

| NOTA 1.

Modelo para la elaboración de un plan de negocios orientado a emprendedores

Model for the elaboration of a business plan oriented toward entrepreneurs

Carrero José Gabriel. N° ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9848-225X>
Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos, Argentina,
carrerogabriel@yahoo.com.ar

Recepción: 25 de septiembre de 2023 / Aceptación Final: 14 de mayo de 2024



Como citar este artículo: Carrero, J. G. (2024). Modelo para la elaboración de un plan de negocios orientado a emprendedores. Nota N° 1. Revista Tiempo de Gestión, N°35, Enero -Junio, 75-97.

Resumen

En los últimos años se ha difundido con mayor trascendencia, no solo en el ámbito vinculado con los profesionales de la administración de empresas, si no entre el público en general, la utilización de los planes de negocios. En este contexto, cobra real importancia contar con habilidades básicas para poder realizar y comprender dichos planes.

En tal sentido, el objetivo de este trabajo, es establecer lineamientos generales para la elaboración de un plan de negocios y determinar los componentes relevantes que debe tener un modelo de plan de negocios a fin de favorecer los planteamientos de los emprendimientos nacientes. Además, se explica y resalta la importancia de contar con un plan de negocios y se establece cuál es el sentido de su utilización, para de este modo, lograr consolidar proyectos sobre bases más sólidas.

La metodología empleada que permitió lograr lo expuesto precedentemente, fue el resultado de una revisión bibliográfica vinculada específicamente con la temática desarrollada.

Palabras Claves: *Plan de negocios, Modelo, Emprendedor.*

Abstract

In recent years, the use of business plans has become more widespread, not only in the field linked to business administration professionals, but also among the general public. In this context, it is paramount to have the basic skills to carry out and understand these plans.

In this respect, the aim of this paper is to establish the general guidelines to elaborate a business plan and determine the relevant components that a business plan model must have to favor the approaches of nascent ventures. Furthermore, the article explains and highlights the importance of having a business plan, and establishes the meaning of its use in order to consolidate projects on more solid bases.

The methodology applied, which allowed to achieve the former, was the result of a bibliographical review specifically connected to the topic developed.

Keys Word: *Business Plan, Model, Entrepreneur.*

Introducción

Un emprendedor, de modo general, se podría decir que es aquella persona que ha decidido iniciar un negocio, tomando de manera consciente, los riesgos que esta actividad conlleva; capaz de visualizar oportunidades de negocios y afectar recursos necesarios para lograr aprovecharlas.

En ese sentido, Draier et al. (2013), caracterizan al emprendedor como aquel que intenta desarrollar una estructura que trascienda el producto, el servicio, o la técnica que da origen al proyecto, y a partir de ese objetivo comienza a emerger la necesidad de añadir conocimientos, competencias y recursos para cubrir las funciones de comercialización, administración y producción de una manera diversificada, vinculadas a los objetivos propuestos oportunamente. Queda claro entonces, que ya no se trata de generar un producto "que cambiará el mundo", sino; de idear el negocio capaz de introducir ese bien o servicio en el mercado, y conseguir que sobreviva y crezca.

La labor emprendedora posee un sin número de beneficios, tanto para el emprendedor como para gran parte de la sociedad. Comenzar un emprendimiento o un proyecto de negocio no es una labor sencilla. Un número importante de los emprendimientos no superan el primer año de ejecución y muchos otros no logran siquiera dejar de ser una mera idea. Los principales motivos del fracaso en la materialización de los proyectos, generalmente tienen que ver con un análisis inadecuado o insuficiente de los mismos, y sobre todo con la ausencia de *planificación*.

Para maximizar las chances de triunfar, el emprendedor debe contar o disponer de un cúmulo de conocimientos esenciales, que están relacionados con la fase de preinversión, los que utilizará con el propósito de no invertir "a ciegas" en un negocio determinado. Fundamentalmente debe conocer *cómo elaborar y desarrollar un plan de negocios* lo que le permitirá a posteriori determinar, entre otras cuestiones, la viabilidad del proyecto.

En tal sentido, el objetivo de este trabajo, es establecer lineamientos generales para la elaboración de un plan de negocios y determinar los componentes relevantes que debe considerar un modelo de plan de negocios a fin de favorecer los planteamientos de los emprendimientos nacientes. Además, se explica y resalta la importancia de contar con un plan de negocios y se establece cuál es el sentido de su utilización, para de este modo, poder llegar a concretar proyectos sobre bases más sólidas.

En relación a la estructura, este trabajo está conformado por una primera parte vinculada a las consecuencias de la falta de planificación en los proyectos, conceptualización acerca de que es un plan de negocios, características de un buen plan de negocios y finalidad del plan de negocios. Una segunda parte, relacionada a la determinación de los componentes relevantes que debe tener el modelo de plan de negocios propuesto, y una tercera parte, en la que se desarrolla cada sección contenida en el modelo propuesto. Por último se presentan las consideraciones finales respecto de la temática desarrollada en el trabajo, con el

objeto de exponer los beneficios de utilizar en los proyectos de emprendedores un plan de negocios, como una herramienta adecuada de planificación, con el fin de crear proyectos rentables y perdurables en el tiempo.

1). a)- Consecuencias de la falta de planificación en los proyectos

Según la autora Weinberger Villarán (2009), los sueños más maravillosos y las grandes oportunidades de negocios, se quedan sólo en buenas intenciones, precisamente porque no son materializados en proyectos viables. La alternativa es clara para el emprendedor que quiere distanciarse del fracaso asegurado, elaborar su plan de negocios, tanto para iniciar una nueva empresa, como para optimizar o ampliar la que ya tiene en marcha.

Reforzando lo expuesto, Borello (1994), sostiene que lo que sucederá en el futuro dependerá de lo que una persona haga, decida y planifique hoy.

El mismo autor, postula que los propietarios de pequeñas empresas tienden a desarrollar una visión a muy corto plazo, lo que provoca:

- Que enfoquen su atención y esfuerzos en resolver únicamente los problemas que se presentan cotidianamente, sin pensar en el futuro.
- Que las transformaciones que necesariamente se generan en el entorno de la empresa los tomen desprevenidos, sin los recursos necesarios para afrontarlas.
- Que el futuro de la empresa quede en manos de los "caprichos del destino", del azar, de la suerte, y no de las decisiones y metas del emprendedor.
- Que se pierdan valiosas oportunidades de negocios por no contar con una visión que permita prever el futuro del mercado y de la empresa a mediano y largo plazo.

Cuadro N°1: Consecuencias de la falta de planificación

A. Falta de control.
B. Excesivas situaciones imprevistas.
C. Inexistencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión.
D. Falta de una guía de acción clara y precisa.
E. Peligrosa visión a corto plazo.
F. Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.

Fuente: Elaboración propia en base a El plan de negocios. Guías de gestión de la pequeña empresa. Borello (1994).

En concordancia con lo expuesto, el mismo autor; advierte que los dueños de pequeñas empresas no disponen de criterios claros para decidir las inversiones y gastos que deben realizar, lo que genera:

- Que se inviertan recursos en cuestiones que no son verdaderamente relevantes para el futuro de la empresa.

- Que no exista coherencia ni equilibrio entre las inversiones y los gastos que se realizan.
- Que las inversiones y gastos se ejecuten por "impulso", por motivos emocionales, y no por razones lógicas y razonadas (a veces por la influencia de un vendedor muy profesional, pero poco ético).

En pocas palabras, siguiendo las consideraciones precedentes vertidas por los diferentes autores referenciados, se podría exponer que una adecuada planificación, aunque sea mínima, constituye la forma más eficaz para controlar y dirigir una empresa, por pequeña que ésta sea.

b)- Conceptualización acerca de lo que es un plan de negocios

De modo general, se puede decir que, en principio; un plan de negocios servirá fundamentalmente para no dejar librado a la suerte, la intuición y/o las habilidades singulares del o de los encargados de gestionar el proyecto, el éxito y dirección de este.

Así, Muñiz (2010), plantea que el plan de negocios es una hoja de ruta que posibilita determinar con anticipación cual es la mejor dirección a tomar para conseguir el objetivo final.

Del mismo modo, sostiene que éste es útil para definir como alcanzar los resultados planteados, identificar los pasos a seguir y recursos que se necesitan; en definitiva, ayuda a evitar fracasos posteriores.

Reforzando lo expuesto, Félix Velasco (2007), conceptualiza sobre el plan de negocios, asegurando que éste es un paso esencial que debe dar cualquier empresario prudente, con independencia de la dimensión de su proyecto.

Además de lo expresado precedentemente acerca de lo que es un plan de negocios, resulta pertinente recordar lo que expresan Filion et al. (2011), señalando que *"el plan de negocios no es un documento estático; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo. En pocas palabras, es un documento "vivo" que, de acuerdo con la respuesta y los resultados que se vayan obteniendo con el mismo, se renueva y permite reorganizar los recursos de la empresa para definir nuevas alternativas de acción que faciliten al emprendedor acercarse más a su meta"*. (2011:41).

De manera complementaria a lo esgrimido en los párrafos anteriores, se debe mencionar que además de la construcción del plan en sí, lo que toma real relevancia es el proceso por el cual se transita durante su elaboración, ya que la fase de investigación que demanda debe realizarse aplicando un orden lógico y coherente, lo que permite que en esta instancia; el emprendedor logre un mejor entendimiento del potencial y cualidades del negocio, así como de los riesgos y factores claves para tener éxito en el mismo, tanto a corto como a mediano y largo plazo.

c)- Características de un buen plan de negocios

En cuanto a las características que debe reunir un plan de negocios exitoso, Muñiz (2010), enuncia las siguientes:

- Eficaz: debe contener, ni mas ni menos, todo aquello que un potencial inversor debe conocer para financiar un proyecto.
- Estructurado: debe contar con una estructura simple y clara que permita ser entendido de una forma sencilla.
- Comprensible: debe estar redactado con claridad, con un vocabulario preciso, evitando jergas y conceptos muy tecnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de facil comprension.
- Breve: debe contener solamente los datos necesarios y oportunos.
- Comodo: debe ser facil de comprender y leer.
- Atractivo: las cifras y cuadros deben ser simples de entender; se deben obviar los "efectos especiales" en los graficos.
- El periodo de plan de negocios deberia ser para un maximo de tres años, ir mas alla debe quedar justificado.
- El plan de negocios debe realizarlo el/los interesados, aunque se puede buscar asistencia externa, el trabajo debe ser en equipo.
- Contenido: lo mas importante no es el estilo y la presentacion, sino el contenido y la justificacion de datos debidamente argumentados.

d)- Finalidad del plan de negocios

Para el Harvard Business Press (2009), cada negocio y proyecto importante demanda un plan de negocios, una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que presenta el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio.

Por otro lado, vale destacar lo que señala Muñiz (2010), en relación a que los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, financiadores, socios o compradores.
- Asegurarse de que un proyecto tenga viabilidad financiera y operativa, antes de su puesta en marcha.
- Identificar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que sucedan, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valuar un proyecto para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

II)- Componentes relevantes del modelo de plan de negocios propuesto

El modelo aquí propuesto se caracteriza por dos cuestiones fundamentales, en primer término contiene los aspectos necesarios para la elaboración de un plan de negocios eficaz y la segunda cuestión que lo diferencia de otros modelos existentes, es la sencillez y claridad con la que está planteado; lo que posibilita ser comprendido y desarrollado por emprendedores con conocimientos básicos sobre el tema.

De esta forma, el modelo expuesto deberá incluir las secciones que a continuación se presentan, las que serán abordadas con mayor grado de detalle a lo largo del desarrollo de este trabajo. Asimismo, antes de referencia lo que plantea Amaru Maximiano (2008), en relación a que el orden en el que se estructuren estos temas en el "plan", será una decisión exclusiva del emprendedor, así como la profundidad de detalles y el número de temas abordados. Además, el mismo autor, sugiere considerar que un plan de negocios debería tener una extensión máxima de aproximadamente 30 páginas, y si se pudiese lograr, sería ideal redactarlo en solo 20 páginas.

- | | |
|--|---------------------------------------|
| a)- Carátula. | k)- Análisis FODA. |
| b)- Índice. | l)- Organigrama. |
| c)- Resumen ejecutivo. | m)- Estrategia de comercialización |
| d)- Descripción del negocio. | n)- Plan financiero. |
| e)- Nombre de la empresa y/o del producto. | o)- Punto de equilibrio del proyecto. |
| F)- Misión, visión y valores. | p)- Flujo de Caja. |
| g)- Producto (bien o servicio). | q)- Recursos de la empresa. |
| h)- Diagramas de flujo de la empresa. | r)- Fuentes de financiamiento. |
| i)- Análisis e investigación de mercado. | s)- Criterio de confidencialidad. |
| j)- Desarrollo de proveedores. | t)- Anexos. |

III)- Desarrollo del modelo propuesto

En este apartado se desarrollan; a continuación, cada una de las secciones contenidas en el modelo propuesto, para poder elaborar un plan de negocios enfocado en proyectos abordados por emprendedores. Cada plan de negocios, podrá combinar algunas de estas secciones, anexar otras nuevas y suprimir otras, según los destinatarios a los cuales se pretenda dirigir y a las necesidades concretas del momento.

A)- Carátula

Según el *Manual del Emprendedorismo* (2010), la carátula del plan de negocios debe ser atractiva y contener la información, que resulte, necesaria y relevante. En el caso particular de un plan de negocios para

un nuevo emprendimiento, se debería incluir: título del emprendimiento, datos personales del emprendedor, fecha (mes y año) en el que se presenta el plan. En el caso de un plan de negocios de una organización en funcionamiento deberían incluirse nombre de la empresa, dirección, teléfono, logo, nombre y datos de contacto del propietario y/o de los funcionarios de la empresa.

B)- Índice

Esta sección es fundamental para tener un acceso ágil a los diferentes contenidos que forman parte del plan de negocios y poder contar con una visión global de la estructura de dicho Plan.

Fasiolo Urli (2006), señala que luego de la caratula o portada se debe presentar el contenido, a manera de índice, para de este modo, orientar al lector acerca de la diversa información que encontrará en el plan y cuáles serán las secciones temáticas que lo estructurarán.

C)- Resumen ejecutivo

Para este apartado; el *Manual del Emprendedorismo* (2010), indica que éste, es una presentación breve de los puntos fundamentales del plan de negocios. Asimismo, establece que es recomendable que esta sección sea la última que redacte el emprendedor, ya que en ella estará condensado todo el trabajo desarrollado en el cuerpo del plan. Como será la primera sección que leerán los interesados en la empresa, debemos esforzarnos al máximo para que sea clara y concisa (se recomienda una extensión de 3 páginas como máximo) y que, a la vez, sea capaz de captar la atención del lector para interesarlo a continuar con la lectura del documento. *"Si el plan de negocios se va a presentar ante posibles inversores o financiadores, en el resumen ejecutivo se deberá describir el potencial de crecimiento y utilidades del negocio, y explicar cómo se generarán las ganancias suficientes para hacer frente a las futuras obligaciones"*. (2010:41).

Fasiolo Urli (2006), describe al resumen como el apartado que marca el tono del plan, y sostiene además, que en el quedarán reflejados el convencimiento y la pasión por el proyecto, eso que ha sentido el emprendedor.

Complementando lo expuesto, se enumeran a continuación algunos de los aspectos que debe contener un resumen ejecutivo; según la RT N° 49 (2018):

- La descripción de la empresa o proyecto y la proyección de sus productos y servicios.
- La estructura organizativa, los propietarios y el personal implicado.
- La misión, visión y valor organizacional.
- Las oportunidades de mercado.
- Las principales ventajas competitivas.
- Su estrategia de comercialización.

- Las proyecciones económicas y financieras más relevantes.
- Grado de factibilidad alcanzado.

D)- Descripción del negocio

Para Balanko Dickson (2008), si el emprendedor no puede describir su negocio, ¿cómo puede esperar ser capaz de comunicarlo a otros actores importantes, tales como bancos, clientes, proveedores y su personal? La descripción del negocio es una parte importante del plan de negocios.

La RT N° 49 (2018), establece algunos puntos que se deben contemplar al momento de elaborar la descripción del negocio:

- Misión, visión, valores de la organización y objetivos estratégicos del negocio, explicitando la estrategia a partir de la que se alcanzarán los objetivos generales y específicos, precisando el compromiso con la responsabilidad social en sus dimensiones económicas, ambientales y sociales.
- Historia de la empresa y, en el caso de emprendimientos, las razones y motivaciones que lo han llevado a emprender y quienes forman parte del equipo de trabajo.
- Naturaleza del proyecto:
 - Nuevas empresas o emprendimientos.
 - Empresas en marcha.
- Producto y/o servicio a brindar: definir cuáles son los productos y/o servicios a desarrollar.
- Segmento objetivo: a qué segmento de mercado se dirige ese producto o servicio y que usos se le dará a los mismos.
- Descripción del servicio y/o el proceso de producción: explicar en términos generales cómo se va a brindar el servicio o elaborar el producto.
- Monto inicial a invertir.
- Localización geográfica: expresar el lugar dónde se ubicará geográficamente la inversión y las razones que justifican dicha decisión.
- Justificación del negocio: exponer las razones que justifican la inversión y cuáles son las ventajas competitivas frente a la competencia.

E)- Nombre de la empresa y/o del producto

Cuando se está comprometido en el proceso de crear una empresa, son tantas las tareas que el emprendedor debe ocuparse, que intenta realizarlas lo más pronto posible, y a veces no dimensiona suficientemente ciertos aspectos. El nombre con el que se identifica la empresa es muy importante, ya que será la denominación por la que busquen e individualicen el emprendimiento y será parte fundamental de la imagen de marca.

En este marco, González Salazar (2007) esgrime que el nombre de la empresa y/o del producto que ofrecerá, son su imagen ante el cliente y su sello distintivo; por consiguiente, debe reunir un conjunto de características específicas, entre las cuales deben incluirse:

- ❖ Descriptivo: El nombre, por si mismo, debe reflejar el giro de la empresa y/o sus características distintivas de especialización.
- ❖ Original: La ley establece que el nombre de una empresa o producto debe ser nuevo (que no exista en el mercado), y puede constituirse por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien por el nombre propio de una persona.
- ❖ Atractivo: El nombre debe ser llamativo y fácil de recordar, y estar bien identificado en el lenguaje verbal común para facilitar su aceptación y memorización.
- ❖ Claro y simple: Que se escriba como se pronuncia.
- ❖ Significativo: Que se pueda asociar con formas o significados positivos; por ejemplo, una firma con el nombre "*Excellence*" refleja su significado de excelencia, lo cual se relaciona con bienes o servicios de muy buena calidad.
- ❖ Agradable: De buen gusto, que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que eso provoca rechazo inmediato del consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

F)- Misión, Visión y Valores

De modo sintético, Stettinius et al. (2009), refieren que "*la declaración de misión de una empresa articula su finalidad y proporciona una intención o guía a seguir*". (2009: 99).

Ampliando lo dicho, Wheelen y Hunger (2007), describen a la misión de una organización como el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa brinda a la sociedad, ya sea un bien o servicio.

Desde otra mirada, complementar lo ya formulado con lo que puntualiza González Salazar (2007), indicando que la misión de una empresa es la tarjeta de presentación de la misma, por lo que exige una continua revisión y autoevaluación del funcionamiento de la organización para ver si la misión y el funcionamiento son congruentes entre sí.

Visión

Para Weinberger Villarán (2009), la visión es el propósito a largo plazo que pretende alcanzar la empresa u organización. Es la fotografía del futuro, la dirección a la que se anhela llegar. Además, la visión debe ser compartida por todos los integrantes de la empresa u organización.

Adicionalmente, desde una perspectiva con mayor especificidad vinculada con la conceptualización de visión para planes de negocios orientados a emprendedores, Greenburger y Sexton (1988), citado por Garzozzi et al. (2014:21), sostienen que la visión es la imagen que el emprendedor tiene inicialmente sobre el tipo de

negocio que desea emprender y la forma con que debe actuar para alcanzar el éxito, lo cual incluye su comportamiento personal y el de todas las personas que conforman la empresa.

Valores

Mencionando lo que expresa Amaru Maximiano (2009), los valores son el componente más íntimo de la cultura organizacional. Abarcan creencias, prejuicios, ideologías y todas las actitudes y juicios que comparten los integrantes de la empresa respecto de cualquier elemento interno o externo.

Por su parte, Hernández y Rodríguez (2011), revela que *"los valores son las convicciones de las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es y debe ser importante, bueno o malo, correcto o equivocado. Son, al mismo tiempo, las fuentes últimas de la motivación de cada conducta consciente o inconsciente"*. (2011: 196).

El mismo autor sostiene, además; que la empresa puede y debe forjar la cultura laboral con valores compartidos que beneficien integralmente tanto al individuo como a la empresa; son principios como integridad, honradez y solidaridad entre los miembros.

G)- Producto (Bien o Servicio)

Tal como afirma Fasiolo Urli (2006), aquí se deben describir los bienes o servicios que representan el "corazón" del proyecto. En este apartado es donde se debe trazar un puente entre las ventajas que confiere nuestro producto sobre las que ofrece la competencia, logrando determinar así, la demanda insatisfecha del cliente.

Simultáneamente, Amaru Maximiano (2008), coincide en que es determinante que el emprendedor sepa "escuchar la voz del cliente" para saber lo que éste desea y, con base en ello, definir el producto y estructurar el sistema de operaciones. En definitiva, la satisfacción del cliente es uno de los pilares que permitirá alcanzar el éxito de la empresa.

Asimismo, de modo adicional, aportar lo que desarrolla Weinberger Villarán (2009), en relación a que hoy se habla de "producto aumentado", dado que el producto incluye todos los servicios relacionados con él, incorporando los servicios de pre y postventa, como puede ser la garantía o un curso de capacitación para su adecuada utilización. Además, el concepto involucra la calidad del servicio ofrecido y el ambiente en el que se suministró el bien o servicio.

H)- Los diagramas de flujo de la empresa

Amaru Maximiano (2008), establece que una vez que se ha definido el bien o servicio, deberán identificarse las operaciones necesarias para generarlo y su correspondiente secuencia. Para ello, habrá que confeccionar un diagrama de flujo que muestre dónde comienzan y dónde terminan las operaciones (Grafica N°1).

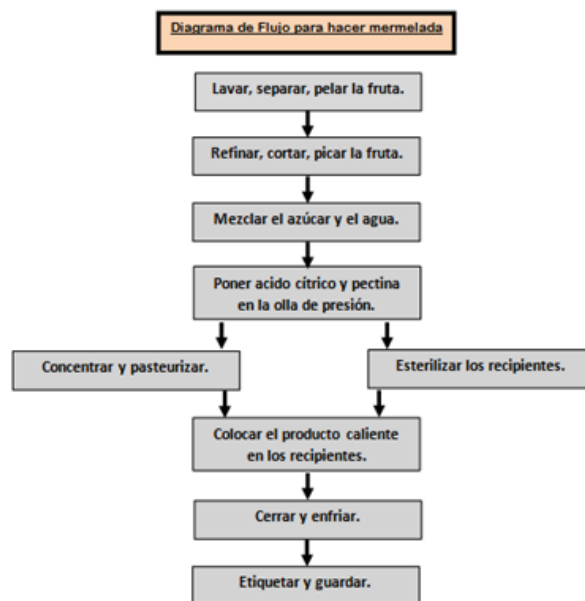
En este sentido, Munch Galindo (2007), hace referencia al proceso de producción, el cual está conformado por el conjunto de etapas requeridas para elaborar un producto o prestar un servicio. Una de las herramientas más importantes para representar los procesos de producción es el diagrama de flujo de proceso. El diagrama de flujo de proceso de producción, básicamente; es la representación grafica de la secuencia de operaciones.

Por otra parte, Álvarez Torres (1996), afirma que los diagramas de flujo son una parte importante en el desarrollo de procedimientos, ya que su sencillez gráfica ahorra muchas explicaciones.

Este autor, detalla; que entre las funciones que posee un diagrama de flujo se encuentran las siguientes para:

- a) Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- c) Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- e) Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- f) Diseñar nuevos procesos.
- g) Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- h) Facilitar el entrenamiento de nuevos colaboradores.
- i) Hacer presentaciones directivas.

Grafica N°1: Ejemplo de un Diagrama de Flujo que muestra la secuencia de operaciones



Fuente: Elaboración propia en base a Administración para emprendedores. Amaru Maximiano (2008).

I)- Análisis e investigación de mercado

El análisis e investigación del mercado representa un minucioso estudio de todas las partes que lo conforman, en palabras del autor Fasiolo Urli (2006), esta descripción *"incluye la potencialidad del ramo o sector, las diferencias entre el mercado disponible y la potencialidad de crecimiento del negocio; y el detalle de las distintas oportunidades a aprovechar por el negocio así como también las amenazas a las cuales deberá hacerle frente"*. (2006:341).

En términos más sencillos; Bongiorno (2006) aborda el tema y explica en relación a este aspecto, que se debe tratar de identificar el grupo de clientes al que se le va a vender el bien o servicio. Sostiene que la clave de esta herramienta es entender el mercado, dividirlo (segmentarlo), y escoger aquella parte, que por un lado sea significativa en cuanto a la dimensión del segmento, y por el otro, que el mismo sea de acceso sencillo para la empresa o emprendedor.

Por último, hacer mención a una idea que hace referencia Saporosi (1999), la que es particularmente descriptiva y categórica, señala *"que el producto no existe hasta que no hay alguien que lo compra. Nuestro mercado está ahí afuera, flotando. Cuando nos compra, hemos definido una coordenada producto-mercado"*. (1999:121).

De esta manera se puede inferir, en atención a lo descrito; que la importancia de la investigación de mercado radica que en sus resultados se fundamenta una parte significativa de la información contenida en un plan de negocios, definiendo así por ejemplo; cuales son las necesidades insatisfechas del mercado meta, cual es el mercado potencial, que necesitan los consumidores, cuales son los clientes que puntualmente comprarán, por que motivo comprarán y que otros productos o servicios sustitutos existen actualmente.

J)- Desarrollo de Proveedores

Para Krajewski (2008), los proveedores externos pueden ser otras empresas o particulares que suministran los recursos, servicios, productos y materiales para satisfacer las necesidades de corto y largo plazo de la empresa.

Por otro lado, Sapag Chain et al. (2000), plantean que el mercado de los proveedores puede llegar a ser decisivo en el éxito o en el fracaso de un proyecto. De ahí la necesidad de examinar si existe disponibilidad de los insumos requeridos y cuál es el precio que deberá pagarse para garantizar su abastecimiento.

En este orden de ideas, Weinberger Villarán (2009), precisa que es importante analizar el poder de negociación de los proveedores porque ellos podrían bloquear nuestro ingreso a una industria determinada.

Esta autora concluye sobre el tema, que se debe recordar que cuando los proveedores controlan el mercado, su poder de negociación es alto y en muchas ocasiones podemos dejar de satisfacer las demandas de nuestros clientes, por incumplimiento de nuestros proveedores.

Además, Lambin et al. (2009), vinculado a lo expuesto precedentemente, afirman que los proveedores pueden ejercer un poder de negociación a través del aumento de precios al distribuir, reducir la calidad del producto o limitar las cantidades que venden a un determinado cliente. Los proveedores poderosos pueden, por lo tanto, obstaculizar la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los aumentos de costos en sus propios precios.

Todas estas aseveraciones se relacionan además con lo esgrimido por Puchol (2005), el cual plantea que se debe olvidar que el primer beneficio está en la compra. Muchos emprendedores consiguen un proveedor, les resulta conveniente y no se interesan en conseguir otros proveedores alternativos. Siempre es conveniente contar con más de un proveedor para cada producto. Así nos prevenimos ante un problema de desabastecimiento causado, por ejemplo; por una huelga en la empresa del proveedor, un incendio en sus depósitos, un cese de la actividad comercial, etc. Contar con más de un proveedor nos posibilita tener permanentemente una oferta de precios, con lo que siempre podemos presionar al proveedor que más nos interesa mencionándole la oferta del otro.

Para concluir, tener a consideración siempre, que un proveedor que sea único en el mercado, puede ser determinante para el éxito o fracaso de una empresa. Asimismo, visualizar el papel del proveedor como un aliado estratégico del negocio y no como un acreedor, ya que este aportará para incrementar el valor agregado que luego será transferido al cliente, lo que traerá aparejado un mayor índice de satisfacción para este.

K)- *Análisis FODA*

Para Lambin et al. (2009), el análisis FODA, es esencialmente, un análisis multicriterios, con las siguientes características:

- El análisis es puramente cualitativo.
- No se basa en mediciones objetivas o información dura.

Por su parte, Weinberger Villarán (2009), explica que el análisis FODA, es una metodología de análisis de la situación de una empresa o un proyecto, observando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz de 2 x 2. Se sugiere realizarlo en dos oportunidades: la primera en el análisis de la idea de negocio y en una segunda instancia; dentro del plan de negocios.

Dentro de este orden de ideas, Wheelen y Hunger (2007), sostienen que el análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una determinada organización o proyecto, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. A través del paso del tiempo, el análisis FODA ha demostrado ser la técnica analítica más perdurable que se emplea en la administración estratégica.

De acuerdo con Munch Galindo (2007), la finalidad del FODA es transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

En este sentido Wheelen y Hunger (2007), manifiestan que esta herramienta también se emplea para generar varias estrategias alternativas posibles. La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa específica, se pueden vincular con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas.

Cuadro N°2: Matriz FODA con posibles alternativas estratégicas

Factores Internos	Fortalezas (F) Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas internas	Debilidades (D) Enumere aquí de 5 a 10 debilidades internas
Factores Externos	Oportunidad (O) Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades externas	Estrategias FO Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades
	Estrategias DO Crear aquí estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades	Amenazas (A) Enumere aquí de 5 a 10 amenazas externas
	Estrategias FA Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas	Estrategias DA Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas

Fuente: Elaboración propia en base a Administración estratégica y política de negocios. Wheelen Hunger. (2007).

L)- Organigrama

Filion et al. (2011), definen al organigrama como *“la representación grafica de las jerarquías en la empresa; debe reflejar las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal, cuidando la distribución de cargas de trabajo.”*(2011:46).

De un modo más simple, Hellriegel et al. (2009), exponen que un organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que expone cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones.

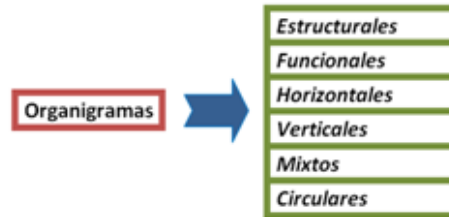
Por otro lado se debe agregar, como lo refiere el *Manual del Emprendedorismo* (2010), que los organigramas adoptarán distintas formas dependiendo del tipo de estructura y características particulares que adquiera la organización.

Para describir de un modo claro las formas de representar la estructura de una organización, tomaremos lo que señala Munch Galindo (2007), el cual sostiene que existen seis formas de representar los organigramas:

- 1- Vertical: Donde los niveles jerárquicos quedan ordenados de arriba hacia abajo.
- 2- Horizontal: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

- 3- Circular: En el cual los niveles jerárquicos quedan determinados desde el Centro hacia la periferia.
- 4- Mixto: En este tipo, se combina por razones de espacio tanto el horizontal como el vertical.
- 5- Estructural: Solo se consignarán los nombres de cada área o departamento.
- 6- Funcional: Se deben plasmar las funciones de cada área.

Grafica N° 2: Tipos de Organigramas



Fuente: Elaboración propia en base a Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Munch Galindo (2007).

M)- La estrategia de comercialización

En este punto Weinberger Villarán (2009), plantea que la estrategia de comercialización está estrechamente vinculada a los siguientes interrogantes: ¿Cómo se piensan lograr los objetivos de ventas? Y ¿qué se hará para atraer, retener y fidelizar a los clientes? La misma autora, continúa indicando que el plan de marketing contiene la estrategia de comercialización que implementará la empresa y este está relacionado con: la creación del bien o servicio (diseño, packaging y valor diferencial), la estrategia de precio, la estrategia de promoción (difusión) y la distribución del producto, es decir, cómo se hará llegar a los clientes o consumidores.

N)- Plan financiero

En palabras de Welsch et al. (2005), "el plan financiero cuantifica los resultados financieros de implantar los objetivos, las estrategias planificadas, los planes y las políticas de la alta administración. El plan financiero representa, así, una traducción, a términos financieros, de los objetivos, las metas y las estrategias para periodos específicos de tiempo." (2005: 52).

Articulando sobre el tema, Weinberger Villarán (2009), manifiesta que hasta el momento, el emprendedor ha demostrado a los inversionistas que ha sido capaz de identificar un bien o servicio, con potencial de ser adquirido por un grupo importante de clientes y ha fundamentado que es posible producir el bien o servicio; pero aún no ha podido argumentar si la producción y comercialización del producto, le posibilitará al inversor percibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan resultará económica y financieramente viable.

En este sentido, para esta autora, el plan financiero es sumamente valioso, debido a que a través de él se logrará determinar:

- ✓ Los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- ✓ Los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- ✓ El monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- ✓ Las necesidades de financiamiento.
- ✓ Las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- ✓ Los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- ✓ La rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

De esta manera, el plan financiero permite a los posibles socios/interesados del proyecto conocer:

- ✓ ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- ✓ ¿En qué momento podrán recuperar su inversión?

Asimismo, dentro del plan financiero se encuentran los presupuestos. En este sentido, es que Amaru Maximiano (2008), plantea que el presupuesto es un plan financiero, una herramienta para previsión de ingresos y gastos. Este consiste en un estado que ordena y clasifica los gastos estimados para un periodo y las entradas de recursos para cubrirlos. Para elaborar un presupuesto, es necesario planear actividades y afectar recursos, así como establecer su costo.

El mismo autor, afirma que para que el presupuesto sea una herramienta útil para la gestión de los negocios, es imprescindible su seguimiento y control. Controlar significa verificar si los hechos suceden de acuerdo con lo planeado y presupuestado. Sin presupuesto ni control presupuestario no es posible corroborar si el volumen de ventas o si el costo es alto o bajo. Como controlar implica obtener información, que es la base del proceso de decisiones, la administración de la empresa debe enfocarse tanto en la actividad de planeación como en la de control presupuestario. El control presupuestario, que evidencia fallas y permite que éstas se detecten, se resume en el análisis de variaciones relevantes ocurridas entre lo planeado-presupuestado y lo que realmente sucedió.

Continuando con lo planteado por el autor, quiero hacer referencia a la siguiente conceptualización, la que refiere a que el presupuesto no es una herramienta que condicione las decisiones del emprendedor. Si llegara a surgir una oportunidad de adquisición de una máquina, o de implementar una estrategia de ventas que requiera más recursos, y si esas acciones no estuvieran previstas, es mejor volver a construir el presupuesto para evaluar el efecto de esas decisiones en el resultado del negocio.

O)- Punto de equilibrio de la empresa

De acuerdo con el *Manual del Emprendedorismo* (2010), un análisis adicional que suele incluirse en el plan financiero es el punto de equilibrio. En este manual se indica, de un modo sencillo; que el punto de equilibrio es el volumen mínimo de ventas que debemos generar para cubrir los gastos fijos y variables del negocio, en un período de tiempo determinado.

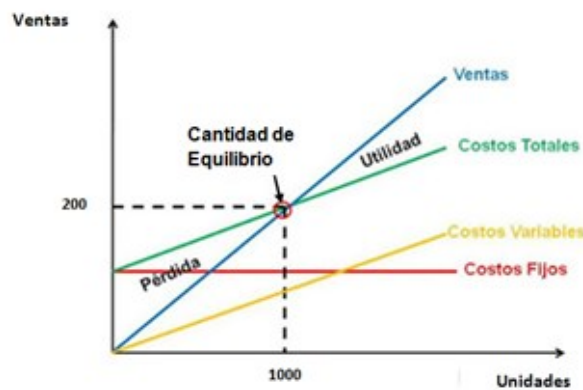
Fasiolo Urli (2006), complementando lo expuesto, puntualiza que el punto de equilibrio es una herramienta de decisión, que ayuda a determinar el nivel de operaciones óptimo en términos de producción y ventas que deberá sostener el emprendimiento.

De donde resulta que; el Punto de equilibrio se puede expresar del siguiente modo:

$$Px = \frac{CFT \text{ (costos fijos totales)}}{PVu \text{ (precio de venta unitario)} - CVu \text{ (costo variable unitario)}}$$

En definitiva, el resultado de esta ecuación establecerá la cantidad de bienes o servicios que se necesita vender para poder cubrir los costos fijos y variables del emprendimiento, para de esta forma, determinar el equilibrio.

Grafica N° 3: Método grafico para analizar el Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia en base a Administración de operaciones, estrategia y análisis, Krajewski y Ritzman (2000).

P)- Flujo de Caja

Weinberger Villarán (2009), establece que el flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos.

Es así, que este instrumento es útil para:

- Planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa por un periodo determinado.
- Ver si se puede cumplir con los compromisos asumidos en las fechas programadas.
- Evaluar la posibilidad de gestionar un financiamiento adicional.

- Evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazo en el cobro a clientes y el pago a proveedores.
- Determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad.

Esta autora, indica que el flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Comienza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda obtenida como resultado del estudio de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento.

En resumen, el flujo de caja debe contemplar tres aspectos importantes:

- Ingresos: Total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.
- Egresos: Suma de costos de fabricación, administrativos y de comercialización.
- Financiamiento: amortizaciones de intereses y capital.

Es decir, todo aquello que signifique movimiento de dinero en un periodo de tiempo determinado.

Cuadro N° 3: Flujo de caja proyectado (Enero a Marzo)

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ingresos				
Ventas		\$ 500 000	\$ 575 000	\$ 625 000
Total de ingresos		\$ 500 000	\$ 575 000	\$ 625 000
Egresos				
Inversión Inicial	\$ 200 000			
Alquileres		\$ 15 000	\$ 20 000	\$ 23 000
Agua		\$ 3 000	\$ 3 800	\$ 4 500
Luz		\$ 4 000	\$ 5 000	\$ 6 000
Sueldos		\$ 150 000	\$ 150 000	\$ 150 000
Prestamos (Pago mensual fijo)		\$ 30 000	\$ 30 000	\$ 30 000
Costos de administración		\$ 50 000	\$ 60 000	\$ 68 000
Costos de ventas		\$ 25 000	\$ 32 000	\$ 40 000
Imprevistos		\$ 0	\$ 30 000	\$ 10 000
Impuestos		\$ 34 000	\$ 43 000	\$ 52 000
Total de Egresos	\$ 200 000	\$ 311 000	\$ 373 800	\$ 383 500
FLUJO DE CAJA	-\$ 200 000	\$ 189 000	\$ 201 200	\$ 241 500

Fuente: Elaboración propia en base a Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, Weinberger Villarán (2009).

Nota: En relación a la rentabilidad, se debe tener presente que cualquier persona que invierta en un negocio espera una rentabilidad, la que puede variar en función al riesgo del proyecto y a sus propias expectativas. Sin embargo, cualquier inversionista esperaría una rentabilidad superior a la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias, dado que colocar el dinero en el banco tiene un riesgo significativamente inferior. En ese sentido, la rentabilidad del negocio debería ser mayor a la rentabilidad de los certificados bancarios a plazo fijo, en razón de que esta alternativa de inversión; tiene un ínfimo riesgo.

Q)- Recursos de la empresa

Desde la óptica de Amaru Maximiano (2009), las personas son el recurso más importante en las organizaciones, que en esencia, son grupos de personas que emplean recursos: materiales, como espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipos, e intangibles, como el tiempo y los conocimientos.

Más aún, para Hernández y Rodríguez (2011), las empresas cuentan con recursos propios o ajenos para funcionar.

Para este autor, en primer término se ubican los recursos económicos, que se clasifican en propios (capital) o ajenos (producto de financiamientos [pasivos]).

Los recursos materiales se constituyen por los bienes que le posibilitan a la empresa generar la producción de los bienes o servicios con los que satisface las demandas de los clientes o usuarios. Son parte de los recursos materiales de la empresa: terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, vehículos, etc.; todos estos elementos también pueden pertenecer a la empresa o financiarse mediante créditos.

Los recursos tecnológicos y métodos de la empresa están constituidos por sus sistemas de producción propios, conocidos como *know-how* (saber hacer de la empresa), que le permiten generar métodos de trabajo para realizar sus productos y servicios diferentes a los de otras empresas nacionales o extranjeras, y que le otorgan un lugar en la preferencia de los clientes en el mercado donde opera.

Recursos humanos. El personal contratado y vinculado con la empresa proporciona un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias laborales y, sobre todo, creatividad para solucionar problemas de operación o de distribución. Hoy se considera que la gestión del conocimiento es un factor determinante en el desarrollo de las empresas.

En relación a lo señalado en el párrafo anterior, Varela (2008), sostiene que un recurso humano adecuadamente manejado y entrenado se valoriza con el transcurso del tiempo, a diferencia de los recursos físicos que, en general, se desvalorizan. La experiencia y el aprendizaje son componentes básicos en el talento empresarial.

Otro recurso, según Hernández y Rodríguez (2011), es el tiempo, al cual lo define como un recurso intangible, no renovable. La gerencia necesita de la utilización correcta de los tiempos. Este es un componente clave en la planeación porque durante esta actividad se trabaja con los tiempos para realizar procesos productivos continuos y poder abastecer al mercado; también se necesita establecer programas que indiquen el tiempo de inicio y fin para aprovechar los recursos con que cuentan las empresas.

Actualmente, las empresas identifican otro tipo de activos (recursos) que son esenciales para su operación y que pueden ser la base de sus negocios, tales como patentes, marcas, convenios de exclusividad

de distribución, alianzas estratégicas con otras organizaciones del mismo giro o en las que se puede hacer alguna sinergia para la distribución y abastecimiento. (Cuadro N° 4).

Cuadro N° 4: Recursos de las empresas

Económicos	Materiales	Recursos tecnológicos y metodos de la empresa	Recursos humanos	Tiempo
Dinero (Propio o financiado)	Terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, vehículos.	Sistemas de producción propios (Know - how). Investigación y desarrollo (ID).	Personal de la empresa.	Horas hombre, horas maquina.
Patentes, marcas, convenios de exclusividad de distribución, alianzas estratégicas con empresas del mismo giro. Cultura laboral de la empresa. Ventajas competitivas. Identificación, registro y resguardo del capital intelectual.				

Fuente: Hernández y Rodríguez (2011: 11).

R)- Fuentes de financiamiento

Acorde con Weinberger Villarán (2009), una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios, hay que precisar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa.

Sin embargo, Sapag Chain et al. (2000), señalan que es evidente que cada proyecto puede tener múltiples fuentes de financiamiento simultáneas, las cuales, evaluadas adecuadamente, llevarán a la mezcla óptima de financiación.

Al mismo tiempo, Weinberger Villarán (2009), menciona que por lo general, los préstamos iniciales son concedidos por familiares, amigos y proveedores. Son procesos simples e informales, con condiciones favorables y a muy bajas o nulas tasas de interés. Sin embargo, el acceso a los préstamos suelen ser reducidos y no siempre están disponibles en el momento preciso.

Otra fuente de financiamiento interesante al inicio de las operaciones son las ayudas otorgadas por el Estado. Por lo general el dinero está disponible, pero es requisito realizar un plan de negocios y a veces el proceso suele ser un poco complejo.

Si se trata de financiar terrenos, las hipotecas son la mejor alternativa, en términos económicos, mientras que el leasing es la mejor opción para financiar maquinarias, equipos y vehículos.

Los créditos bancarios pueden ser útiles para cualquier tipo de financiación. Son muy flexibles pero se necesitan avales personales o garantías, por lo cual un empresario que recién inicia sus actividades, difícilmente podrá acceder a créditos bancarios. Sin embargo, el empresario podría financiarse con su propia tarjeta de crédito, pero es un financiamiento muy caro y riesgoso.

De lo expresado, se podría inferir que para materializar la creación de un negocio o su expansión es fundamental, de ser necesario: seleccionar el modo de financiarse más conveniente, con el propósito de evitar que más tarde se transforme en un obstáculo. Una correcta elección no sólo tiene que ver con los intereses, plazos y las tasas, sino además, evaluar correctamente en que estadio se encuentra el proyecto y las posibilidades concretas de hacer frente a tal compromiso.

S)- *Criterio de confidencialidad*

Este aspecto está vinculado con establecer un acuerdo de confidencialidad, el cual se materializará con la celebración de un contrato legal entre dos partes, el que describirá los temas confidenciales que ellas deseen compartir unas con otras para fines específicos, pero que desean limitar para su uso generalizado.

En este sentido el Autor Fasiolo Urli (2006) sostiene que el emprendedor es el autor intelectual del negocio y, por lo tanto, si lo considera necesario, puede recurrir a la protección legal de la información que comparte a los diferentes interesados mediante el plan de negocios.

Además, menciona que se podría firmar un contrato al momento de entregar a un potencial inversor o socio, en el cual se especificará que el emprendedor entrega dicho plan de negocios para su análisis, y quien lo recibe se compromete a guardar confidencialidad sobre la información allí contenida.

T)- *Anexos*

Para Muñiz (2010), dentro de este apartado se incluirán todos los elementos con un detalle más profundo, los cuales deben ser bastante completos y sólo serán leídos y analizados por el lector interesado en ellos (estudios de mercado, currículums, datos técnicos, documentos financieros, etcétera).

Reafirmando lo expresado en el párrafo anterior, González Salazar (2007), indica que en los anexos el emprendedor debe adicionar todos los documentos que ayuden a la mejor comprensión o verificación de los datos presentados en el plan de negocios.

IV)- *Consideraciones finales*

Es posible afirmar que la inexistencia o la inadecuada formulación de un plan de negocios complica la puesta en marcha de un proyecto, por lo que la supervivencia, desarrollo y su posterior crecimiento se verán afectados. Por otro lado, se evidencia que es esencial realizar una evaluación previa, un diagnóstico, con el propósito de conocer las condiciones y situaciones a las que está y estará sujeto el emprendimiento, y de esta forma poder dimensionar y controlar los potenciales riesgos vinculados a su ejecución.

En definitiva, el plan de negocios es un medio para materializar ideas; es un modo de exponer las ideas por escrito, de manera formal y estructurada, por lo que se transforma en una guía de las acciones cotidianas del emprendedor.

Resulta claro que la naturaleza de los planes de negocios consiste en ofrecer al emprendedor una estructura más pormenorizada acerca de su modelo de negocio. De manera más concreta, el plan pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes: qué, dónde, cuándo, para qué, cómo y por qué, con el propósito de trazar el camino para el accionar del emprendedor vinculado a la puesta en marcha de su proyecto.

Complementariamente a lo ya expresado, se considera pertinente mencionar lo que indica Weinberger Villarán (2009), *"El plan de negocios debe ser un documento claro, concreto y preciso, capaz de convencer a un potencial inversionista de la oportunidad que representa invertir en el negocio. Además, debe ser una guía para la puesta en marcha de la empresa."* (2009:36).

Por último, se considera prudente plantear a los emprendedores que pretendan concretar proyectos de este tipo, la siguiente recomendación, recibir de parte de la comunidad académica y/o profesional una adecuada asistencia técnica especializada, tanto en la instancia de elaboración del plan de negocios como en la puesta en marcha de aquellos emprendimientos que han demostrado ser proyectos viables, para poder contribuir a alcanzar eficientemente los objetivos planteados.

Referencias Bibliográficas

- Alvarez Torres, Martin G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. 1a. ed. México: Panorama Editorial S.A.
- Amaru Maximiano, Antonio C. (2008). *Administración para emprendedores*. 1a. ed. México: Pearson Educación de México S.A.
- Amaru Maximiano, Antonio C. (2009). *Fundamentos de Administración Teoría general y proceso administrativo*. 1a. ed. México: Pearson Educación de México S.A.
- Balanko Dickson, Greg. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. 1a. ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Bongiorni, G. (2006). *El plan de negocios*. Revista Enfoques. 9, 64.
- Borello, Antonio, (1994). *El Plan de Negocios. Guías de gestión de la pequeña empresa*. 1a. ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Draier, Enrique; Huarte, Jimena; Lebendiker, Adrián Leonardo; Méndez, Alejandra; Pértega, Gabriela; Rivas Corigliano, María del Pilar; Romero Villanueva, Javier; Sicardi, Juan; Spina, Mario y Vicchi, Alejandro. (2013). *Claves para emprendedores: Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. - 1a. ed. - Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Subsecretaría de Desarrollo Económico. Recuperado de: https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/manual_del_emprendedor_0.pdf
- Fasiolo Urli, Carlos A. (2006). *Emprender el camino: Estrategia, estructura y plan de negocios*. 1a. ed. Buenos Aires: Osmar Daniel Buyatti Librería Editorial.

- Félix Velasco, Álvaro. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocios*. 1a. ed. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Filion, Louis J.; Cisneros, Luis F.; Mejía Morelos, Jorge H. (2011). *Administración de PYMES*. 1ra. ed. México: Pearson Educación.
- Garzozzi, René; Messina, María; Moncada, Cristian; Ochoa, José; Ilabel, Griselda; Zambrano, Ricardo. (2014). *Planes de negocios para emprendedores*. 1a. ed. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos.
- González Salazar, Diana M. (2007). *Plan de negocios para emprendedores. Al éxito*. 1a. ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Harvard Business Press. (2009). *Crear un plan de negocios*. 1a. ed. Chile: Editorial Impact Media Comercial S.A.
- Hellriegel, Don; Slocum Jr, John W. (2009). *Comportamiento organizacional*. 12a. ed. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández y Rodríguez, Sergio J. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 5a. ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Krajewski, Lee J.; Ritzman, Larry P.; Malhotra, Manoj K. (2008). *Administración de operaciones*. 8a. ed. México: Pearson Educación de México S.A.
- Lambin, Jean J.; Gallucci, Carlo; Sicurello, Carlos. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. 2a. Ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Ministerio de Industria. (2010). *Manual del Emprendedorismo. Un nuevo país está en marcha y confía en vos*. Argentina. Recuperado de: http://emprendedorasenred.com.ar/wp-content/uploads/2017/02/Manual-Emprendedorismo.AE_.pdf
- Munch Galindo, Lourdes. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. 1a. ed. México: Pearson Educación de México S.A.
- Muñiz, Luis. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio. Como diseñarlo, implementarlo y evaluarlo*. Barcelona: Profit Editorial.
- Puchol, Luis. (2005). *El libro del emprendedor. Como crear tu empresa y convertirte en tu propio jefe*. 2a ed. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Resolución Técnica 49. (2018). *Marco Conceptual e Informe para Plan de Negocios*. Consejo elaborador de normas de administración (CENADMIN). Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- Sapag Chain, Nassir; Sapag Chain, Reinaldo; Sapag Puelma, José Manuel. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos*. 6a. Ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Saporosi, G. (1999). *Clínica empresarial. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios*. 2a. ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Stettinius, Wallace; Wood Jr., D. Robley; Doyle, Jacqueline L.; Colley Jr. John L. (2009). *Plan de negocio. Cómo diseñarlo e implementarlo*. Barcelona: Profit Editorial.
- Varela, V., Rodrigo. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. 3a. ed. Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Welsch, Glenn A.; Hilton, Ronald W.; Gordon, Paul N.; Rivera Noverola, Carlos. (2005). *Presupuestos. Planificación y control*. 8a. ed. México: Pearson Educación de México S.A.
- Weinberger Villarán, Karen. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. 1a. ed. Perú: Nathan Associates Inc. Recuperado de: <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. 10a. ed. México: Pearson Educación de México S.A.

