ya que un bien puede ser imitado fácilmente. La importancia del servicio al cliente radica

en que ésta es fundamental en los niveles de satisfacción y en el fortalecimiento de la imagen corporativa (Lovelock & Wirtz, 2009)

## 12.8 Modelo de Negocios

De acuerdo Weinberger (2009) el modelo de negocios “se refiere a los medios que utiliza una empresa para entregar valor a sus clientes y generar una utilidad de esa actividad” (p. 52). El modelo debe capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005). Osterwalder & Pigneur (2010) establecen que el modelo de negocios debe estar compuesto por los siguientes nueve bloques:

- 1) Segmentos de clientes: Define los diferentes segmentos de mercado a los cuales la empresa pretende llegar. Los consumidores son el corazón de un modelo, ya que sin su aporte ninguna empresa sería rentable, por lo cual es importante segmentar a los clientes de acuerdo a sus necesidades, comportamiento u otros atributos (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- 2) Propuesta de valor: Describe los productos y servicios que generan valor para un determinado segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- 3) Canales: Representa la forma en que la compañía comunica su proposición de valor a los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- 4) Relación con los clientes: La organización deberá establecer qué tipo de relación busca entablar, y estas pueden ir desde relaciones personales hasta relaciones automatizadas (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- 5) Flujo de rentabilidad: Representa la cantidad de dinero que la firma genera de

cada uno de sus segmentos de clientes, es decir se deberá restar los costos de los ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

6) Recursos claves: Describe a los activos necesarios para que el modelo de negocios pueda funcionar. Estos recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

7) Actividades claves: Son las actividades que permiten que el modelo funcione (Osterwalder & Pigneur, 2010).

8) Relaciones claves: representa la red de proveedores y los socios de negocios claves que permiten el desempeño óptimo del modelo de negocios. Estas relaciones pueden permitir a la empresa obtener economías de escala, reducir el riesgo y la incertidumbre y mejorar en los procesos de adquisición (Osterwalder & Pigneur, 2010).

9) Estructura de costos: representa todos los costos incurridos en operar el modelo de negocios. En este bloque se incluyen todos los costos asociados con la entrega de valor a los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Todos los bloques mencionados anteriormente son los pilares sobre los cuales se deben desarrollar el modelo de negocios que le permita a la empresa entregar valor a su segmento de mercado objetivo.

### **13. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

Uno de los elementos claves para el éxito de una empresa radica en el personal que la conforma, ya que al fin y al cabo las personas son las encargadas de diseñar e implementar las diferentes estrategias diseñadas en el

plan de negocios. Por tanto, este plan deberá regirse en base a los objetivos de la empresa, ya que de estos dependerá el perfil del personal necesario para cumplirlos. De acuerdo a Weinberger (2009) los elementos que deben incluirse en un plan de recursos humanos son los siguientes:

### 13.1 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

El reclutamiento consiste en los procedimientos utilizados para atraer candidatos cualificados y con la capacidad necesaria para desempeñar las tareas inherentes a un determinado puesto (Fisher, Schoenfeldt, & Shaw, 2009). Este proceso puede ser interno o externo dependiendo de la estrategia de recursos humanos de la empresa.

La selección es el paso posterior al reclutamiento. Una vez que se cuenta con un grupo de potenciales candidatos, el departamento de recursos humanos deberá seleccionar al candidato mejor preparado para llenar el puesto de trabajo (Fisher et al, 2009). Además, es importante verificar que todos los candidatos cumplan con los requisitos mínimos para optar por la oportunidad laboral. Existen varias herramientas que pueden ser utilizadas durante la fase de selección, dentro de las cuales se encuentran las siguientes (Fisher et al, 2009): pruebas psicológicas, pruebas de aptitudes cognitivas, pruebas de personalidad, simulaciones de trabajo, entrevistas de selección y comprobación de referencias.

Todas las herramientas antes mencionadas presentan ventajas y desventajas por lo cual es importante analizar cada una de ellas para determinar

la combinación de herramientas que permitan al departamento de recursos humanos contratar a los candidatos que se ajusten de mejor manera al perfil ideal que está buscando la organización (Fisher et al, 2009). Una vez que se hayan realizado los diferentes procesos de selección se deberá reducir el grupo de potenciales candidatos a un grupo pequeño de 3 a 4 personas y de ese grupo se deberá escoger a aquel que se ajuste más al perfil que se está buscando y a las necesidades de la empresa en base a sus objetivos estratégicos.

### 13.2 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.

En esta fase del plan de recursos humanos se buscará “adaptar, desarrollar y evaluar el desempeño de cada trabajador” (Weinberger, p. 90). Estos tres procesos están relacionados entre sí ya que la inducción y capacitación son procesos previos a la evaluación del personal, herramienta mediante la cual se puede modificar el comportamiento de un determinado trabajador o premiarlo en caso de que sea un empleado eficiente.

Una vez que un empleado sea contratado es importante que éste adquiera información acerca de la organización y que sea capacitado acerca de los diferentes procesos y políticas presentes en la organización. El proceso de inducción es el “esfuerzo inicial del departamento de recursos humanos para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo” (Mondy & Noe, 2005, p. 219). A pesar de que el proceso de inducción variará de acuerdo a cada organización, estos programas tienen como propósitos informar acerca de los siguientes elementos (Mondy & Noe, 2005):

situación de empleo, políticas y reglas de la empresa, compensación y préstamos, cultura corporativa, pertenencia al equipo, desarrollo de empleados, manejo del cambio y socialización.

Una vez que el empleado conozca los aspectos culturales y de funcionamiento de la empresa se deberá proceder con la capacitación que consiste en enseñar a los nuevos empleados acerca de los procedimientos y habilidades básicas necesarias para poder cumplir con el trabajo para el cual fueron contratados (Mondy & Noe, 2005). El proceso de capacitación se basará en determinar el tipo de capacitación que se necesita, para en base a esto diseñar el proceso y aplicarlo. Además, este proceso deberá ser evaluado y deberá tener un seguimiento para determinar la efectividad de la capacitación.

Después de que el nuevo empleado haya sido capacitado es importante evaluar su desempeño dentro de la organización. La evaluación del desempeño puede ser definida como: “un proceso o conjunto de procesos, para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir, junto con una dirección del talento humano que incremente las posibilidades de qué se puede conseguir” (Bravo, 2007, pg. 7). Una vez que se ha evaluado al empleado es importante empezar a utilizar esta información para mejorar el desempeño del personal. Una de las herramientas que puede ser utilizada para este proceso son los informes de devolución que pueden incluir un comentario, estadísticas y comparaciones, competencias necesarias para continuar avanzando, y deberá ser específica y basada en ejemplos o incidentes

concretos. Así mismo, es importante incluir la opinión de más de una persona y debe ser comunicada de manera constructiva y basada en rasgos de comportamiento y no de personalidad (Dattner).

### 13.3 Estrategias de motivación y desarrollo del personal

La rotación de personal perjudica a una empresa de diferentes formas. Por esta razón, es fundamental retener al personal más valioso de la empresa mediante estrategias de motivación y desarrollo. Weinberger (2009) establece que “la clave está en considerar al trabajador como un cliente interno, con el que debe haber mucha comunicación y coordinación para conocer sus necesidades e inquietudes” (p.91). En este mismo punto Mondy & Noe (n.d) establecen que las empresas deben atraer, motivar y retener a los empleados, pero que la empresa no sólo deberá basarse en el factor económico para cumplir con estos objetivos ya que la motivación va más allá del sueldo que percibe un empleado.

De acuerdo a López (2005), la motivación es fundamental para que una empresa logre los objetivos planteados. En base a las diversas teorías de motivación se puede llegar a diseñar un programa que permita incentivar a los empleados a comprometerse con una organización. Estas políticas deberán ser diseñadas tomando en cuenta las diferencias individuales, generando metas, brindando retroalimentación, incluyendo a los empleados en la toma de decisiones, vinculando la remuneración y desempeño y verificando la equidad del sistema de remuneración (Robbins, 2004).

#### 13.4 Políticas de remuneraciones y compensaciones.

Mediante estas políticas se busca implementar el programa de pago de remuneraciones y beneficios a los empleados de una empresa. Este tipo de políticas tienen un impacto considerable en la motivación del personal de una organización. Es fundamental que este tipo de programas sean equitativos, ya que caso contrario se puede desmotivar a los empleados. Por otro lado, el sistema de remuneraciones puede tomar diferentes formas en base a las necesidades de cada organización. Una empresa puede adoptar programas de pago fijo, pago variable o pago según capacidades.

### **14. PROYECCIONES FINANCIERAS**

Los datos obtenidos en las secciones anteriores del plan comercial brindan los insumos necesarios para realizar las proyecciones de los diferentes estados financieros que permitirán evaluar la viabilidad financiera del proyecto mediante herramientas analíticas como el TIR y el VAN.

#### 14.1 Datos, supuestos, políticas económicas y financieras.

Las proyecciones se basan en datos, supuestos y políticas (Weinberger, 2009). Todos estos elementos deberán ser mencionados en el plan de negocios. Los datos son los objetivos establecidos en el plan de negocios, los supuestos se refieren a lo que se espera que sucederá en el futuro y las políticas son

aquellas que regirán las operaciones financieras de la empresa (Weinberger, 2009).

## 14.2 VAN

El VAN o VPN es una herramienta financiera que permite evaluar la factibilidad de un proyecto, es decir permite saber si el proyecto generará rentabilidad para el inversor. Ross, Westerfield & Jordan (2006) definen a este término como la “diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo” (p.262). La regla de interpretación de esta herramienta financiera es la siguiente: “se debe aceptar una inversión si el valor presente neto es positivo y rechazarla si es negativo” (Ross et al, p.264). Para poder analizar el valor presente neto se necesitan realizar proyecciones en base a los datos recolectados en las secciones anteriores. A continuación se enumeran los elementos necesarios para el cálculo del VAN:

1) Datos: De acuerdo a Weinberger (2009) “los datos relevantes para las proyecciones son aquellos objetivos establecidos a lo largo del plan de negocios”. En esta parte se deberán incluir los siguientes elementos: volumen de ventas estimado, precio de venta y costos relevantes (Weinberger, 2009).

2) Inversión Inicial: “La inversión inicial incluirá todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio” (Weinberger, 2009).

3) Capital de Trabajo: El capital de trabajo es la cantidad de dinero (efectivo) necesario para empezar el funcionamiento de la empresa. Se calcula restando el activo corriente del pasivo corriente de la organización.

4) Proyección de flujo de caja: Una vez obtenidos los datos relevantes que se mencionaron anteriormente se procede a proyectar los flujos de caja del proyecto. Es decir, se “muestra todos los ingresos, egresos, actuales y futuros, que tienen o tendrá un plan de negocios” (Weinberger, 2009, p. 108). Además, es importante mencionar que el periodo por el cual se realizan las proyecciones (horizonte de tiempo) debe de ser igual al periodo de financiamiento, en caso de haberlo. Por otro lado, si se trata de un proyecto con un alto nivel de inversión el horizonte deberá de ser de al menos cinco años, si se trata de una empresa con crecimiento rápido deberá de ser de al menos tres años y si se trata de proyectos innovadores no deberá ser mayor a cinco años (Weinberger, 2009).

5) Cálculo del VAN: Los flujos de caja del proyecto deberán ser traídos a valor presente mediante una tasa de descuento llamada WACC. Esta tasa representa el promedio ponderado del costo de capital y variará de acuerdo a cada empresa, al tipo de proyecto, al horizonte de inversión y a la situación económica del país. Una vez obtenidos estos flujos se procede a calcular el VAN que es igual al valor actual neto de los ingresos menos el valor actualizado de los egresos (Weinberger, 2009). Si *el resultado del VAN es positivo se deberá aceptar el proyecto.*

### 14.3 TIR

De acuerdo a Ross et al (2006) el TIR es la “tasa de descuento que hace que el VPN de una inversión sea cero” (p. 274). Es decir, esta herramienta es complementaria al VAN, y muestra los méritos del proyecto ya que refleja la tasa de los flujos internos y ésta a su vez no dependerá de ningún factor externo (Ross et al. 2006). La regla de interpretación del TIR establece que “una inversión es aceptable si la TIR excede el rendimiento requerido, de lo contrario deberá rechazarse” (p. 274). Por último, es importante señalar que el TIR y el VAN producirán decisiones iguales, ya que se acepta un proyecto siempre y cuando el VAN sea cero o mayor a cero y el TIR es la tasa a la que el VPN es cero, por ende si existe un VPN positivo el rendimiento requerido siempre será menor al TIR.

### 14.4 Periodo de recuperación

Otras de las herramientas de análisis financiero es el periodo de recuperación de la inversión, definido por Ross et al (2006) como: “tiempo requerido para que una inversión genere flujos de efectivo suficientes para recuperar su costo inicial” (p. 266). Por otro lado, se hablará de que la inversión es buena siempre y cuando el periodo de recuperación sea menor al periodo de vida del proyecto. Pero, es importante señalar que esta herramienta no toma en cuenta el valor del dinero del tiempo por lo cual sería importante descontar los flujos de efectivo para tener una visión más objetiva y cercana a la realidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación
- Bravo, P. (2007). *Manual de evaluación del desempeño para el personal administrativo de la escuela superior politécnica de Chimborazo*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Candía, R. (2005). *Manual de planificación estratégica*. Universidad de Chile: Retrieved from [http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion\\_estrategica.pdf](http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf)
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*.
- Cutler, A. (2012). *Measuring new product buzz in concept testing*. Retrieved from <http://www.markettools.com/blog/measuring-new-product-buzz-concept-testing>
- Dix, J. F., & Mathews, H. L. (n.d.). Key success factors. *Ohio State University*, Retrieved from [www.bdi-ltd.net/Article\\_6.pdf](http://www.bdi-ltd.net/Article_6.pdf)
- Erossa, V. E. *Fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo*. Retrieved from <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia de Finanzas/Finanzas II Mauricio A. Chagolla Farias/ADMINISTRACION FINANCIERA CAPITULO 6.pdf>
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1999). *Human resources management*.
- Galván, T. (2009). Las 4ps de marketing. *Universidad de Córdoba*, Retrieved from [http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index\\_cuatro\\_p\\_del\\_marketing.pdf](http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_cuatro_p_del_marketing.pdf)
- Ghemawat, P., & Rivkin, J. W. (2006). Creating competitive advantage. *Harvard Business Review*, Retrieved from <http://www.merageinstitute.org/wp-content/uploads/2012/02/Creating-competitive-advantage.pdf>

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. (11 ed.). México: Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Cengage Learning.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.

López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas*, 8(15), 25-36. Retrieved from [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15\\_2005/a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15_2005/a04.pdf)

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. (Sexta ed.). México: Pearson Education.  
Lucintel. *Concept testing*. Retrieved from [http://www.lucintel.com/concept\\_testing.aspx](http://www.lucintel.com/concept_testing.aspx)

Mata, G. E. (2008). Un nuevo modelo de clasificación de los entornos de la actividad empresarial. 5(20), 121-139. Retrieved from <http://postgrado.upc.edu.pe/RepositorioAPS/0/tienda/PRO/-1/Gustavo.pdf>

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*, 15, Retrieved from <http://www.softwarepublico.gov.br/5cqualibr/6-publicacoes-e-artigos/view/vetor-ecossistema/sobre-modelo-de-neg-cios/Claryfing-Busines-Model.pdf>

Ramírez, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis foda como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 54-61. Retrieved from [www.uv.mx/iiesca/revista/documents/herramienta2009-2.pdf](http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/herramienta2009-2.pdf)

Reyna, S. M. *Key success factors of your small business*.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10 ed.). México: Pearson Education.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw Hill.

Silverman. *Concept testing: How to test a concept without killing it*. Retrieved from <http://mnav.com/focus-group-center/concept-testing/>

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates Inc. Retrieved from [http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf)