

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

Las oportunidades de iniciar un nuevo negocio surgen de diversas fuentes, todo puede empezar con una simple idea; sin embargo son pocas personas las que estudian la posibilidad de realizarlas y convertirlas en un negocio. El riesgo de que funcione o no, es muy alto y no todas las personas están dispuestas a asumirlo.

Para Greenberger y Sexton (1998) el inicio de un nuevo negocio puede surgir de la identificación de una oportunidad en el mercado, teniendo en mente que este nuevo negocio será una mejor opción que la competencia y se dedicará a un nicho específico de mercado.

En la actualidad, el entorno económico mundial puede representar una oportunidad o una amenaza para el inicio de un nuevo negocio; por lo tanto hay que considerar variables con respecto al ambiente y determinar si es propicio o no. Se agrupan estas variables en los siguientes aspectos (Specht, 1993; citado por Mazzarol, Volery, Doss, Thein, 1999;):

- Social
- Económico
- Político
- Desarrollo de la infraestructura
- Mercados emergentes

Analizar estas variables y considerarlas para el inicio de un negocio implicaría, no sólo disminuir la incertidumbre; sino también establecer objetivos más claros, implementar de planes y esperar resultados con mayor confiabilidad.

2.2 Planeación

Para el inicio de cualquier empresa, se necesita planear las actividades que se van a realizar, en qué momento se van a llevar a cabo, con qué recursos y otras cuestiones relacionadas con el funcionamiento de la empresa. Para esto primero, es necesario definir ¿qué es la planeación y para qué sirve?

De acuerdo a Griffin y Ebert (1997), la planeación es el proceso administrativo que determina lo que se necesita realizar en una organización, determinando la mejor manera de lograrlo. La planeación, como parte del proceso administrativo, dispone de tres componentes, a saber:

- Establecimiento de metas
- Desarrollo de una estrategia
- Diseño de planes tácticos y operacionales

De acuerdo a Ollé (1998), la planeación empresarial sirve para establecer objetivos y determinar metodología. Abarca la programación de actividades a desarrollar, anticipando algunas soluciones a posibles contratiempos. Sirve para comunicar el proyecto que se emprenderá, dar a conocer el control que se implementará.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es la planeación continua, donde Pitt y Goyal (2004) mencionan que ésta reporta beneficios como: la buena comunicación entre el personal y la dirección, el mejor control de las actividades de la empresa, verificar el alcance de los objetivos, entre otros.

Se necesita compromiso por parte de la gerencia para dar a conocer los planes de la empresa a todas las personas involucradas y contar con la participación de los trabajadores. De lo contrario de nada servirán los esfuerzos en la planeación de los recursos.

Para la creación de una empresa, no sólo se necesita tener un producto o servicio para ofrecer o un mercado establecido; también se requiere de realizar actividades administrativas como la planeación, la dirección, el control, entre otras, justamente actividades que te permite hacer el plan de negocios.

2.3 Definición de plan de negocios

Para la elaboración de un plan de negocios se necesita conocer qué es y cuál es la utilidad del mismo, de acuerdo a la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (2002), un plan de negocios es un documento escrito que define los objetivos de un negocio y describe los métodos a utilizar para alcanzar dichos objetivos.

Un plan de negocios es un instrumento de trabajo y, de acuerdo a Hormozi, Sutton, McMinn, Lucio (2002), es una herramienta útil para establecer metas y desarrollar estrategias, especialmente para pequeñas y nuevas empresas. El propósito general es definir el negocio y explicar con detalle cómo va a funcionar. La elaboración de este plan no garantiza el éxito de la empresa, pero muestra un escenario real de la empresa y de su entorno.

Utilizar esta guía reporta numerosos beneficios, tales como: permitir la clara comunicación y enfoque de las metas, determinar los recursos necesarios para la operación de la empresa, definir de forma detallada la operación de la empresa, establecer estrategias, anticiparse a los posibles problemas, minimizar riesgos, etc.

Elaborar un plan puede basarse en cuatro objetivos, de acuerdo a Longenecker, Moore, Petty (2001):

- *Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad del negocio*

Esta parte sirve para exponer la idea básica del negocio, describiendo cómo está actualmente y cómo se visualiza a través del tiempo.

- *El enfoque para explotar dicha oportunidad*

En esta parte se determina que enfoque tendrá el plan de negocios, como se van a realizar las actividades de la empresa.

- *Identificar los factores que son determinantes para el éxito del negocio*

Esta parte abarca las variables que determinarán el éxito o fracaso del negocio, y mostrará las diferentes situaciones que pueden ocurrir.

- *Establecer el plan de negocios como una herramienta de captación de capital para el financiamiento*

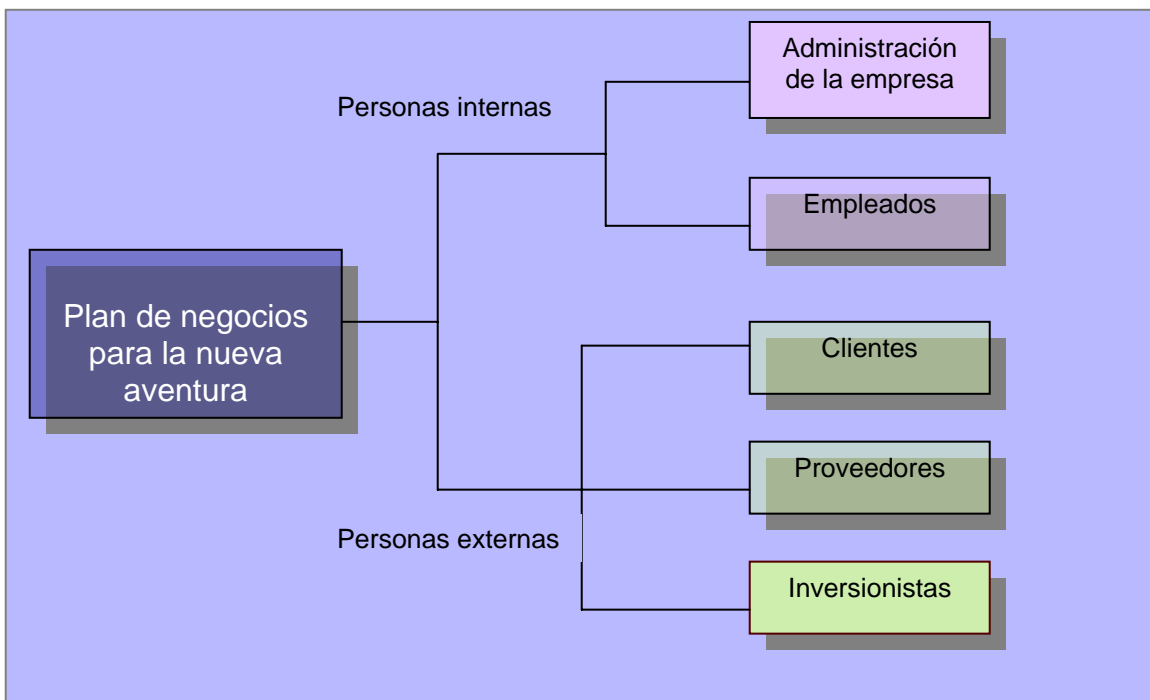
Como su nombre lo indica, uno de los principales objetivos del plan es atraer la atención de los inversionistas.

2.4 Usuarios del plan de negocios

Un plan de negocio es necesario, tanto para las personas que están dentro de la empresa, por que representa una guía que incluye las metas de la empresa y las estrategias que se llevarán a cabo; como para las personas que son externas a la empresa que puedan estar interesadas, de acuerdo a lo expuesto por Longenecker et al. (2001).

Las personas externas e internas conforman un grupo básico de usuarios que se muestran en la siguiente figura 2.1.

Figura 2.1
Usuarios de planes de negocios



Fuente: Longenecker et al., 2001, Cap. 6, p.123

El diagrama muestra los usuarios internos y externos del plan de negocios, es necesario que cada una de las partes conozca el plan. En el caso de los usuarios internos el plan es una guía de trabajo, genera disciplina en el equipo administrativo; en el caso de los usuarios externos representa una herramienta para crear confianza en las actividades de la empresa.

2. 5 Modelos de plan de negocios

Existen varios modelos que se pueden seguir para elaborar un plan de negocios; en este caso se revisaron diferentes guías. Las partes específicas del plan de negocios se mencionan en el siguiente subtítulo; a continuación sólo se muestra de forma general cada una de las propuestas:

- *Nacional Financiera*: se revisó la guía y el contenido es útil para el plan de negocios. Cada uno de los apartados se expresa de manera muy general, sólo menciona las partes con subtítulos y no entra en detalles, esta información es del año 2002 y fue escrita por Nacional Financiera.
- *Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa*: la guía que se presenta da mayor énfasis a la parte comercial del producto/servicio, que a las cuestiones operacionales y legales de la empresa. Esta información fue escrita por Centro para Servicios Educativos Princeton en el año 1998.
- *El plan de empresa, cómo planificar la creación de una empresa*: es un libro que muestra de forma detallada la creación de una empresa, enfocándose en el desarrollo de un plan de negocios. Analiza cada una de las partes que debe de integrar el plan. La información se obtuvo del libro EL PLAN DE EMPRESA Cómo planificar la creación de una empresa (1998).

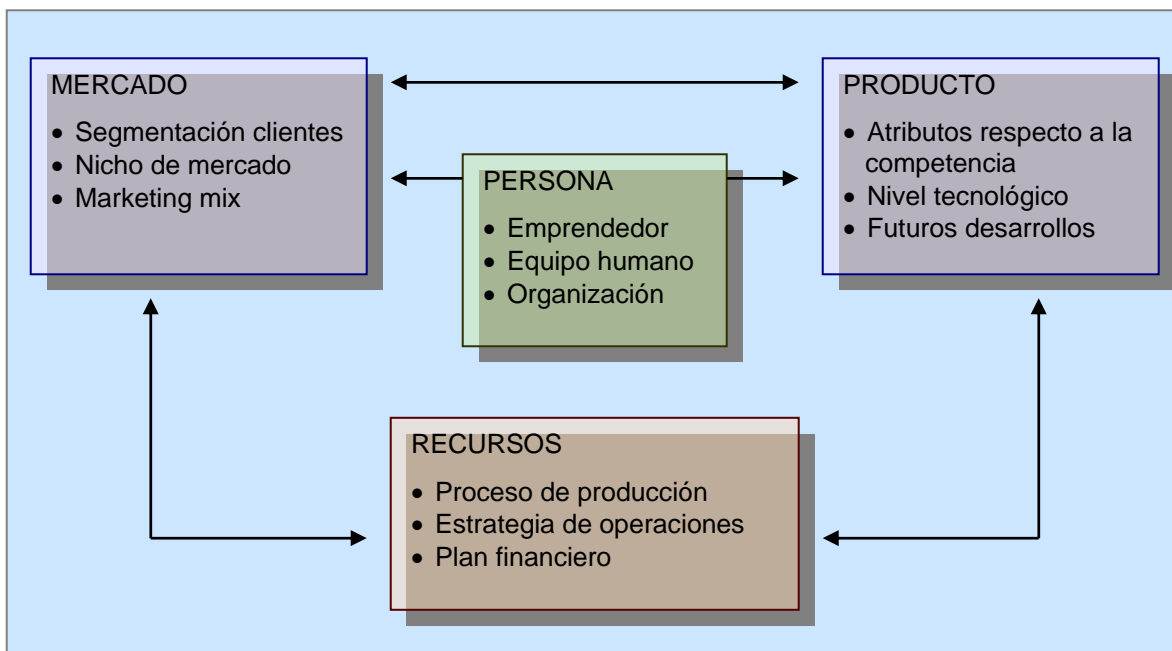
Esta última fuente fue escrita por los autores: Ollé, M. Planellas, M. Molina, J. Torres, D. Alfonso, J. Husenman, Sepúlveda, P. Mur, I. y el coordinador de esta colección fue Juan Luis Segurado. Se eligió para la elaboración del plan de negocios y las siguientes porciones suministran una idea específica de qué es un plan de negocios, abarcando el análisis del entorno y de la empresa, de manera más detallada.

2.6 Contenido del plan de negocios

Para determinar específicamente las partes que integran un plan de negocios, se necesita tener ciertos elementos básicos, los cuales muestra Planellas (1998), mediante el siguiente diagrama (figura 2.2).

Figura 2.2

Guía del plan de empresas



Fuente: Planellas, 1998, Cap. 1, p. 7

De acuerdo a Planellas (1998), el diagrama muestra la importancia de contar con un producto o servicio para ofrecer, de lo contrario ¿qué es lo que se va a vender? Se debe tener un mercado, integrado por los clientes potenciales para desarrollar una mezcla de mercadotecnia. Una empresa no puede operar si no cuenta con los recursos necesarios, como los relacionados con la producción y lo financiero. Y por último, pero no menos importante el capital humano, éste debe de funcionar como un equipo para lograr las metas de la organización.

2.7 Definición del negocio

La primera parte del plan de negocios, de acuerdo a Hormozi et al. (2002) incluye una descripción del negocio, la misión y visión, además de describir el tipo de negocio y su propósito. En lo mencionado por Longenecker et al. (2001):

- La misión: debe describir de forma concisa la estrategia a seguir y la filosofía de la empresa (simple, creíble y alcanzable).
- La visión: debe mostrar lo que la empresa se propone, donde está, incluir la naturaleza del negocio, qué se ha logrado, si ha habido cambios.
- Los objetivos: son aquellos enunciados que indican hacia donde va la empresa, cuáles son las metas que pretende alcanzar.

Es necesario determinar que tipo de negocio se va a llevar a cabo, una de las tareas más difíciles y complejas a realizar; además de determinar quiénes serán los clientes. Esta tarea es de suma importancia por que es la base de todas las actividades del marketing, y determinará el éxito del inicio y futuro del negocio. Para un claro entendimiento del negocio es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas, de acuerdo a Molina y Torres (1998):

- ¿A qué clientes me dirijo?
- ¿Qué necesidad quiero satisfacer?
- ¿De qué modo lo hace?

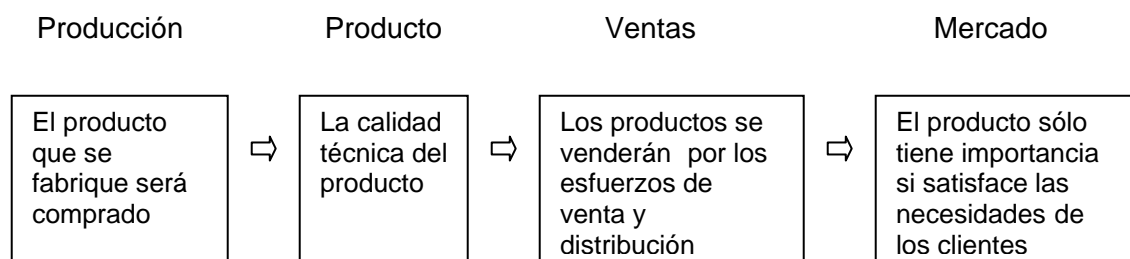
Es esencial determinar el rumbo que seguirá el negocio, antes de establecer objetivos, estrategias y planes. Considerando que las decisiones que se tomen estarán en conformidad con el plan de negocios establecido. Es elemental que las decisiones que se tomen sean en base a objetivos reales, alcanzables, aceptables y flexibles, según Meloy, Richard, Goldstein (1998). Se establecen medios para evaluar el desempeño de las tareas realizadas.

De acuerdo a Planellas (1998), en este apartado se determina la descripción y los atributos del producto/servicio que se va a vender. Especificando cuál es su utilidad y beneficio para el cliente. El nivel tecnológico es importante para ofrecer y/o desarrollar nuevos productos.

2.8 Plan de marketing

Este plan se define como: “una estrategia detallada y enfocada a ajustar la mezcla de mercadotecnia para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor”, descrito por Griffin y Ebert (1997). Longenecker et al. (2001), menciona que debe identificar el tipo de mercado que existe, y determina la preparación, comunicación y entrega del producto/servicio final.

De acuerdo a Molina y Torres (1998), esta parte debe determinar que tipo de enfoque tendrá el plan de negocios, ya que muchos emprendedores han ido cambiando y se orientan hacia:



2.8.1 Análisis del mercado

Es necesario realizar un análisis detallado del mercado meta; en esta etapa del plan se requiere describir a los clientes del mercado y cuál es su comportamiento. El análisis de mercado debe estar constituido por varios aspectos, según Molina y Torres (1998), tales como:

- *Tamaño de mercado:* Identificar y cuantificar el mercado potencial, que es el conjunto de personas o empresas que podrían ser posibles compradores.
- *Las tendencias del mercado:* Mantener en constante vigilancia las tendencias del mercado, influidas por los cambios políticos, económicos y sociales.
- *Características del mercado:* Son las especificaciones del mercado que pueden afectar el desarrollo de la empresa.
- *Segmentación del mercado:* Consiste en dividir el mercado en categorías y elegir un segmento, determinar los clientes.

2.8.1.1 Competencia

Es fundamental conocer la industria, que es el conjunto de empresas que ofrecen el mismo producto/servicio en un sector. En la opinión de Molina y Torres (1998), es importante conocer cuáles serán los competidores, describiendo sus fortalezas y debilidades. Hay que considerar factores competitivos, tales como: calidad en el servicio, duración del producto/servicio, diseño, distribución, entre otros.

De acuerdo a Emerson y Grimm (1999), la rivalidad entre diferentes empresas que ofrecen un mismo producto, provoca un impacto en la satisfacción del cliente; debido a que se incrementan las expectativas de los clientes y las empresas se ven en la necesidad de ofrecer mejores productos y servicios.

2.8.2 Mezcla de marketing

Para establecer una estrategia que permita cumplir con las necesidades y exigencias de los consumidores, es necesario desarrollar una mezcla de marketing, que es la combinación del producto, precio, plaza y promoción.

Producto

Consiste en describir el producto/servicio, mostrando las características y los beneficios para el consumidor final. De acuerdo a Longenecker et al. (2001), “un producto incluye el paquete total de satisfacción que se ofrece a los consumidores en una transacción, ya sea que se refiera a un servicio, a un producto o a una combinación de ambos” (p.278).

Precio

Para establecer el precio se dispone de tres elementos: los costos de producción, los precios de la competencia y las expectativas de los clientes, según Molina y Torres (1998). Este factor influirá de forma decisiva en el volumen de ventas y de ingresos, además de atraer o disuadir a posibles competidores.

Plaza

Longenecker et al. (2001) menciona que hay factores clave para elegir una buena ubicación, como: facilidad de acceso para el cliente, condiciones ambientales del negocio, disponibilidad de recursos. Otro factor incluido, son los canales de distribución, que “son el conjunto de empresas que facilitan el flujo de los productos desde el fabricante hasta el cliente final” (Molina y Torres, 1998, p.34). El producto debe estar disponible cuándo y dónde quiera comprarlo el cliente.

Promoción

Se puede disponer de ventas personales (contratación y capacitación de vendedores) y publicidad (medios masivos de difusión) según Longenecker et al. (2001). Molina y Torres (1998) mencionan que las actividades de comunicación deben estar diseñadas para que el mensaje llegue a clientes potenciales. El tipo de promoción que se elija dependerá en gran manera del producto a ofrecer.

2.8.3 Investigación de mercado

Al iniciar un nuevo negocio hay que saber qué necesita el cliente exactamente, cómo, dónde, en cuánto lo quiere y otras interrogantes que surgen. Estas preguntas pueden ser contestadas mediante una investigación de mercado. Griffin y Ebert (1997) la definen como: “el estudio de lo que los compradores necesitan y de cómo satisfacer mejor esas necesidades” (p.109). Para realizar una investigación de mercado, se tienen que seguir una serie de pasos descrita por Longenecker et al. (2001):

1. *Identificar las necesidades de información*
2. *Búsqueda de datos secundarios*
3. *Captación de datos primarios*
4. *Interpretación de los datos*

Después de realizar la investigación de mercado, se recopila la información obtenida y se desarrolla el plan de marketing, que debe estar dirigido principalmente a satisfacer al cliente.

2.9 Plan de operaciones

Un plan de operaciones se desarrolla para cumplir con las actividades de la empresa, es decir qué va hacer para que el cliente obtenga el producto. De acuerdo a Longenecker et al. (2001) ofrece información de la fabricación del producto o cómo se proporcionará el servicio; esto incluye descripción de las instalaciones, del personal, e incluso del inventario.

En la opinión de Gaskill et al. (1996) esta planeación es muy útil para los negocios pequeños en especial, pero se requiere de conocimiento acerca de las áreas de trabajo y los procesos que se realizan.

El plan de operaciones se centra en dos preguntas básicas: ¿cómo? y ¿con qué?, con la finalidad de conocer la forma apropiada de comercializar el producto/servicio, en base a lo mencionado por Alfonso, J. (1998). Los objetivos del plan son:

- a) Establecer los procesos necesarios para comercializar el producto/servicio.
- b) Definir los recursos materiales y humanos para las diferentes actividades.
- c) Valorar los parámetros básicos (plazos, existencias, inversiones, etc.) relacionados con los procesos y recursos.
- d) Programar el período inicial de la empresa.

Los objetivos anteriores están en conformidad con lo escrito por Gaskill et al. (1996), al decir que este plan debe abarcar áreas como las finanzas, el personal, el inventario e incluso la mercadotecnia. Para elaborar el plan operacional se puede seguir una serie de pasos especificada por Alfonso J. (1998).

2.9.1 Los condicionantes externos e internos

Consiste en identificar, analizar y cuantificar en lo posible los factores externos (los cambios en el costo de la materia prima, las condiciones climáticas, la capacidad de producción de la competencia, etc.) e internos (estrategias competitivas en las actividades empresariales) que integran el entorno específico y genérico que tendrán influencia sobre el plan.

2.9.2 Los procesos y operaciones

Alfonso, J. (1998) menciona que consiste “en dedicar el máximo esfuerzo a optimizar *antes* los procesos y operaciones que los equipos” (p.49). Se realizan dos tipos de procesos:

- **El proceso principal:** sucesión cronológica de operaciones sobre objetos del proceso (materiales, productos, clientes). Las operaciones pueden ser: de movimiento, espera, verificación y de procesamiento.
- **El proceso auxiliar:** sucesión cronológica de operaciones que realizan los agentes del proceso (personas, máquinas).

Estos procesos son diferentes, pero trabajan para un sólo resultado final; por lo tanto se debe definir correctamente el proceso principal, para implementar los auxiliares. Se recomienda utilizar diversos diagramas y elegir el más óptimo para la empresa, opina Alfonso, J. (1998).

Rainbird, M. (2004) menciona que entre más flexibles sean los procesos, será más rápido y sencillo atender a los cambios del mercado. Además agrega que la identificación de las fortalezas en el proceso, llevan a generar una ventaja competitiva; lo cual estructura las operaciones de la empresa.

Otro aspecto que se incluye, es la relación con los proveedores, Carr y Pearson (2002) mencionan que la adquisición de productos o materia prima es parte del plan estratégico, por medio del cual pueden obtener entregas rápidas, costos bajos y niveles de alta calidad. El propósito es generar oportunidades para ser más competitivos.

2.9.3 Recursos materiales y humanos

De acuerdo a Alfonso, J. (1998) se deben definir los materiales que se van a utilizar, de ser necesario establecer un criterio de prioridades. Tomando en cuenta que entre más estandarizados estén mejor y no olvidar los reglamentos de uso. Otro recurso básico es el humano, muchas organizaciones no lo toman en cuenta en el momento de planear; sin embargo una empresa es lo que es por el personal que labora en ella.

2.9.4 Distribución en planta e infraestructura física

De acuerdo a Alfonso, J. (1998) la distribución ayuda a determinar los procesos y los recursos implicados en los mismos, tomando en cuenta los movimientos y el espacio necesarios para los procesos. La infraestructura física se refiere al edificio e instalaciones generales para llevar a cabo los procesos de fabricación, comercialización y prestación de servicios. No hay que olvidar que estos requerimientos influyen en el rendimiento y eficacia de los procesos.

2.9.5 Plazos y capacidades

Se toma en cuenta el ciclo temporal (tiempo necesario para la fabricación/comercialización/prestación de un producto o servicio a partir de cero) menciona Alfonso, J. (1998). Además se consideran factores como el tiempo de respuesta existente entre la solicitud y prestación de un servicio o un producto, tiempos burocráticos, tiempos en el proceso, entre otros. El propósito es disminuir los tiempos al máximo; en esta etapa intervienen las capacidades, ya sea del personal o de la maquinaria.

2.9.6 Existencias y costos unitarios

Actualmente muchas organizaciones se rigen por la filosofía justo a tiempo, que busca reducir las existencias al máximo, no solo por el ahorro de costo y espacio sino por los problemas ocultos que esto conlleva mencionado por Alfonso, J. (1998). Hay dos criterios para la clasificación de costos: por niveles de actividad (fijos y variables) y por criterio de asignación (directo e indirecto).

Para la implementación del plan operacional, es importante considerar el tiempo de puesta en marcha y los costos que esto conlleva.

2.10 Plan Organizacional

En esta etapa del plan de negocios, se identifican los recursos humanos que son indispensables para la organización, tomando en cuenta el reclutamiento, la selección, la capacitación, la cultura organizacional, la definición de puesto, entre otros.

2.10.1 Reclutamiento y selección del personal

En el caso del reclutamiento, dice Husenman, S. (1998) que se elige, por medio de un procedimiento, a aquella persona que posee las características técnicas e interpersonales que garanticen un rendimiento esperado en un puesto de trabajo. Hay varias fuentes de reclutamiento, desde un anuncio en el periódico hasta una agencia profesional.

La selección del personal, puede llevarse a cabo por medio de una entrevista personal, y verificando la información que la persona presente en su currículo y por medio de referencias

Para el reclutamiento del personal, primero se debe de realizar una descripción del puesto. Para Longenecker et al. (2001), es el “resumen escrito de los deberes que se requieren en un puesto específico” (p.412). Este resumen debe contener los conocimientos, las habilidades, capacidades y otras características de la persona para determinado puesto laboral.

2.10.2. Capacitación del personal

Longenecker et al. (2001), menciona que la capacitación tiene como propósito preparar a una persona, recién ingresada, para desempeñar las tareas para las cuáles fue contratado. También se puede dar para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados que tiene mayor tiempo en la empresa.

De acuerdo a Kirkbride (2002), es necesario desarrollar habilidades y talentos en el personal, para que sean más competitivos y se genere una estrategia de satisfacción del cliente. En la opinión de Muffatto y Panizzolo (1995), para el correcto desarrollo del personal, no sólo se requiere del reclutamiento, la selección, la educación y el entrenamiento, también es necesaria la evaluación y las recompensas que la gerencia debe otorgar para mantener motivado al personal.

2.10.3. Cultura organizacional

Para generar mayores beneficios, se forman equipos de trabajo, que comparten un propósito y un proyecto, a través de relaciones directas y tareas de equipo, menciona Husenman (1998). Por otro lado, Muffatto y Panizzolo (1995), mencionan que el trabajo en equipo reporta beneficios como el enriquecimiento de ideas, variedad de habilidades, organización, que son de mucha utilidad en el trabajo diario.

Para ofrecer calidad y satisfacción al cliente, es necesario, establecer una cultura organizacional con la que estén comprometidos todos los integrantes de la empresa, empezando por la gerencia. Muffatto y Panizzolo (1995), dicen que esta cultura debe estar basada en valores que deben respetar todos en la empresa. Cuando se enfoca esta cultura al cliente se obtiene mejores resultados. En la opinión de Gaither (1994), el nivel del servicio puede medirse mediante las políticas y metas que la organización establezca.

A manera de conclusión, se puede decir que uno de los recursos más valiosos de una empresa, son los recursos humanos; así que se confirma lo mencionado por Nickerson y Silverman (1998), una buena inversión es la que se hace sobre la combinación de capital intelectual, con tecnología, para generar estrategias que permitan explotar oportunidades de negocio.

2.11 Plan financiero

Este plan consiste en mostrar “una relación de las necesidades financieras de la nueva compañía y fuentes de financiamiento, y una proyección de sus ingresos, costos y utilidades” (Longenecker et al., 2001, p.135).

Para realizar el análisis, se requiere de estados financieros pro forma, que son el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo. Éstos están basados en proyecciones y en explicaciones sólidas, para poder determinar cifras establecidas, explica Longenecker et al. (2001). Proporcionan información del desempeño y los recursos financieros de una empresa; es de vital entender el propósito y contenido de cada uno de éstos. Se toma como base de información al autor antes mencionado.

2.11.1. Balance general

El balance general “es un informe financiero que muestra los activos, pasivos y capital de los propietarios de una empresa en un momento específico” (Longenecker et al., 2001, p.211). El balance se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Pasivos (Deuda en circulación) + Capital social} = \text{Activos totales}$$

Los activos se dividen en: circulante (Caja, cuentas por cobrar, inventarios y activos diferidos), fijos (maquinaria y equipo, edificios y terrenos) y otros activos (inversiones, patentes). Los pasivos se dividen en: circulante (cuentas por pagar, pasivo diferido, pagarés de corto plazo) y de largo plazo (pagarés de largo plazo, hipotecas). Por último, el capital social se constituye por: aportaciones de los propietarios o capital de la sociedad o de las acciones comunes.

2.11.2 Estado de resultados

El estado de resultados “es un reporte financiero que muestra las pérdidas o ganancias de las operaciones de una compañía durante un periodo determinado” (Longenecker et al., 2001, p.209). El estado de resultados se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas} - \text{Gastos} = \text{Utilidades}$$

Este reporte muestra qué tan rentable es la empresa, por que la información está relacionada con: ingresos por venta de productos/servicios, costo de producción, costos de operación, costo financiero y pago de impuestos; el cual es el desglose de la fórmula.

2.11.3 Flujos de efectivo

El flujo de efectivo es “un reporte financiero que muestra los cambios en la posición de efectivo de una empresa durante un periodo determinado” (Longenecker et al., 2001, p. 215).

Se registra el costo de depreciación anual, para acoplar el activo con las ventas generadas por su uso; cuando se utiliza una “contabilidad en base al efectivo, el ingreso se reporta cuando el efectivo se recibe, y los gastos se registran cuando se pagan” (Longenecker et al., 2001, p.216). El flujo de efectivo se basa en la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{l} \text{Flujos de efectivo} \\ \text{de las operaciones} \\ \text{después de impuestos} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Inversiones} \\ \text{en el capital de} \\ \text{trabajo neto} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Inversiones} \\ \text{activos fijos} \\ \text{y otros activos} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Flujos de} \\ \text{efectivo de la} \\ \text{empresa} \end{array}$$

2.11.4 Rentabilidad y Rendimiento

Uno de los aspectos más importantes a considerar al inicio de un negocio es la rentabilidad del mismo, de acuerdo a Sepúlveda, P. (1998). La rentabilidad a largo plazo debe ser igual o superior al costo de oportunidad, lo cual será un indicador viable.

Sepúlveda, P. (1998) menciona que el rendimiento, representa la creación de la riqueza y responde a la siguiente pregunta: ¿cuántos pesos recupero en un año por cada cien invertidos? Está directamente asociado a las utilidades y a los activos totales, considerando que los recursos tienen un costo. El negocio debe mantener un equilibrio económico a largo plazo, mediante la generación de un rendimiento igual o superior al costo de los recursos utilizados.

Longenecker et al. (2003) para medir el rendimiento del proyecto se utilizarán dos herramientas:

- TIR (Tasa Interna de Rendimiento): esto consiste en calcular una tasa que sobrepase del costo de capital del negocio, para que sea atractivo el proyecto. Para la obtención de esta tasa se necesita tener los flujos de efectivo, inversión inicial, los periodos para la recuperación, el rendimiento requerido.
- VPN (Valor Presente Neto): consiste en calcular el valor actual de los flujos futuros, restándole la inversión inicial. Cuando el VPN es positivo se considera un proyecto viable. Para obtenerlo se requiere de los flujos de efectivo, inversión inicial, los periodos para la recuperación, el rendimiento requerido.

De acuerdo a Phillips, P. (2000), el plan financiero mantiene una relación estrecha con los demás planes de una organización, como el plan de marketing, el operacional, etc. El beneficio es que se mantiene una relación con el interior de la empresa, y con el medio exterior. Logrando tener eficiencia, eficacia y adaptabilidad en las operaciones de la empresa, con beneficios al cliente final.

2.12 Conclusión

Al término del plan de negocios, se escribe el resumen ejecutivo. Este resumen es una “sección del plan de negocio que proporciona un panorama global, claro y conciso de la aventura propuesta” (Longenecker et al., 2001, p.131). Es de vital importancia para atraer la atención de los inversionistas.

Esta parte se incluye al principio del plan de negocios, su longitud no debe sobrepasar las dos hojas, de lo contrario se perderá el interés. El escritor del plan de negocios debe ser capaz de resumir lo puntos más importantes.