

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Plan de Negocios

Esteban Basantes

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención
del título de Lic. Administración de Empresas

Quito

Diciembre 2012

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración**

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Plan de Negocios

Esteban Basantes

John A. Cartwright B.

Director de la Tesis

Magdalena Barreiro, PhD

Decano del Colegio de Administración para el Desarrollo:

Quito, diciembre 2012

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre:

C. I.:

Fecha:

Resumen

El plan de negocios es una guía para el empresario en donde se detallan detenidamente varios temas importantes para la ejecución o consecución de un negocio. Analiza el mercado en el presente y se proyecta acciones para un buen futuro. Además, ayuda al estudio de estrategias y desarrollo de objetivos claves para la innovación de nuevos servicios o productos. El plan de negocios debe establecer factores claves para llegar a ser exitoso en la industria, estos factores deben ser analizados en un ambiente interno y externo, es decir un análisis de mercado que pueda llegar a proyectar el futuro. Otros análisis a desarrollarse en base a los factores claves, son el análisis DAFO, el establecimiento de objetivos y conceptos estratégicos, el concepto de producto o servicio. Finalmente los planes de inversión, recursos humanos, financiero y de más factores que harán el plan comercial.

Abstract

A business planning is a guide for employers that detail carefully several important issues to the performance or achievements of a business. It analyzes the market at present and projects the future for success. It also helps to study and develop strategies and key objectives for innovation of new services or products. The business plan should establish key factors to become successful in the industry; these factors must be analyzed in an internal and external environment, consequently the market analysis that has to project the future. Other analyzes developed based on the key factors are the SWOT analysis, goal setting and strategic concepts, the concept of product or service. Finally it creates an investment plan, human resources plan, finance plan and other important factors.

Para el buen funcionamiento de una empresa debe existir obligadamente un estudio que permita desarrollar, definir y guiar al empresario para llegar a los objetivos de corto y largo plazo. Para este estudio se debe realizar un plan de negocios que contenga varios análisis que permitan visualizar de forma técnica el entorno, o el mercado en el cual nos vamos a desarrollar. Un plan de negocios es una herramienta de planificación para conocer los objetivos, el alcance y la viabilidad de un negocio (Wanberger, 2009).

Para el desarrollo de un plan de negocios se debe tomar en cuenta una determinada estructura, se debe primero tener una idea clara de lo que se quiere formular, realizar un análisis de las oportunidades del entorno y posteriormente una presentación del supuesto negocio a implementarse. Al tener la idea clara se debe realizar un análisis del entorno, es decir revisar la industria y el mercado, donde lo mejor será realizar un pequeño estudio de mercado para poder estimar la demanda.

Posterior a este estudio se debe hacer una planeación estratégica que contenga un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto ayudará a tener una mejor visión del negocio y poder formular los objetivos. Adicionalmente se debe realizar un plan de marketing, de operaciones, de recursos humanos, y finalmente una evaluación y proyección financiera. Esta estructura debe terminar en conclusiones y recomendaciones claras para que cualquier persona que lo lea, ya sea un inversionista o el mismo gerente de la empresa pueda tomar su propia conclusión del proyecto.

Se dice que un plan de negocios es una herramienta para conocer los objetivos ya que todos los análisis que se realizan, tanto administrativos como financieros llevarán a un solo objetivo estratégico que será ser una empresa exitosa (Wanberger, 2009). Los objetivos que se establecen en el plan de negocios tienen que estar ligados a estudios reales que ayuden a visualizar a corto y largo plazo la viabilidad del negocio. Éstos ayudarán a que se tomen decisiones sobre la implementación del negocio que llevarán finalmente al desarrollo del mismo.

Además de definir los objetivos, el plan de negocios da un alcance para una mejor visión, no solamente a corto plazo, si no a largo plazo y así poder visualizar a dónde quiere llegar como empresa. Para esto es esencial un análisis del entorno donde se podrán tener en cuenta las amenazas que presenta la implementación del negocio en el mercado. Un análisis del entorno debe contener un estudio de factores económicos, socioeconómicos, políticos, legales, ambientales y tecnológicos, con todos estos factores se podrá definir la viabilidad del proyecto.

Dentro de la viabilidad del negocio se tiene que tomar como factor principal el análisis financiero, este incluye un plan de ventas, análisis de costos, un punto de equilibrio. Es de suma importancia saber el número mínimo de productos o servicios que se debe vender para que la empresa no pierda dinero. Además es sustancial tener un plan de producción que incluya adquisición de insumos y esto implica tener una base de proveedores ya aprobados.

Para ayudar a facilitar la planificación financiera se debe tener claro la inversión inicial, capital de trabajo, fuentes de financiamiento. Una vez establecidos estos factores se debe realizar una proyección financiera que permitirá tener una visión

sobre la rentabilidad del negocio. Es recomendable que una vez realizado el plan de negocio se pueda tener un escenario claro no solamente pensando en beneficios, sino también en revisar la sensibilidad de los cambios como, bajas en producción, cambios en el entorno (Wanberger, 2009).

Dentro del conjunto de un plan de negocios hay que saber definir los factores claves que llevaran a la empresa al éxito. El artículo “Key Success Factors of Your Small Business” del autor Reyna propone cinco factores claves para el éxito. Primero, está el tener claro que cada unidad de producto o servicio tenga una ganancia. La segunda tratar de reducir al máximo los costos. Tercera, crear nuevos productos y mantener la calidad de los mismos. Posteriormente, tener clientes leales y finalmente la clave del éxito está en crear y mantener a los clientes satisfechos.

Para cualquier caso, ya sea un producto o un servicio el que se ofrece, el factor más importante es mantener a los clientes satisfechos. Este factor, en conjunto abarca todos los demás ya que hay que tomar al éxito como un proceso que hará que una empresa salga o no adelante. Como un ejemplo claro podemos tomar el caso estudiado de la compañía Dell. En ésta existen diferentes estrategias como: eliminar los intermediarios, disminuir costos y maximizar eficiencias, sin embargo a la que más se da énfasis es a la buena relación con los clientes y tomar en cuenta cuales son los requerimientos que ellos necesitan. Para esto la empresa tiene relación directa con el cliente, no existen intermediarios para la venta de sus computadores, lo que reduce costos en el producto final y por otro lado, algo muy importante, es que ofrecen a sus clientes servicio al cliente personalizado el cual ayuda a saber las necesidades reales.

Después de analizar los factores claves para el éxito también se tiene que tener en cuenta el análisis industrial, éste se basa en la aplicación de ciertas reglas para poder ver el entorno al que va a entrar cuando se piensa en un negocio. Se debe realizar ciertas preguntas y analizar factores que están relacionados, no solo con el negocio en sí, si no con todo el entorno que se rodea el negocio. Dentro del entorno es muy importante tener en cuenta los competidores y es ahí donde entran las cinco fuerzas que plantea Porter en su teoría.

En la primera de las fuerzas se trata de la macroeconomía, se analiza el sector donde entra la nueva empresa y se supone que el entorno en si cambia, la competencia aumenta y esto hace que los productos cambien sus precios al mercado. Normalmente al ingresar una empresa los precios disminuyen para el consumidor, sin embargo el productor tendrá que buscar estrategias para vender más, ya que la oferta aumenta y es ahí donde éstas estrategias, a pesar de que aumentan los costos, servirán para el que producto se mantenga en el mercado. Esto se puede dar en un mercado donde no haya suficientes canales de distribución o el producto este implementado en un solo canal que no tiene como variar para diferenciarse del competidor. Otro factor importante, es realizar un análisis RFM donde se observa la actitud del cliente frente al producto y se define la compra y la frecuencia de compra, esto ayudará a que el productor sepa el volumen que se compra y puede programar la cantidad a producir.

El siguiente factor es el poder de negociación de los vendedores, aquí entra la empresa y sus estrategias para vender o no el producto. Existen diferentes factores analizar para que una empresa tenga alto poder de negociación y puedan saber cuándo vender. Los factores van relacionados con la actitud del comprador

y en si el producto que se ofrece. Cuando no existan productos de calidad y el producto a ofrecer es de calidad el vendedor puede negociar el precio ya que es un producto único.

La amenaza de nuevos productos entrantes es el tercer factor, donde es difícil poder entrar el mercado con un producto nuevo. Los factores que afectan a esta amenaza son normalmente las barreras que se crean en el mercado, el valor de las marcas ya posesionadas y los canales de distribución ya establecidos. Este factor se define cuando existen pocos competidores.

Por otro lado está la amenaza de productos sustitutos. En un empresa hay que siempre tener en cuenta si un producto es sustituible o no, como por ejemplo las empresas farmacéuticas donde se tienen especificas medicinas que muchas veces no se pueden copiar, es ahí donde se fija un precio en el mercado y se supone que se tendrá una alta rentabilidad, sin embargo siempre está la competencia tratando de buscar algo similar, un producto sustituto o encontrar un producto competidor, que supla las mismas necesidades.

Finalmente y el factor que abarca a todos los anteriores trata de la rivalidad de los competidores, mientras las cuatro fuerzas describen exactamente qué pasa con compradores y vendedores, la quinta fuerza trata de la rivalidad en sí, Se dice que entre menos se encuentre un sector, será más rentable. Estas cinco fuerzas nos ayudaran a realizar un análisis sobre la rentabilidad del sector donde se quiere desarrollar el producto o servicio, se evaluara el entorno y lo más importante el mercado donde se podrá definir unidades a producir y precios.

Luego de analizar el entorno y los factores claves, un plan de negocios plantea realizar un análisis DOFA, éste va directamente relacionado con lo ya propuesto. El análisis DOFA, donde sus siglas lo describen como Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, es una herramienta, que junto al análisis industrial y a los factores claves, tiene como fin identificar y establecer los objetivos estratégicos de una empresa (Cartwright, 2012)

Para el desarrollo de un análisis DOFA se tiene que tener muy en cuenta que debilidades se entiende como malas noticias internas, las oportunidades buenas noticias externas, las fortalezas buenas noticias internas y las amenazas son las malas noticias externas. Todas estas noticias, ya sean malas o buenas tienen que ser identificadas y especificadas de acuerdo a los factores claves para el éxito. Existen muchos empresarios o gerentes que toman las noticias muy superficiales pero realmente no se ponen a analizar si son solo síntomas o realmente son un apoyo para el análisis DOFA.

Para identificar las oportunidades y las amenazas se tiene que tener en cuenta el entorno, de acuerdo al análisis industrial se debe establecer un macro-ambiente donde abarque todo lo que respecta a la empresa. Una buena referencia es tener en cuenta cinco escenarios, el político, económico, social, tecnológico y ambiental, cada uno de estos afecta al macro-ambiente al que el producto o servicio va a formar parte, por lo que hay que tener atención en estos factores.

Por otro lado se encuentra el micro-ambiente, es en éste donde se abarcan temas propios del producto o servicio. El mercado es parte del micro-ambiente, es decir la oferta y la demanda. Además, también se encuentran dentro de este

entorno las características del producto o servicio, porque son éstas las que definen la aceptación o no aceptación por parte del consumidor.

Además del macro y micro ambiente, es importante tener muy en cuenta a la competencia, hay que realizar un análisis, principalmente en el tema de marketing, calidad de producto, precio y distribución. Es en este análisis, donde se establecen temas como las fortalezas y las debilidades, principalmente se debe realizar e el estudio de la competencia. Normalmente una fortaleza para el competidor es una amenaza externa y una debilidad se convierte en una oportunidad externa para la compañía.

Para el análisis previo sobre Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas se debe tener una lista completa y realizar el estudio en base a preguntas que irán resolviendo los problemas de gran importancia para la empresa. Actualmente, más que la matriz DOFA, se utiliza el análisis de Oportunidades con Fortalezas y Amenazas con Debilidades, esto con el fin de centrar las ideas y analizar solamente lo necesario.

Las oportunidades se las entiende como una idea deseada a desarrollarse que debe cumplir y finalmente convertirla en una fortaleza, tiene que venir de nuevas ideas para el producto o servicio, no del ambiente externo, las oportunidades se crean dentro de la empresa para poder satisfacer o desarrollarse de mejor manera en el mercado.

En cuanto a las amenazas, se las tiene que identificar de mejor manera como amenazas externas, estas serían sucesos o cambios; políticos, económicos, socio-económicos, entre otros. Estas amenazas no se encuentran al control de la

empresa, más bien son acciones adversas que se vuelven complicadas y teniendo como consecuencia no lograr los objetivos, restringiendo de alguna manera el desarrollo de la empresa.

No hay que olvidarse que se debe realizar un análisis DOFA de acuerdo a lo que ya se ha planteado anteriormente, es decir tener en cuenta el análisis de entorno y de factores claves, esto con el fin de no desviarse del tema a tratar, ya que muchas veces los gerentes tienen una lista infinita de Fortalezas o Debilidades que no se centran en el objetivo principal y esto es una pérdida de tiempo.

Con un análisis DOFA completo se establecen los objetivos estratégicos, no son más que las conclusiones de lo que se quiere implementar. Si una Oportunidad se quiere convertir en una Fortaleza se tiene que plantear una meta clara sobre dicho, al igual que con las Amenazas y las Debilidades. Si la Amenaza está haciendo que la empresa tenga una Debilidad se tiene que proponer un objetivo clave que elimine las actividades que pongan en riesgo a la empresa.

Luego de analizar el entorno se debe realizar una prueba de concepto, ésta trata de identificar las posibles ventajas y éxitos del producto o servicio. Es una herramienta utilizada para verificar la aceptación del producto o servicio por el consumidor. Ayuda a tener una visión clara del mercado y optimiza los recursos de marketing cuando ya se va a lanzar el producto (Concept Testing). Especialmente se obtienen resultados que ayudan a estimar precios, identificar ventajas sobre la competencia y ayuda a obtener el target de consumidores al cual va a llegar el producto. Hay que mencionar que esta prueba no es una barrera o un impedimento para lanzar un producto, hay que verlo como un concepto a

desarrollarse que servirá para avanzar para la obtención final del producto o servicio.

Anteriormente se habló sobre el mercado, en el estudio del entorno micro y macro, se realiza un estudio superficial del mercado, sin embargo, existe en el plan de negocios un punto clave que es la cuantificación del mercado en cuanto a tendencias de crecimiento. La cuantificación se debe dar por medio de estudios donde se pueda determinar quiénes serán los clientes potenciales a los productos o servicios que se va a ofrecer. Una de las mejores formas de analizar el mercado es realizar un estudio de barreras de entrada, con eso se puede determinar las barreras de entrada actuales y las futuras, así tener una buena fuente para determinar la viabilidad del producto en el mercado (Plan de Empresa, 2012).

Al tener todos los análisis del mercado, se puede realizar un plan de inversión¹, este plan debe contener ingresos y egresos estimados sobre lo que se quiere establecer. Un plan de negocios ayuda a reducir riesgos, eliminar costos innecesarios, proyectar la demanda y finalmente tener una idea de una empresa rentable (Plan de Inversión, 2012).

En el caso de la implementación de una empresa, un plan de inversión servirá para saber el capital necesario para la ejecución, es decir la inversión inicial, además que se podrá estimar egresos y futuros ingresos.

¹Un Plan de Inversiones es un modelo sistemático, unos pasos a seguir, con el objetivo de guiar nuestras inversiones (actuales o futuras) hacia un camino más seguro.

Dentro del plan de inversión se pueden buscar posibles proveedores de insumos requeridos para el negocio, así como también establecer cantidades a necesitar y realizar un análisis del precio del producto o servicio. Cuando se finalice el análisis de inversión, se debe pensar en la forma de financiar la inversión inicial. Existen varias formas de financiar la inversión, la primera es buscar inversionistas vean el futuro del producto o servicio planteado, y por otro lado están las entidades bancarias ya sean privadas o del estado donde se puede obtener créditos para la implementación de nuevas pequeñas o medianas empresas.

Luego del plan de inversión se debe realizar un plan comercial, un Plan Comercial es análisis integral sobre las pautas comerciales a seguir, se deberá definir como introducir en el mercado el producto o servicio a comercializar, las fortalezas y debilidades del producto o servicio a vender, se deberá realizar un previo estudio de mercado, adicional se deberá conocer el segmento, se debe definir el precio del servicio o producto, se debe investigar a profundidad cual son nuestros mayores competidores, debemos armar una fuerza de ventas para comercializar el producto o servicio, se deberá definir estrategias comerciales, y definir las estrategias de ventas donde se enfoque las metas y objetivos a cumplir, se deberá crear un plan de incentivos comerciales para los vendedores y gerentes comerciales. Deberá apoyarse a todas las gestiones con un plan agresivo de publicidad en los diferentes medios, por último el plan comercial busca ser la parte esencial de un Plan de Negocios en donde el principal objetivo es conseguir los beneficios y utilidades que los inversionistas o dueños persiguen (Redacción, 2012).

De igual manera para que un Plan de Negocios sea exitoso se deberá contar con un plan de producción, en el caso de empresas industriales y comerciales, por ejemplo se debe tratar temas de inventario, fabricación, materias primas, maquinarias y equipos y almacenamiento; y en el caso de empresas de servicios su mayor capital es el recurso humano dado que a través de una excelente contratación de ejecutivos nuestros productos de servicios podrán ser comercializados de mejor manera en el mercado como ejemplo tenemos DHL como líder de empresa de servicios de correo y encomiendas.

Este documento va más allá de un análisis, ya que es la base y la guía de cómo una empresa va a funcionar y a trabajar día a día, que objetivos seguir, que metas cumplir. Se debe detallar la organización de trabajadores, los canales de distribución, las estrategias, precios, manejo de efectivo, entre otros.

Dentro del análisis de los empleados se debe realizar un plan de recursos humanos, al implementar una empresa se debe tener una política de selección exigente y de calidad de los empleados a contratar.

El plan de recursos humanos establece los integrantes de una empresa, en este se describe el perfil de cada una de las vacantes y con este perfil se determina como se va a seleccionar a los aspirantes. Es de suma importancia que se evalúe bien este punto ya que el equipo de trabajo será esencial para la ejecución de todo el plan de negocios, cada uno debe aportar al máximo sus capacidades para llevar adelante a la futura empresa.

Finalmente se debe realizar un análisis financiero, en este se observaran factores como el TIR² y el VAN³ (Vaquiro, 2012). Con estos valores se pueden estimar valores financieros para la toma de decisiones por parte de los inversionistas. Además, que con los estados financieros se pueden hacer proyecciones a corto y largo plazo y obtener la rentabilidad del negocio.

Luego de tener todos los pasos del Plan de Negocio se dé deben realizar conclusiones y recomendaciones generales, esto con el fin de saber si se está abarcando todos los temas y que no haya vacíos en el análisis. Debemos tomar en cuenta que un Plan de Negocios se realiza con la finalidad de establecer una empresa rentable y con una visión a futuro.

Un Plan de Negocios será de gran ayuda para poder vender la idea a inversionistas que aporten para la implementación del negocio, principalmente por que se analizan factores presentes y futuros. Los reportes planteados se hacen en base a análisis reales que hacen y que permita visualizar con facilidad si el negocio es rentable o no.

² La tasa interna de retorno es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

³Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Bibliografía:

Case Study: Critical Success Factors of Dell. Obtenido en línea el 15 de Noviembre 2012. Disponible en: www.scribd.com

Concept Testing. Obtenido en línea el 15 de Noviembre 2012. Disponible en: http://www.lucintel.com/concept_testing.aspx

Plan de empresa. Obtenido en línea el 30 de noviembre 2012. Disponible en: <http://servicios.ipyme.org/planempresa/>

Plan de inversiones. Obtenido en línea el 14 de diciembre 2012. Disponible en: <http://www.inversion-es.com/plan-de-inversiones.html>

Porter five forces analysis. Obtenido en línea el 15 de Noviembre 2012. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Redacción de un plan comercial. Obtenido en línea el 14 de diciembre 2012. Disponible en: <https://www.wellsfargo.com/spanish/biz/education/bplan>

Steve Ma. Reyna. (2012). *Key Success Factors of Your Small Business*. Obtenido en línea el 15 de Noviembre 2012. Disponible en www.powerhomebiz.com

Cartwright, John A. (2012) *La Matriz DOFA* .Notas de la Clase Titulación. USFQ

Vaquiroy, José. (2012). Otros temas de interés financiero. Obtenido en línea el 16 de diciembre 2012. Disponible en: <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>

Wanberger Villarán, Karen. (2009). *Plan de Negocios: Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.