

## **CAPITULO III**

### **PLAN DE NEGOCIOS**

#### **3.1 Plan de Negocios**

El Dr. Enrique Rivera Garibaldi, de la Dirección de Innovación y Desarrollo (DID) del Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada (CICESE)<sup>41</sup> explica que concepto Plan de Negocios se remonta a las décadas de los sesenta y setenta cuando en Estados Unidos existían grandes excedentes de capital. *“El dinero se quería invertir con la mayor certeza y el menor riesgo en el negocio”*.

Por su parte, Finch, B. en el 2001<sup>42</sup>, define un Plan de Negocios, como:

*“un documento que contiene puntos tales cómo propuesta de un nuevo negocio ó mejoramiento de uno ya existente, pronóstico de ventas y análisis financiero, evaluación de riesgo a la nueva inversión. Tiene por objetivo conseguir la financiación de nuevas iniciativas empresariales, vender un negocio ó suministrar a la dirección una perspectiva a futuro”*.

Si lo que se requiere es nuevo capital, es prescindible ponerse en el lugar del inversionista. Para ello se debe transmitir seguridad, sobre todo si de rendimiento se trata. El inversionista busca maximizar sus utilidades a través de los flujos de efectivo que se le darían si el negocio logra cubrir sus expectativas. Para esto se recomienda, el arreglo general del plan, incluyendo resumen ejecutivo contenido, capítulos, etc., debe expresar claramente lo que el equipo de administración requiere a largo plazo, justificaciones financieras, ventajas competitivas claras, sobre todo para que sea de total interés<sup>43</sup> (Longenecker, Moore y Petty (2001))

---

<sup>41</sup> Rivera G, Enrique (2005).

<sup>42</sup> Finch, B. (2001).

<sup>43</sup> Longenecker, J. G., Moore, C. W., y Petty, W. J. (2001) p. 127

Alcaraz R., (2000), señala que: *“Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor planear y ayuda a encontrar el camino adecuado para el logro de metas y objetivos”*<sup>44</sup>

El Plan de Negocios, pocas palabras, es un documento que refleja la descripción del negocio, de las operaciones, de los clientes o mercado meta, situaciones legales, estrategias y finalmente, proyecciones financieras.

La mayor parte de las empresas en México, como anteriormente se expuso, son pequeñas y medianas. A su vez, estas empresas, por el contexto tradicional-cultural de nuestro país cuentan con un único dueño y en otros casos están distribuidas entre los integrantes de una sola familia. Nuestros lazos familiares son muy estrechos y la confianza hacia los ajenos a ellos, son bastante grandes. Esto, constituye una ventaja en algunos casos, pero por otro lado constituye una debilidad pues se pierde el control sobre la misma al simplemente, confiar y no controlar.

Si bien las PYMES son mayoría, muchas de ellas son manejadas ineficientemente lo que conlleva a que no se consoliden en bases sólidas y su crecimiento sea limitado. Es rara la PYME Mexicana que cuenta con conceptos básicos de administración como: Planeación, Organización, Dirección y Control. Hablando de trascendencia de las empresas, son escasas aquellas que sobreviven a la segunda generación de familia pues su creador, no acostumbra delegar y permitir que cada individuo realice sus actividades, por el contrario, el dueño gusta de abarcar distintas áreas como las ventas, la contabilidad, la cobranza, la producción, distribución y promoción, descuidando con ello su función principal, la de administrar.

En consecuencia, cuando fallece, los empleados son incapaces de cumplir con sus labores eficientemente a raíz de no haber tenido la responsabilidad total de sus funciones y por lo tanto la empresa decae en poco tiempo.

---

<sup>44</sup> Alcaraz R., Rafael (2000).

Otro problema latente en nuestras PYMES es la falta de liquidez y solvencia económica. Un dicho inglés de uso popular en los negocios es: “*Cash is King*” cuya traducción sugiero fuese: “*Liquidez es poder*”. Esto en resumen, nos dice la importancia de tener un respaldo económico líquido, que nos permita tomar oportunidades de negocios en el momento adecuado.

### **3.2 Opciones de contenido del Plan de Negocios**

Es necesario conocer a los usuarios del plan y sus dos objetivos fundamentales:

- Funcione de guía para el cumplimiento de metas y estrategias para uso interno.
- Sirva de carta de presentación, para posibles inversionistas externos a la organización.

Después de investigar distintos formatos en cuanto a la elaboración de un plan de negocios que cumpla con los requisitos mínimos que debe contener, se llegó a la conclusión de tomar dos opciones de plan de negocio, además de la Guía para la elaboración de un proyecto Ecoturístico, los cuales, se muestran a continuación:

- Plan de Negocios Incubadora de Negocios Tecnológico de Monterrey Campus Central Veracruz.<sup>45</sup>
- Plan de Negocios de Exportación del Banco de Comercio Exterior de México (BANCOMEXT).<sup>46</sup>
- Guía “Como desarrollar un proyecto de Ecoturismo”, dentro del Fascículo II de la serie Turismo Alternativo de la Secretaría de Turismo de México.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Plan de Negocios Incubadora de Negocios Tecnológico de Monterrey Campus Central Veracruz. [En línea].

<sup>46</sup> Plan de Negocios de Exportación del Banco de Comercio Exterior de México (BANCOMEXT) [En Línea].

<sup>47</sup> SECTUR. (2004) Guía “Como desarrollar un proyecto de Ecoturismo”

Posteriormente a su análisis, se propondrá un plan de negocios que se adapte a las necesidades para la creación de un Plan de Negocios de un proyecto Ecoturístico.

### **3.2.1 Opción I. Plan de Negocios Incubadora de Negocios Tecnológico de Monterrey Campus Central Veracruz**

#### **Índice del Plan de Negocios**

- Se recomienda máximo 50 cuartillas de Plan de negocios (incluyendo portada, índice, texto y anexos).

#### **Resumen Ejecutivo**

- La información clave del Plan de Negocios.
- Elementos claves.
- Información clave de cada área.
- Es una invitación para analizar el proyecto.
- De dos a tres cuartillas máximo.
- El Resumen Ejecutivo se hace una vez terminado el Plan de Negocios.

#### **I. Descripción de la empresa**

1. Nombre de la empresa.

- Dirección, Teléfono, Mail, Contacto.

2. Antecedentes / Historia.

- Situaciones que le dan fuerza al proyecto.

3. Concepto de Negocios.

- ¿Cuál es el negocio que se ofrece?
- ¿Cuáles son las guías principales del proyecto?

#### 4. Misión.

- Es un enunciado claro y conciso. Es el motivo por el cual existe la organización.

#### 5. Visión.

- Es un concepto utópico. Es en lo que vamos a trabajar todos los días tratando de alcanzarlo.

#### 6. Producto y/o Servicio.

- De forma general, pero atractiva describir el producto o servicio

#### 7. Ventajas Competitivas / Comparativas.

- Competitivas: “Algo” que nunca o muy difícilmente la competencia tendrá.
- Comparativas: “Algo” que te distingue de la competencia.

#### 8. Factores de Riesgo.

- Ambiente interno (Debilidades)
- Ambiente externo (Amenazas)

#### 9. Factores de Éxito.

- Ambiente interno (Fuerzas)
- Ambiente externo (Oportunidades)

#### 10. Impacto en la comunidad.

- Social.
- Ecológico.
- Económico.

#### 11. Objetivos organizacionales.

- De toda la organización, enfocados a corto, mediano y largo plazo (número de objetivos: 3 a 6).

#### 12. Estrategias

- Principales líneas de acción para alcanzar la Misión, Objetivos, etc. (de 2 a 3 por cada objetivo organizacional).

## **II. Organización**

### 1. Definir los objetivos del área.

- Se recomienda 3 a corto, 2 a mediano y 1 a largo plazo.

## 2. Organigrama.

- Situación actual y crecimiento esperado.

## 3. Definición.

- Nombre del puesto.
- Descripción del puesto (Describir funciones y responsabilidades del puesto, requisitos académicos y laborales).

## 4. Personal.

- Reclutamiento, selección, contratación, aspectos laborales e inducción.

## 5. Condiciones de trabajo.

- Horarios de trabajo, prestaciones, reglas, etc.
- Tabla de sueldos.

### **III. Mercadotecnia**

#### 1. Definir los objetivos del área.

- Se recomienda 3 a corto, 2 a mediano y 1 a largo plazo.

#### 2. Definición del producto o servicio.

- Beneficios del producto (empaquete, color, tamaño y nombre).
- Logotipo y eslogan.

#### 3. Análisis del mercado.

- Limitaciones y oportunidades.
- Riesgos.
- Análisis de mercado internacional (exportación).

#### 4. Identificación de la competencia.

- Directa: Nombre específico, Mercado que satisface y participación.
- Indirecta: Nombre específico, Mercado que satisface y participación.

#### 5. Segmento de Mercado.

- Cliente ideal.
- Definición en cuanto a Variables de Segmentación: sexo, edad, distribución geográfica, características específicas.

6. Nicho de Mercado /Clientes Nacionales /Internacionales.

- Identificar los clientes potenciales.
- Tamaño del mercado.

7. Fijación de precio.

- Definición del precio del producto, Margen de Utilidad.
- Políticas de precios.

8. Publicidad y Promoción.

- Tipos de promoción: Tabla comparativa costo, beneficio y alcance.
- Diseño de publicidad: Anuncio, tríptico, etc.

9. Comercialización.

- Canales de distribución y punto de venta.
- Servicio al cliente: garantía, devoluciones, etc.
- Logística, Embalaje, fracción arancelaria, etc. (exportación).

#### **IV. Operaciones**

1. Definir los objetivos del área.

- Se recomienda 3 a corto, 2 a mediano y 1 a largo plazo.

2. Producto / Servicio.

- Descripción específica del producto o servicio incluyendo: Modelos, Categorías, Especificaciones, etc.

3. Insumos y proveedores.

- Principales materias primas y proveedores.

4. Localización geográfica.

- Ubicación: región, comunidad, terreno, competencia, etc.

5. Instalaciones físicas.

- Distribución de planta.
- Medidas de seguridad.

## 6. Estrategias de producción

- Proceso de fabricación.
- Diagrama de flujo del proceso.
- Control de calidad.

## 7. Maquinaria y/o herramientas.

- Características de la Tecnología.
- Mantenimiento.

## 8. Plan de producción.

- Capacidad de instalación.
- Pronósticos de producción.

## **V. Contabilidad y Finanzas**

### 1. Definir los objetivos.

- Se recomienda 3 a corto, 2 a mediano y 1 a largo plazo.

### 2. Inversión.

- Monto necesario para realizar el proyecto.

### 3. Fuentes de financiamiento.

- Posibilidades para obtención de la inversión.

### 4. Estructura del financiamiento.

- La propuesta que la empresa hace a grupo financiero.

### 5. Estados financieros.

- Supuestos de las proyecciones financieras.

### 6. Estados de Resultados (Proyecciones a 3 años, primer año mensual).

### 7. Balance General (Proyecciones a 3 años, primer año mensual).

### 8. Flujo de Efectivo (Proyecciones a 3 años, primer año mensual).

### 9. Punto de equilibrio.



## 10. Razones Financieras.

- Índice de liquidez.
- Prueba de ácido.
- Rentabilidad.

## **VI. Aspectos Legales.**

### 1. Forma legal.

Sociedad anónima, persona física con actividad empresarial, etc.

### 2. Obligaciones fiscales.

### 3. Documentación.

## **Bibliografía**

## **Anexos**

Título del anexo.

- Índice
- Material

### **3.2.2 Plan de Negocios de Exportación del Banco de Comercio Exterior de México (BANCOMEXT).**

#### **1. Resumen Ejecutivo**

Ofrece una visión panorámica de los antecedentes y del concepto central del proyecto propuesto; de los aspectos fundamentales para el éxito del negocio; del tamaño y tendencias del mercado meta y de los resultados financieros previstos. Esta es una referencia fundamental del proyecto y debe estar cuidadosamente redactada. Su lectura debe ofrecer un claro entendimiento del proyecto de exportación, preexportación o sustitución de importaciones, según sus alcances y sus supuestos.

1.1 Perfil de la empresa. Declaración concisa describiendo en qué consiste el concepto del negocio.

1.2 Elementos clave de la historia de la empresa. Constitución legal actual propuesta de la empresa.

1.3 Naturaleza del producto o servicio que se ofrece, incluyendo sus ventajas competitivas.

1.4 El mercado meta. Tamaño y tendencia de crecimiento.

1.5 Composición y antecedentes del Cuerpo Directivo.

1.6 Requerimientos financieros y proyecciones clave.

#### **2. Descripción del Negocio**

Contiene información detallada acerca de la empresa con especial énfasis en la descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para poner en práctica el proyecto y en definir sus fortalezas y debilidades.

2.1 Misión de la empresa.

2.2 Antecedentes del negocio o del proyecto.

2.3 Forma de organización.

2.4 Ubicación física de la empresa.

2.5 Estrategia de ingreso al mercado meta.

2.6 Descripción del producto o servicio.

- Clasificación arancelaria (Sistema Armonizado u otro).
- Descripción mercado lógica (consumo/industrial, segmentos de mercado).
- Principales productos competidores y/o sucedáneos.
- Tecnología, normas, calidad.
- Mantenimiento y respaldo al producto o servicio.
- Investigación y desarrollo del producto.
- Costos (fabricación o adquisición).
- Precio para el cliente.

### **3. Análisis del mercado**

Se definen los criterios de selección que se utilizaron para elegir el mercado meta. Se describe y calcula el mercado actual, el potencial y el crecimiento previsto. Se identifican y evalúan oportunidades y amenazas del macroentorno. Se identifica a los competidores y sus principales fortalezas y debilidades. Se fijan objetivos y metas y se define la estrategia a seguir para alcanzarlos.

3.1 Descripción de la industria (en el mercado meta, si es posible también a nivel global).

3.2 Descripción de la región o país seleccionado. Incluyendo consideraciones políticas y legales, económicas, culturales y sociales.

3.3 Mercado meta. Segmentación, medición y características del mismo.

3.4 Investigación del mercado (sustentado con datos estadísticos).

3.5 Análisis de la competencia.

3.6 Barreras de acceso al mercado.

#### **4. Cuerpo Directivo**

Se analiza la fuerza del cuerpo directivo para llevar a cabo el proyecto. Su experiencia y competitividad demostrada en los diferentes aspectos del comercio internacional.

4.1 Antecedentes de los ejecutivos clave.

4.2 Estructura organizacional de la empresa.

4.3 Estructura organizacional del área internacional.

4.4 Descripción de funciones.

4.5 Asesores externos para el área internacional.

4.6 Alianzas estratégicas.

## **5. Operaciones**

Se deberá presentar un panorama de la estrategia que se seguirá para penetrar y establecer una relación de largo plazo en el mercado seleccionado. Formular e implementar un plan congruente con los objetivos y factible de llevar a cabo desde el punto de vista productivo, técnico, administrativo, comercial y financiero.

### 5.1 Consideraciones internacionales, en su caso.

- Actividades de desarrollo del mercado.
- Logística internacional; requisitos formales para exportar/importar, barreras arancelarias y no arancelarias; cotizaciones (INCOTERMS), transporte, envase/embalaje, seguros, etc.
- Contratos, formas de pago, negociaciones.
- Contactos en el extranjero, en su caso.
- Estrategia de comercialización.
- Producto.
- Precio.
- Promoción.
- Distribución.

### 5.3 Producción (capacidad, instalaciones, localización, mano de obra, materias primas, subcontratación, proveedores, tecnología, calidad, normas, inventarios, etc.)

- Personal.
- Servicio al cliente.
- Planes futuros de investigación y desarrollo.

## **6. Riesgos Críticos**

Identificar los problemas potenciales que pudieran tener un efecto negativo en el proyecto, así como los planes de contingencia para contrarrestarlos.

6.1 Riesgos internos.

6.2 Riesgos externos.

6.3 Planes de contingencia.

6.4 Provisión de seguros.

## **7. Proyecciones financieras**

Se analiza la viabilidad del proyecto a través de diferentes escenarios.

7.1 Información financiera histórica, en su caso.

7.2 Requerimientos de capital para el proyecto.

7.3 Determinación del flujo de efectivo.

7.4 Estados financieros pro forma (Balance y de Resultados).

7.5 Análisis del Punto de Equilibrio.

7.6 Principales razones financieras; de liquidez, de apalancamiento, de actividad y de rentabilidad.

7.7 Valor presente neto y tasa interna de retorno.

### **3.3 Guía “Como desarrollar un proyecto Ecoturístico”. Dentro del Fascículo II de la serie Turismo Alternativo de la Secretaria de Turismo de México.**

#### **1. Estudio Geo-socioeconómico**

Características del ambiente en el que se va a desarrollar el proyecto y la zona o las zonas donde va a tener algún impacto.

##### **1.1 Ubicación geográfica**

Es el lugar donde está ubicada la comunidad. Señalar mediante un mapa donde se muestre el Estado, municipio y localidad a la que se pertenece.

##### **1.2 Entorno físico**

Descripción de las características físicas de la zona en donde va a tener impacto el proyecto.

##### **1.3 Entorno social y cultural**

Detallar la composición de la sociedad, en términos de sus habitantes.

##### **1.4 Entorno económico**

Actividades productivas locales, es decir, a qué se dedica la gente de la comunidad.

**Figura 3.1:** Proceso del Estudio Geo-Socioeconomico<sup>48</sup>



Fuente: Fascículo II de la serie Turismo Alternativo de de SECTUR, 2004.

## 2. Diagnóstico turístico

Identificar y valorar si los recursos naturales y culturales con los que se cuenta pueden motivar un viaje y por consiguiente atraer turistas.

### 2.1 Inventario de recursos naturales y culturales con potencial turístico

Herramienta que permitirá registrar los recursos con los que se cuenta para identificar su potencialidad. Su realización se basa en trabajo de campo, mediante recorridos por la zona en donde se pretende desarrollar el proyecto.

### 2.2 Análisis y jeraquización de los recursos inventariados

Todo lo que lo rodea al lugar del proyecto natural, cultural y socialmente.

### 2.3 Ordenamiento del espacio comunitario

<sup>48</sup> SECTUR. (2004) Guía “Como Desarrollar un Proyecto Ecoturístico” Ibid. p. 31



Definir como será aprovechado el terreno del proyecto ecoturístico, lo que facilitará tener el escenario en el que se ubicará nuestro proyecto y cómo eso incidirá, evitando con ello la explotación irracional de los recursos y su agotamiento.

#### 2.4 Análisis situacional para determinar la viabilidad del proyecto

Autodiagnóstico que incluye el estudio geo-socioeconómico y el diagnóstico turístico, además de cuestiones políticas, económicas, sociales y turísticas internas y externas, en el ámbito local, estatal, regional, nacional e internacional. Dicho análisis se hace a través de la elaboración de una Matriz FODA.

**Figura 3.2:** Proceso del Diagnostico Turístico<sup>49</sup>



**Fuente:** Guía Como desarrollar un proyecto ecoturístico. Fascículo II de la serie Turismo Alternativo de de SECTUR, 2004.

### 3. Estudio de Mercado

Sus resultados serán el fundamento que junto con el diagnóstico turístico darán lugar al estudio técnico y se verán reflejadas en las cuestiones financieras, cuyas decisiones girarán alrededor de las siguientes preguntas:

- ¿Qué vamos a vender?
- ¿A quién le vamos a vender?
- ¿Cómo lo vamos a vender?

<sup>49</sup> SECTUR. (2004) Guía “Como Desarrollar un Proyecto Ecoturístico” Ibid. p. 43

### 3.1 Análisis de la demanda

Definir cuál es el perfil del turista que visita el lugar.

### 3.2 Análisis de la oferta

Una lista de todos los negocios que prestan algún servicio turístico y aquellos que venden el mismo servicio, siendo competencia para nuestro negocio.

### 3.3 Definición del mercado meta.

Comprende la segmentación del mercado que se realizó en el análisis de la demanda. El mercado al cual habrá de dirigirse la comercialización del producto o servicio de acuerdo al potencial turístico de sus recursos.

¿A quién le vamos a vender?

## **4. Estudio técnico**

### 4.1 Diseño de productos turísticos alternativos

Se plantea concretamente en qué consiste el proyecto, esto es definir los servicios y actividades que van a ser desarrollados para aprovechar los recursos con los que se cuenta.

#### 4.1.1 Productos y servicios

Un producto turístico se forma a partir de la existencia de un recurso natural o cultural con potencial turístico, o bien un atractivo turístico, para cuyo disfrute se implementa alguna actividad (caminata, ciclismo de montaña, kayak, rappel, descenso en ríos, entre otros.)

#### 4.1.2 Definición de actividades a desarrollar

Las actividades que pueden ser implementadas en cada uno de los recursos con potencial turístico. Se definirán los espacios destinados para cada una de ellas, las rutas específicas en donde se realizarán los recorridos.

#### 4.1.3 Capacidad de carga

Valoración o estimación de la cantidad de gente que puede estar en un atractivo al mismo tiempo sin perturbarlo.

#### 4.1.4 Determinación de servicios

Los servicios que se implementen tendrán que ir de acuerdo a las actividades que se han planteado en el proyecto, y serán desde: el hospedaje, alimentación, transporte, guías, renta de equipo, servicios sanitarios, espacios para estacionamiento, venta de víveres, artesanías; hasta la seguridad e higiene.

#### 4.1.5 Diseño de instalaciones y necesidades de equipamiento

Decidir el tipo de instalaciones a construirse (cabañas, albergue o campamento), esto dependerá de las características del cliente meta, las actividades, recursos con los que se cuenta para invertir en su construcción, aspectos climatológicos y geográficos e igualmente se aplica para el servicio de alimentos. Así como servicios complementarios (regaderas, estacionamiento, bodegas, oficinas, vigilancia, etc.).

#### 4.1.6 Uso de tecnologías alternativas

Todo tipo de tecnología que busque preservar el medio ambiente y ahorro de recurso.

#### 4.1.7 Ingeniería de los servicios

Enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar productos, actividades y servicios diferenciados, a través de la creación de valor para el cliente.

#### 4.1.8 Establecimiento de precios y tarifas

Para establecer los precios y tarifas de los servicios, se tiene que evaluar los costos de producción, que implica el gasto en materias primas, insumos, sueldos, mantenimiento y desgaste de instalaciones y equipo utilizados para realizar las actividades y prestar los servicios.

### 4.2 Estructura organizacional

Lo que fortalece a un negocio es su buena organización. Establecer como será la administración y como será la operación.

#### 4.2.1 Organización interna

Establecer la división del trabajo, la administración y operación del negocio.

#### 4.2.2 Determinación de puestos

Determinar previamente los perfiles de cada uno de los puestos identificados, es decir, establecer las características mínimas que deberán cubrir las personas que los ocupen, como cuestiones de escolaridad, sexo, edad, conocimientos específicos.

Asimismo, será necesario hacer una descripción de puestos con la cual se definirán sus funciones, sus responsabilidades, tareas que deberá cumplir la persona que los desempeñe.

#### 4.2.3 Establecimiento de sueldos y salarios

El criterio a aplicar para el establecimiento de los sueldos y salarios se basa en el grado de responsabilidad que conlleva su desempeño, las funciones que tenga que realizar cada uno. Además de investigar como paga la competencia.

#### 4.3 Definición de necesidades de educación y capacitación

Se necesitará un programa de educación y capacitación en donde se establezcan los tipos de cursos y/ o talleres que habrán que tomar los involucrados para poder desempeñar su trabajo, sin olvidar que la comunidad forma parte integral del desarrollo turístico, por lo que se deberá motivar y concienciar sobre su papel como anfitriones de los visitantes.

#### 4.4 Marco legal

Hacer saber al turista cuál es la conducta adecuada en el sitio, qué está y qué no está permitido, así como qué puede hacer para contribuir a la conservación del lugar que visita.

Para este caso, se deben consultar algunas leyes y reglamentos, como la Ley Federal de Turismo, y su reglamento; la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente y su reglamento, la Ley Agraria, Ley General de Asentamientos Humanos y la Ley General de Población. Además de las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) en materia ecológica y materia turística.

#### 4.5 Acciones y medidas complementarias

Al elaborar el proyecto se adquiere el compromiso de implementar medidas de conservación, preservación y restauración del entorno en el que se desarrollará,

Además de considerar los posibles impactos naturales, también se deberán contemplar aquellos que puedan ser causados en las comunidades, es decir, los impactos sociales, a los que pocas veces se les presta atención.

#### 4.6 Estudio de impacto ambiental

Etapas y actividades que tendrán mayor impacto en el ambiente donde se desarrolle el proyecto. Deberá incluir elementos que conforman el medio como: suelo, vegetación, agua, aire, y desde luego los seres humanos, y de acuerdo a las actividades y servicios que conformen los productos que se ofrecerán para definir en cuál de ellos causará un mayor impacto y cuáles actividades los ocasionarán.

#### 4.7 Comercialización

Los canales de distribución son aquellos que se utilizan para hacer llegar los productos a los turistas, en este caso será definir dónde se colocarán, es decir, las formas de acceso o de adquisición a los productos turísticos, el cómo una persona va a comprar un paquete turístico o la reservación para la realización de alguna de las actividades que ofrecen y el uso de los servicios.

##### 4.7.1 Promoción

Los medios o formas que se utilizarán para dar a conocer los servicios y para posicionarlos en el mercado del turismo alternativo. Definir los medios de publicidad a utilizarse, las estrategias de promoción de ventas más adecuadas y de relaciones públicas.

##### 4.7.2 Relaciones Públicas

Herramienta usada para ganarse la aceptación y la comprensión de quienes rodean el negocio, a través de la comunicación con los clientes cautivos (los que ya han utilizado los servicios de la empresa) y potenciales (a los que aun no se les vende pero se busca que sean clientes).

#### 4.8 Presupuesto preliminar

El presupuesto preliminar es la última parte del estudio técnico y en él se determina cual es la inversión total del proyecto, es decir, cuanto va a costar todo lo planeado. El presupuesto debe contener todos aquellos rubros en los que se va a invertir ya sea por aportaciones propias (como en el caso de los terrenos o instalaciones que ya estén construidas), o se vaya a solicitar un crédito, donaciones o aportaciones a fondo perdido a instituciones financieras.

### **5. Aspectos financieros**

Tiene como fin, determinar si el proyecto va a ser rentable y por lo tanto competitivo, es decir si va a generar ganancias y a partir de cuándo, si se va a recuperar lo invertido y en cuánto tiempo, esto se hace en base a proyecciones de la demanda, de lo ingresos y egresos.

#### 5.1 Proyección de la demanda

Saber cuántos visitantes se van a recibir en el primer año de operación, en el segundo, tercero, y así hasta el periodo que se desee determinar, generalmente la proyección se hace por un periodo de 5 hasta 10 años.

#### 5.2 Proyección de ingresos

Saber cuanto dinero va a entrar al negocio por concepto de la venta de los productos y servicios, la cual se basará en la proyección de la demanda, así se tendrá la estimación de cuántos turistas va a llegar y cuánto van a gastar en el negocio por realizar actividades y hacer uso de los servicios.

### 5.3 Proyección de egresos

Son los costos y gastos que representan para la empresa la oferta de los servicios turísticos, de tal modo que para prestar los servicios y para la realización de las actividades se tiene que en materias primas e insumos, además en sueldos y salarios, fue deberán ser calculados tomando en cuenta la proyección de la demanda, los ingresos y cada una de las actividades.

### 5.4 Fuentes de financiamiento

Son todas aquellas organizaciones de gobierno, privadas y las no gubernamentales (ONG's), que pueden apoyar con el dinero para la puesta en marcha del proyecto.

Ese dinero lo pueden otorgar vía crédito, como un préstamo a devolver y por el que quizá se deba pagar intereses mínimos, o bien, a fondo perdido, que son aportaciones que no se devuelven.

## **6. Recomendación general, bibliografía, anexos**

- Recomendación general
- Bibliografía
- Anexos

### **3.4 Formato de Plan de Negocios propuesto**

A través de un plan de negocios se pretende establecer los lineamientos óptimos que todo negocio debe tener con el fin de que sirva de guía para el correcto desempeño actual y futuro de la empresa, para aquellos inversionistas que se interesen en la misma y para facilitar adquisiciones de capital a través de préstamos bancarios.



Así mismo, un plan de negocios pretende eliminar las decisiones intuitivas que la mayoría de los dueños de estas empresas toman por falta de experiencia y falta de lineamientos para con ello, disminuir riesgos.

El Plan de Negocios da un valor agregado a la empresa al simular escenarios futuros muy cercanos a la realidad. Es importante señalar que un plan de negocios tiene la ventaja de ser flexible, es decir, se pueden modificar los escenarios y situaciones deficientes que se hubieren detectado, antes de los resultados reales, para con ellos, tener un control eficiente del desempeño corriente de la empresa. La inversión en un plan de negocios es mínima comparada con todos los beneficios futuros que aporta. Conociendo los objetivos y las metas, pasar de los deseos a los hechos hará que cada individuo en la empresa sepa hacia donde se quiere llegar y tenga una base sólida que le ayude a conseguir ese propósito.

A continuación se sugiere un plan de negocios, que contempla el análisis de los dos planes de negocio anteriores, integrando a su vez, la guía para la creación de empresas ecoturísticas. Se tomara este modelo para la realización del caso práctico del Plan de Negocios.

## **1. Resumen Ejecutivo**

Ofrece una visión panorámica de los antecedentes y del concepto central del proyecto propuesto; de los aspectos fundamentales para el éxito del negocio; del tamaño y tendencias del mercado meta y de los resultados financieros previstos. Esta es una referencia fundamental del proyecto y debe estar cuidadosamente redactada.

Datos que debe contener:

- Perfil de la empresa. Declaración concisa describiendo en qué consiste el concepto del negocio.
- Elementos clave de la historia de la empresa. Constitución legal actual propuesta de la empresa.
- Naturaleza del producto o servicio que se ofrece, incluyendo sus ventajas competitivas.

- El mercado meta. Tamaño y tendencia de crecimiento.
- Composición y antecedentes del Cuerpo Directivo.
- Requerimientos financieros y proyecciones clave.

## **2. Descripción del Negocio**

Contiene información detallada acerca de la empresa con especial énfasis en la descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para poner en práctica el proyecto y en definir sus fortalezas y debilidades.

- 2.1 Nombre de la empresa (Dirección, teléfono, correo electrónico, contacto)
- 2.2 Ubicación Geográfica
- 2.3 Antecedentes / Historia (Situaciones que le dan fuerza al proyecto)
- 2.4 Concepto del Negocio o Servicio
- 2.5 Misión
- 2.6 Visión
- 2.7 Producto o Servicio
- 2.8 Entorno Físico
- 2.9 Entorno Social
- 2.10 Entorno Económico

## **3. Organización**

- 3.1 Antecedentes de los ejecutivos clave.
- 3.2 Estructura organizacional de la empresa.
- 3.3 Determinación de puestos y funciones
- 3.4 Políticas de selección de personal
- 3.5 Tabla de Sueldos
- 3.6 Reglamento interno para visitantes.

## **4. Operación**

- 4.1 Producto / Servicio
- 4.2 Maquinaria y Herramienta
- 4.3 Diseño de instalaciones físicas
- 4.4 Atención al cliente
- 4.5 Uso de Tecnologías Alternativas
- 4.6 Canales de Comercialización
- 4.7 Promoción

## **5. Diagnóstico turístico**

- 5.1 Inventario de recursos naturales y culturales con potencial turístico interno.
- 5.2 Inventario de recursos naturales y culturales con potencial turístico externo.
- 5.3 Análisis situacional para determinar la viabilidad del proyecto.

## **6. Análisis de Mercado**

- 6.1 Descripción de la industria
- 6.2 Beneficios del Servicio
- 6.3 Definición de Mercado Meta
- 6.4 Segmentación de Mercado
- 6.5 Propuesta de encuesta para recolección de datos
- 6.6 Análisis de la demanda
- 6.7 Análisis de la oferta
- 6.8 Logotipo y eslogan
- 6.9 Precios y Tarifas

## **7. Análisis y Proyección Financiera**

- 7.1 Inversión y requerimientos
- 7.2 Fuentes de financiamiento
- 7.3 Proyecciones de Estados financieros pro forma (3 años)
  - 7.3.1 Balance
  - 7.3.2 Resultados
  - 7.3.3 Flujo de Efectivo
- 7.4 Punto de equilibrio
- 7.5 Razones Financieras
- 7.6 Valor presente neto y tasa interna de rendimiento.

## **8. Aspectos Legales**

- 8.1 Forma legal
- 8.2 Obligaciones fiscales

## **9. Recomendación general, Bibliografía y Anexos**

Recomendación general

Bibliografía

Anexos