

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

EL PLAN DE NEGOCIOS

Andrea Villacreses González

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

Quito, enero de 2013

Universidad San Francisco de Quito

Educación en Línea

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

El Plan de Negocios

Andrea C. Villacreses G.

Autor de la Tesis

JohnCartwright B.

Director de la Tesis

Carlos Montúfar F., Ph.D.

Decano Académico

Quito, enero de 2013

© 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, como su nombre lo indica, constituye el resultado de un proceso de planeación con el objetivo de evaluar y poner en marcha un negocio. El presente trabajo, por una parte detalla las diferentes partes que deben constar en un plan de negocios y por otra, señala las herramientas que ayudan a una correcta elaboración del plan, como son el FODA y la Prueba de concepto. Además se demuestra la importancia de analizar la industria y el mercado en el que se inscribe la idea de negocio, y de igual manera se indica por qué es necesario contar con una planeación de las actividades y presupuestos para las áreas operativas que conforman una nueva empresa. En definitiva, los emprendedores de cualquier tipo de negocio pueden entender la forma en la que un plan de negocios guía la puesta en marcha de un nuevo proyecto y ayuda a verificar la viabilidad de una propuesta empresarial.

Abstract

The business plan, as its name suggests, is the result of a planning process in order to evaluate and implement a business. This paper, firstly details the different parts that must be included in a business plan and secondly, points out the tools that help the proper development of it, such as the SWOT and the ConceptTest. This document also demonstrates the importance of analyzing the industry and the market which involves the business idea, and similarly indicates why it is necessary to plan all the activities and the budget for each operational area of a new company. All in all, entrepreneurs can understand the way in which a business plan guides the implementation of a new project and helps to test the feasibility of a business proposal.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	2
Objetivos.....	4
Descripción del Desarrollo del Plan de Negocios.....	5
Conclusiones.....	19
Bibliografía.....	23
Anexo A.....	25
Anexo B.....	26
Anexo C.....	30

Introducción

“Desde mediados de los años noventa se ha escrito mucho sobre la importancia de los planes de negocio para el desarrollo de nuevas experiencias empresariales exitosas”¹. Todo plan inicia una vez que el emprendedor haya reconocido una oportunidad de negocio. En esta introducción se va a resaltar la importancia de tener un pensamiento divergente para detectar oportunidades de negocios.

“Las oportunidades son creadas, o construidas, usando ideas y creatividad empresarial”². No cabe duda que en este mundo corporativo altamente competitivo, los emprendedores exitosos son aquellos que han logrado ver algo que no han visto los demás, son aquellos que se han salido de lo convencional y han logrado ofrecer productos o servicios innovadores. En este contexto, los empresarios con un pensamiento divergente tienen más probabilidad de reconocer oportunidades de negocio.

Para lograr poner en marcha un negocio exitoso se debe crear valor para los consumidores. En efecto, hay que tener una visión innovadora y atreverse a pensar “fuera de la caja”. Además es muy importante que los emprendedores analicen el mercado en términos de crecimiento, tamaño, estructura de costos, competidores, entre otros. De este modo el empresario puede por ejemplo, encontrar un nicho de mercado desatendido. Por otra parte cabe mencionar que la lluvia de ideas es un excelente instrumento para obtener ideas creativas que luego puedan ser convertidas en una oportunidad. En este contexto vemos que los emprendedores con un pensamiento divergente frecuentemente utilizan dicha herramienta para identificar y refinar sus ideas. Incluso expertos como Michael

¹Wanberger, K., (2009). Pág. 43.

² The Opportunity: Creating, Shaping, Recognizing, Seizing. Traducido de pág. 81.

Gordon³ han resaltado la utilidad de la lluvia de ideas dentro del proceso empresarial creativo. Además no es de sorprenderse que grupos de personas se reúnan para juntos interactuar y aportar con varias ideas, hallando buenas oportunidades y dando como resultado negocios muy rentables.

En base a lo anteriormente expuesto podemos afirmar que los emprendedores que tienen un pensamiento creativo son más capaces de reconocer buenas oportunidades de negocio. Primero porque no se limitan y están abiertos a más opciones, son más propensos a pensar fuera de la caja, dando como resultado ideas innovadoras y novedosas con gran potencial para convertirse en buenas oportunidades. Segundo que los emprendedores con un pensamiento creativo pueden analizar el mercado y ver lo que otros no ven o anticiparse a los cambios. Por último notamos que este tipo de emprendedores recurren a métodos como la lluvia de ideas, a través de las cuales se puede lograr, ya sea individualmente o en grupo, dar forma a las ideas para convertirlas en grandes oportunidades. Sin duda un pensamiento creativo en la actualidad es un factor importante a la hora de satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores de mejor manera que la competencia. Por lo tanto, para poder diferenciarse de negocios similares, es indispensable usar un pensamiento divergente, es decir crear varias opciones y dar forma a las ideas más prometedoras, de manera que se encuentren oportunidades de negocio que sean atractivas en términos de rentabilidad y asimismo que sean durables y difíciles de imitar.

Una vez detectada la oportunidad, se puede dar inicio al desarrollo del plan de negocios.

³ En The Opportunity: Creating, Shaping, Recognizing, Seizing.

Objetivos

General

El presente trabajo tiene como objetivo describir qué se debe hacer para realizar un Plan de Negocios.

Específicos

Conocer las distintas partes que conforman el plan de negocios.

Identificar las funciones del plan de negocios.

Conocer las herramientas que ayudan a la elaboración del plan de negocios.

Descripción de la Elaboración de un Plan de Negocios

En las páginas siguientes se va a profundizar en la descripción del desarrollo de los diferentes segmentos que comprende un plan de negocios.

Resumen Ejecutivo

Esta primera parte debe contener un resumen conciso de los puntos más importantes del plan de negocios. En este contexto, es fundamental incluir los resultados económicos y financieros, como es el estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a tres o cinco años. Igualmente se debe indicar la inversión inicial, el punto de equilibrio y estados financieros que muestren la rentabilidad del negocio como son el VAN y el TIR.

También se debe señalar el perfil de la empresa, la oportunidad y las necesidades que se van a satisfacer, la descripción del producto o servicio con sus características distintivas y la situación del mercado. De igual manera se puede exponer resumidamente el modelo de negocio que se utilizará.

Como se puede observar, es conveniente redactar el resumen ejecutivo una vez se haya culminado con todos los demás segmentos del plan, pues así se contará con todos los datos e información necesaria.

En el caso de que se realice el plan de negocios para una empresa en marcha se puede escribir una historia de la compañía, mencionando los productos o servicios que actualmente oferta. También es conveniente incluir estados financieros de los últimos años para conocer su actual situación. Se recomienda que no exceda de una página.

En definitiva, este resumen tiene dos objetivos principales: 1) explicar y proveer una visión general del proyecto y 2) lograr captar el interés del lector por el negocio. Sin duda

hay que prestar mucha atención a esta sección puesto que los posibles inversionistas generalmente toman interés por una propuesta únicamente basados en la lectura del resumen ejecutivo.

Preconcepto

Este segmento debe incluir información acerca de cómo nació la idea de negocio y cuáles fueron los factores que motivaron su creación. Asimismo se deben mencionar hechos significativos suscitados durante el desarrollo del proyecto.

Análisis Externo, Análisis Interno y Objetivos Estratégicos

Antes de empezar a redactar el plan de negocios es importante estar al tanto de las características del mercado, es decir de los posibles proveedores, competidores y clientes. Del mismo modo hay que conocer las variables del entorno industrial que podrían afectar la idea de negocio. Por lo tanto, en el plan es preciso señalar las oportunidades y amenazas de la industria y asimismo las fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis es conocido con el acrónimo de FODA, y su utilización es fundamental puesto que nos ayuda definir los objetivos estratégicos, basados en los factores internos y externos que podrían causar un impacto positivo o negativo a la idea de negocio en desarrollo.

En primer lugar, para descubrir oportunidades o detectar amenazas, se debe realizar el análisis del entorno externo macro. Este análisis es conocido como PESTAL y abarca el estudio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que puedan tener un impacto en nuestro negocio. Dentro de los factores económicos, Wanberger⁴ menciona que el emprendedor tiene que estar al tanto por ejemplo de la inflación, las tasas de interés, el ingreso familiar, el nivel de empleo y desempleo, el PIB,

⁴ Wanberger, K., 2009.

entre otros. Con respecto a los factores sociales el mismo autor menciona que se debe conocer el tamaño de la población del país donde está el mercado meta, sus hábitos de consumo, el nivel de educación, etc. En cuanto a los factores políticos y legales indica que hay que conocer las leyes antimonopolio, preferencias arancelarias y otras regulaciones. Además en lo referente a los aspectos ambientales este autor menciona que hay que tener cuidado y revisar las normas para no afectar negativamente al ambiente con los procesos de producción. También afirma que es importante estar al tanto de los cambios tecnológicos ya que estos han venido afectando a las diferentes industrias desde 1960.

En segundo lugar, también es necesario analizar el ambiente externo micro, el cual “es el mundo en que su organización, sus clientes, sus proveedores, su personal y sus competidores, todos interactúan. Es la industria y el mercado en los que participan.”⁵ Para esto se debe realizar el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. A través del mismo se puede determinar que tan fácil es para otras empresas entrar a la misma industria, podemos conocer el poder de los proveedores y compradores, igualmente estar al tanto de la intensidad de la competencia entre las empresas de la misma industria y además permite establecer la amenaza que representan los productos o servicios sustitutos. Es importante analizar estas cinco fuerzas puesto que tienen un impacto en la cantidad y sostenibilidad de los beneficios de una industria determinada. Sin embargo, en este punto cabe precisar que las oportunidades y amenazas de mayor importancia provienen del análisis externo macro.

Con el objeto de realizar un análisis del entorno que nos permita detectar tanto oportunidades como amenazas, se puede recurrir a fuentes secundarias como por ejemplo bases de datos de Internet y publicaciones especializadas. De igual forma, las entrevistas a profundidad a expertos en el tema pueden generarnos mucha información útil.

⁵ “La Matriz DOFA”. Pág. 3.

Como podemos observar, el análisis del entorno externo macro y micro involucra varios factores. No obstante los emprendedores deben dirigir su atención solamente a aquellos que tengan un impacto favorable o desfavorable en el desempeño del negocio. Tal como lo afirma Wanberger, “Este análisis no debe extenderse más allá de la información necesaria para tomar decisiones, pues no se trata de un análisis sectorial”⁶.

En tercer lugar, para determinar las fortalezas y debilidades del negocio y de los competidores, se debe realizar el análisis interno mediante una matriz en base a la percepción que tienen los potenciales clientes de los factores claves elegidos con respecto a la competencia. Así se puede establecer e indicar en el plan qué es lo que un negocio hace mejor que sus competidores (fortalezas) y qué es lo que ellos hacen mejor que nosotros (debilidades). Además es preciso seleccionar uno de esos factores para convertirlo en la ventaja competitiva del negocio.

Una vez que estemos al tanto de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la idea de negocio, se deben seleccionar aquellas que sean verdaderamente significativas. En tal sentido, éstas deben relacionarse con los factores claves del éxito del negocio. ¿Y cómo se determinan estos factores? Mediante la investigación a los consumidores potenciales y a los expertos en el negocio. En tal sentido, se deben realizar una exploración de campo en la que se pregunte a los posibles clientes ¿cuáles creen que deben ser los factores claves del negocio? De todos los factores claves obtenidos, es necesario reducirlos a los que son vitales para el negocio y luego establecer las estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades y defendernos de las amenazas en base a dichos factores. El Anexo B muestra un informe sobre los factores claves del éxito para una idea de negocio específica.

⁶Wanberger, K., 2009, pág. 54

Así pues, una vez realizado el análisis del ambiente macro y micro externo, y una vez elegidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas pertinentes, se debe proceder a desarrollar la estrategia de negocios. Para esto Wanberger propone responder a la siguiente pregunta: “¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?”⁷ En este punto es preciso resaltar la utilización de la matriz FODA. Para desarrollar esta matriz se deben ordenar las fortalezas y debilidades en una dimensión y las oportunidades y amenazas en otra, y luego buscar relaciones entre dichos factores. De esta manera se pueden formular estrategias construidas en base a fortalezas y estrategias defensivas. Tomando el ejemplo de la matriz FODA aplicada a Levi's Strauss⁸ (ver Anexo A), vemos que su fortaleza #1 es: “Exceso de Capital de Trabajo en Levi's Strauss” y la oportunidad detectada #1 es: “Cliente orientado al ocio usa jeans con alta frecuencia”. Han alineado la oportunidad con su respectiva fortaleza y así han creado la siguiente estrategia: “Desarrollo línea David Hunter de jeans”. De igual forma, para desarrollar sus estrategias defensivas han alineado sus debilidades con las amenazas externas. Podemos observar que la matriz FODA es una excelente herramienta para la generación de estrategias.

En conclusión, el análisis FODA es una herramienta a través de la cual podemos obtener una mirada de aspectos tanto internos como externos de una empresa o idea de negocio. Asimismo el desarrollo de la matriz FODA ayuda a clarificar el panorama y establecer relaciones entre las fortalezas y oportunidades por un lado, y entre las debilidades y amenazas por otro. De esta manera es factible generar estrategias basadas en fortalezas y estrategias defensivas. Sin duda la planeación de estrategias a través de estas herramientas reducirá las posibilidades de fracaso de un nuevo negocio.

⁷ Wanberger, K., (2009), pág. 66.

⁸ Tomado de “Análisis DOFA, Estrategias y Objetivos Estratégicos”

Dependiendo de la naturaleza del negocio se pueden optar por diferentes tipos de estrategias. Generalmente las pequeñas y medianas empresas para alcanzar una posición competitiva pueden elegir entre las siguientes: estrategias de liderazgo en costos, de diferenciación, de enfoque en costos o de enfoque en diferenciación. En cambio aquellas compañías que ya han venido funcionando por un tiempo y planean expandirse pueden preferir las siguientes estrategias: de integración, intensivas o de diversificación.

Por lo tanto, después de realizar el análisis interno y externo, en el plan de negocios se debe detallar tanto los objetivos que desea alcanzar la empresa, como la estrategia que utilizará para ello.

Concepto estratégico

Luego de haber realizado el análisis FODA, se tiene que establecer la visión de la empresa. Collins y Porras manifiestan que la visión es “La ideología fundamental que proporciona el pegamento que mantiene unida a una organización a medida que crece, se descentraliza, se diversifica y se expande globalmente”⁹. Según estos autores, para articularla se deben tener en cuenta dos elementos: la ideología central y el futuro avizorado. En tal sentido, en esta sección del plan se debe plantear el por qué existe la empresa y en qué aspira a convertirse.

En primer lugar, la ideología central debe estar planteada de modo que incluya dos factores que son: los valores centrales y el propósito central. Los valores centrales deben ser elegidos independientemente del entorno, puesto que éstos poseen un valor intrínseco. Lo ideal es tener unos tres o cuatro valores que sean de mucha relevancia para la organización. Collins y Porras han planteado algunas preguntas cuyas respuestas pueden ser una guía para articular los valores centrales: “¿Qué valores centrales trae usted a su

⁹ Traducido de Collins y Porras, pág. 66.

trabajo?; ¿Puede avizorar estos valores como validos dentro de 100 años?; ¿Quisiera mantener estos valores centrales aunque en algún punto uno o más de ellos se convierta en una desventaja competitiva?”¹⁰. Hay que tener presente que los valores centrales no deben cambiar con el tiempo, por esta razón es importante responder con sinceridad a estas preguntas. Luego se debe establecer el propósito central. “Un propósito efectivo refleja las motivaciones idealistas de la gente para hacer el trabajo de la compañía. Éste no solo describe el producto o mercado meta, sino que captura el alma de la organización”¹¹Entonces para plantearlo Collins y Porras sugieren preguntarse cinco veces ¿Por qué es importante hacer tal producto o prestar tal servicio? Las respuestas lo llevarán a profundizar sobre el verdadero propósito de su negocio. Como se puede observar, la ideología central tiene como objetivo inspirar y guiar a quienes conforman una organización.

En segundo lugar, se debe articular el futuro avizorado. Este comprende una meta audaz a ser lograda por la organización en un lapso de 10 a 30 años, y una descripción realista de cómo será alcanzar dicha meta. Éste debe ser redactado de forma que exprese emoción y convicción.

En definitiva, en el plan de negocios se debe indicar la visión de la empresa en desarrollo de tal forma que quienes lo lean tengan en clara dónde quiere llegar el emprendedor con el nuevo producto o servicio y en qué anhela convertirse en el largo plazo.

Concepto de Producto/ Servicio

¹⁰ Traducido de Collins y Porras, pág. 68

¹¹ Traducido de Collins y Porras, pág. 68

Tener una idea innovadora es el inicio para lanzar un nuevo producto o servicio al mercado, sin embargo no es suficiente. Antes de lanzar un nuevo producto o servicio al mercado es imprescindible medir su posible potencial de éxito. En este caso se va a resaltar la importancia de realizar una prueba de concepto para introducir los resultados de la misma en el plan de negocios.

El efectuadicha prueba cumple con algunos objetivos. En primer lugar, se la utiliza para reforzar la validez del concepto. En segundo lugar sirve para confirmar que se tiene la mejor idea de entre todas las alternativas, y en tercer lugar se lo puede utilizar para hacer un pronóstico de la demanda.

De igual manera, los resultados de esta experiencia son útiles para: “Estimar la sensibilidad del precio y la probabilidad de compra; identificar las características y beneficios que llevan a la probabilidad de compra; y evaluar cómo los consumidores objetivo quieren diseñar y comprar el producto.”¹². Como se puede observar, una prueba de este tipo arroja información de gran relevancia para conocer oportunamente qué funciona o qué no funciona con respecto a un nuevo producto o servicio. Por lo tanto, a través de las reacciones y retroalimentación recibidas por los clientes potenciales es factible determinar si es necesario realizar alguna modificación al producto o servicio. Y de esta forma se evita cometer errores cuando éste sea lanzado al mercado.

Ahora bien, para evaluar el concepto de productos nuevos se puede recurrir a técnicas cualitativas como son las entrevistas o grupos de enfoque. En este contexto, hay que presentar una buena descripción del producto a un grupo de posibles consumidores. Pero es importante tomar en consideración que una simple presentación no basta, sino que hay que ir más allá y desarrollar un prototipo para que las personas puedan en realidad

¹² Traducido de Concept Testing.

verlo, tocarlo, probarlo, etc, y así se logre obtener información más objetiva. Tal como la manifiesta Silverman “No se puede desarrollar un producto solo en papel. Para la mayoría de productos debes desarrollar un prototipo... porque un producto existe en el mundo real, no solo en teoría”¹³. Entonces, una vez presentado el concepto se puede realizar un grupo de enfoque o entrevistas a profundidad con el objetivo de conocer las reacciones de los participantes y obtener tanto críticas constructivas como sugerencias para que el producto satisfaga completamente sus deseos o necesidades. Los comentarios de los potenciales usuarios deben ser tomados muy en cuenta para refinar y optimizar la idea del producto.

En definitiva, el llevar a cabo una prueba de concepto reduce el riesgo de fracaso de una idea empresarial, ya que a través de las reacciones y la retroalimentación de posibles consumidores se puede obtener información valiosa que permita refinar el producto de modo que sea exitoso en el mercado. Por último cabe mencionar que en el plan de negocios es preciso incluir los resultados de la prueba ya que de esta manera se puede comprobar la aceptación y validez del nuevo producto o servicio, lo cual sería importante en especial cuando el plan va a ser presentado a posibles promotores o inversionistas. El Anexo C muestra un informe sobre el concepto de producto para una idea de negocio específica.

El Mercado y sus Proyecciones

En este punto lo que se debe realizar es un sondeo de mercado. Aquí se deben incluir datos que revelen el potencial del mercado en el que se planea posicionar el nuevo producto o servicio.

¹³ Traducido de Silverman, G.

También se debe establecer el mercado objetivo, es decir el segmento de mercado específico al cual van a estar dirigidos los esfuerzos del proyecto. Para esto es necesario indicarse su tamaño, tendencias de crecimiento, composición, delimitación geográfica, nivel socioeconómico, hábitos de consumo, entre otras variables.

Así pues, el objetivo primordial de esta sección del plan es incluir información mediante la cual se pueda conocer y entender al cliente y de igual manera demostrar que el producto o servicio en desarrollo tiene un mercado que está dispuesto a adquirirlo.

Aprovisionamiento de insumos y Plan de Inversiones

En este segmento se debe indicar la infraestructura que se utilizará para la producción del bien. El emprendedor tiene que determinar qué materiales, herramientas y maquinarias necesita para fabricar su producto, en términos de cantidad y precio. Después debe analizar y elegir a los proveedores que mejor cumplan con sus expectativas.

A continuación debe señalar la logística para la producción del bien, la cual tiene que llevar al cumplimiento de los estándares de calidad propuestos. Luego se debe realizar una estimación de los costos de producción. Esta información es importante ya que será utilizada para posteriormente realizar las proyecciones financieras.

De igual forma se debe señalar el monto de inversión requerido y es preciso establecer las fuentes de financiamiento. En este contexto Wanberger¹⁴ indica que las posibles fuentes pueden provenir de redes personales, financiamiento de terceros, del sistema financiero o de ayudas del Estado.

¹⁴Wanberguer, 2009, pág 105.

Otra de las partes fundamentales del plan de negocios son los planes operativos de cada área funcional. Éstos serán descritos a continuación.

Plan de Marketing

Este punto del plan de negocios contempla la definición del mercado meta y el posicionamiento del producto o servicio. De igual forma en esta sección se deben establecer los objetivos del plan de marketing, los cuales deben ser medibles y realizables, de modo que sirvan como una guía que permita evaluar el desempeño.

Por otra parte, se debe detallar la mezcla de marketing que se utilizará con el objetivo de posicionar el producto o servicio en desarrollo. Ésta hace referencia al producto, precio, promoción y plaza.

En cuanto al producto, se deben especificar todas las características del mismo, sus beneficios tangibles e intangibles, su calidad, condiciones de empaque, variedades, entre otros. También se pueden incluir servicios relacionados con el producto como por ejemplo servicio post venta.

En relación al precio, hay que señalar el precio y la política de fijación de precios. Wanberger menciona que para establecer el precio se debe tomar en consideración los siguientes aspectos: “La percepción que se tiene del bien o servicio; la intensidad de la necesidad insatisfecha; el poder adquisitivo del cliente; la estructura de costos del producto o servicio, y los precios de la competencia”¹⁵.

Ahora en cuanto a la estrategia de promoción, se debe indicar cómo se dará a conocer al mercado objetivo los beneficios del producto o servicio, es decir qué método se

¹⁵ Wanberger, 2009, pág. 71.

utilizará para llegar a los clientes. Esto incluye las actividades de publicidad, promociones, relaciones públicas, etc.

Finalmente, con respecto a la plaza o distribución, se debe determinar los canales a través de los cuales se hará llegar el producto al cliente. “Los canales pueden ser: distribuidores, agentes externos o comisionistas, franquicia, vendedores al por mayor, puntos de venta propios, agentes de venta propios, correo directo, centro de llamadas, Internet.”¹⁶ Así pues, dependiendo de la naturaleza del producto o servicio, el canal de distribución puede ser intensivo, selectivo o exclusivo. Intensivo cuando todos los canales de distribución son empleados, selectivo cuando son empleados algunos y exclusivo cuando no se emplea ningún intermediario y se llega directamente al cliente. De igual manera es conveniente detallar la estructura de precios para cada canal de distribución.

En conclusión, esta parte del plan de negocios debe mostrar por una parte, todos los beneficios y el valor agregado que brinda el producto o servicio, y por otra parte, la forma en la que se logrará alcanzar las ventas que se han estimado.

Plan de Recursos Humanos

Como lo afirma Wanberger¹⁷, las personas constituyen el factor clave del éxito de un negocio. Esta sección del plan contempla todo lo relacionado a los trabajadores y las funciones que se deben desempeñar en la organización. Aquí es preciso presentar el organigrama de la empresa, el cual indicará los niveles jerárquicos y las distintas áreas funcionales.

Una vez que se hayan definido los puestos de trabajo y las actividades a desempeñarse en cada uno, se deben establecer las estrategias para el reclutamiento y

¹⁶ Tomado de Guía Plan de Negocios, pág. 8

¹⁷ Wanberger, 2009

selección de personal. En el caso de empresas en marcha existe la posibilidad de realizar un reclutamiento interno, pero las nuevas empresas deben optar por el reclutamiento externo. También se puede incluir en el plan las estrategias de capacitación y evaluación del personal, y las estrategias de motivación y desarrollo. De igual forma es preciso detallar la política de remuneraciones.

Además se pueden elaborar manuales de funciones con el fin de controlar las acciones del personal. Dichos manuales deben contener: “La descripción del puesto; los objetivos o la misión del puesto; a qué área pertenece o de quién depende; las funciones que desempeña; y las responsabilidades”¹⁸

Así pues, el plan de recursos humanos es una parte cardinal porque permite organizar y supervisar las tareas que deben ser llevadas a cabo por los trabajadores para cumplir con los objetivos de la organización.

Plan de Finanzas y Proyecciones Financieras

El objetivo de esta sección es exponer la cantidad de capital de inversión necesitada, los movimientos de dinero periodo por periodo, y el beneficio que se va a generar con la inversión. Al haber completado la realización de las secciones del plan previamente expuestas, se cuenta con la información necesaria para elaborar los estados financieros y sus respectivas proyecciones.

Una herramienta muy importante que debe ser incluida en esta sección es el Flujo de Caja, ya que a través de éste se puede determinar el tiempo de recuperación del capital y la rentabilidad del negocio planteado. En tal sentido, aquí se muestran todos los ingresos y egresos estimados del proyecto lo cual permite estar al tanto de la liquidez en cada

¹⁸Wanberger, 2009, pág. 88

periodo. Como vemos, el flujo de caja “es el resumen, en números, de toda la idea de negocio que estamos planteando.”¹⁹

Es preciso también incluir el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General. En el primero se muestra la pérdida o utilidad generada en un periodo determinado mientras que en el segundo se indican los activos, pasivos y patrimonio de la empresa. Además se deben presentar otros análisis como el Valor Actual Neto. Lo fundamental de este segmento del plan es determinar e indicar la rentabilidad del negocio en desarrollo.

¹⁹Sánchez, pág 23.

CONCLUSIONES

El plan de negocios, como su nombre lo indica, constituye el resultado de un proceso de planeación con el objetivo de evaluar y poner en marcha un negocio. Cabe señalar que no existe un único modelo definido para desarrollar el plan de negocios, ya que esto depende de las necesidades del emprendedor o de la empresa. Como lo afirma el experto Tim Berry, el plan “sirve las necesidades del negocio”²⁰. Lo que sí es fundamental es poseer un plan escrito, porque al tener las ideas solamente en nuestra cabeza se pierden los beneficios de la planeación.

En primer lugar es preciso indicar que el plan de negocios tiene una función interna o administrativa. En este contexto, mediante el desarrollo del mismo podemos determinar tanto las oportunidades y amenazas del entorno, como las fortalezas y debilidades de la organización. Este análisis FODA nos permite crear estrategias para aprovechar de la mejor manera las oportunidades así como también para hacer frente a las posibles adversidades. Claramente dicho análisis permite “anticiparse a cualquier contingencia que disminuiría la probabilidad de éxito de la empresa.”²¹ Tal como lo indica Berry, el plan de negocios nos ayuda a gestionar los cambios en el entorno por más inciertos que éstos sean, para poder sobrellevarlos adecuadamente y cumplir las metas que se ha planteado una organización.

Además el plan de negocios sirve como una guía de las operaciones de la empresa. En él se deben detallar los objetivos que se quieren alcanzar, las estrategias que se van a utilizar y las políticas que se manejarán en todas las áreas funcionales, por ejemplo Marketing y Recursos Humanos.

²⁰ Berry, T. It´s the planning, not the business plan

²¹ Wanberger, K., (2009), pág. 34.

En segundo lugar es preciso mencionar que el plan de negocios tiene una función financiera, ya que a través del mismo es posible estimar el nivel de rentabilidad esperado y el periodo de retorno de la inversión inicial. Sin duda estos son aspectos fundamentales para el éxito de una empresa, en especial si lo que nos interesa es atraer a posibles socios e inversionistas. De igual manera el plan de negocios nos permite informar a proveedores y clientes sobre los resultados financieros esperados, de tal forma que se generen relaciones confiables en el largo plazo. Así pues, el plan debe contemplar proyecciones de estados financieros como por ejemplo presupuestos de gastos y Estados de Pérdidas y Ganancias. Además se pueden incluir métricas a través de las cuales se monitoree el progreso en cuanto a ingresos u otras variables. De esta forma se puede reducir el riesgo de fracaso de una idea empresarial ya que es factible verificar que se esté yendo por el camino correcto. No hay que olvidar que las métricas y el seguimiento son uno de los fundamentos de un plan de negocios según Tim Berry, y su importancia radica en que podemos observar cómo va evolucionando una compañía en base a lo que hemos planeado.

Por otro lado, se pueden distinguir varios tipos de planes de negocios, los cuales se desarrollan dependiendo de las necesidades del emprendedor o de la empresa. Wanberger²² menciona que los planes de negocio más representativos son: el plan de negocios para una empresa en marcha, para nuevas empresas, para inversionistas y por último para administradores.

El plan de negocios para una empresa en marcha sirve para evaluar una nueva unidad de negocios, a través del análisis del entorno y las respectivas proyecciones financieras. El plan para una nueva empresa describe detalladamente la idea de negocio, los objetivos que se quieren alcanzar, las estrategias y los planes de acción que permitan

²² Wanberger, K., 2009

alcanzar las metas. El plan para inversionistas tiene como objetivo atraer a socios, principalmente a través de información que compruebe la factibilidad financiera de la idea de negocio. Y el plan para administradores sirve de guía para las operaciones de una empresa y describe detalladamente las estrategias, los procesos y aspectos económicos de cada área funcional de la empresa.

Es importante señalar que no hay una secuencia determinada para la elaboración del mismo. No obstante, éste debe estar escrito de una manera clara y concreta, de modo que se lo pueda utilizar para convencer a potenciales inversionistas, y asimismo como una guía en el proceso de la puesta en marcha de la idea de negocio. También se debe tomar en consideración que una vez que se tenga listo el plan de negocios es necesario actualizarlo periódicamente, tomando en cuenta los cambios producidos tanto a nivel interno como externo, para así realizar los respectivos ajustes.

Como se ha puesto de manifiesto, el plan de negocios cumple con el objetivo de “identificar una oportunidad de negocio y su viabilidad técnica, económica, social y ambiental”²³. Por lo tanto, el desarrollo del mismo evidentemente se relaciona de manera positiva con el éxito de una propuesta empresarial. Por un lado sirve como una guía de todas las operaciones que se deben ejecutar para poner en marcha un negocio, e incluye el análisis de la industria y del mercado, de modo que se determinen los factores que pueden afectarlo o favorecerlo y las estrategias de acción que deban llevarse a cabo en cada caso. Por otro lado, a través de su desarrollo es factible establecer una proyección de los resultados económicos y financieros, lo cual da la pauta para conocer si efectivamente el producto o servicio que se ha propuesto será o no rentable y exitoso en el largo plazo. Por

²³ Wanberger, K., 2009, pág. 39.

tal razón, para reducir el fracaso de una nueva idea empresarial, se considera elemental que todo emprendedor desarrolle su plan de negocios.

Bibliografía

- Análisis DOFA, Estrategias y Objetivos Estratégicos*. Tomado de
https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77480
- Berry, T. *It's the planning, not the business plan*. Tomado de
https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77465
- Birnbaum, B. *Pensar fuera de la Caja*. Tomado de
<https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/home.d2l?ou=17517>
- Collins, J. y Porras, J. *Building your company's vision*. Tomado de
https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77464
- Concept Testing. Tomado de
https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77482
- Cordero, R. Innovación: Importancia de la prueba de Concepto. Tomado de
<http://axeleratum.com/2011/la-importancia-de-la-prueba-de-concepto/>
- Guía Plan de Negocios. Tomado de
http://www.ureal.edu.bo/ureal/descarga/GuiaNEO_CCEU.pdf
- Key Success Factors*. Tomado de
https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77475
- La matriz DOFA*. Tomado de
https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77480
- Measuring New Product Buzz in Concept Testing. Tomado de
https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77482
- Sample marketing plan. Tomado de
http://www.morebusiness.com/templates_worksheets/bplans/printpre.brc
- Sánchez, G. Curso: Planes de Negocio. Tomado de
http://guido_sanchez.tripod.com/planes_de_negocios.PDF

Screening venture Opportunities. Tomado de
https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77472

Silverman, G. *Concept Testing: How to test a Concept without killing it*. Tomado de
https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77482

The Opportunity: Creating, Shaping, Recognizing, Seizing. Tomado de
https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77472

Wanberger, K., (2009). *Plan de Negocios: Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Tomado de

http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf

What Works. Tomado de <https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/home.d2l?ou=17517>

ANEXO A

La Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Evaluación Interna</p> <p style="text-align: center;">Evaluación Externa</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>1. Anotar las 2. Fortalezas</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>1. Anotar las 2. Debilidades</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>1. Anotar las 2. Oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>Usar Fortalezas Para aprovechar Oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p>Superar Debilidades para aprovechar Oportunidades</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>1. Anotar las 2. Amenazas</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p>Usar Fortalezas para enfrentar Amenazas</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <p>Superar Debilidades para enfrentar Amenazas</p>

Fuente: https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77480

ANEXO B

Informe sobre los factores claves del éxito

Introducción

Este plan de negocios contempla la puesta en marcha de un centro de estimulación temprana para niños en edad preescolar en la ciudad de Ambato. Actualmente no existe un negocio que brinde este servicio en la ciudad, por lo que se tomará en cuenta a guarderías reconocidas en la ciudad como su competencia.

Objetivos de la investigación

General

Determinar los factores clave para el éxito del negocio, que en este caso será un centro de estimulación temprana para niños en edad preescolar en la ciudad de Ambato.

Específicos

Determinar las fortalezas de los competidores.

Determinar las debilidades de los competidores.

Definir las áreas de fortaleza propias.

Metodología

Se utiliza un método de investigación de tipo cuantitativo. En tal sentido, la recolección de datos se realizará a través de un cuestionario.

Participantes

Los cuestionarios fueron aplicados a los clientes potenciales. En este caso a 25 madres de familia que tienen hijos en edad preescolar, que les interesa la estimulación temprana, y que pertenecen al nivel socioeconómico medio y alto de la ciudad de Ambato.

Materiales

Para realizar la investigación se utilizaron copias del cuestionario. Ver Anexo 1

Procedimiento

Los cuestionarios fueron aplicados en la Unidad Educativa Bilingüe Atenas. Se aprovechó la concurrencia de las madres de familia a un programa organizado por la institución. Por otra parte, también se aplicaron los cuestionarios a las madres de familia que cumplían con el perfil del mercado meta que asistieron el consultorio médico de un reconocido pediatra en la ciudad. Se tomó en cuenta a aquellas madres que estaban interesadas en la estimulación temprana para sus hijos. En primer lugar se les explicó el objetivo del

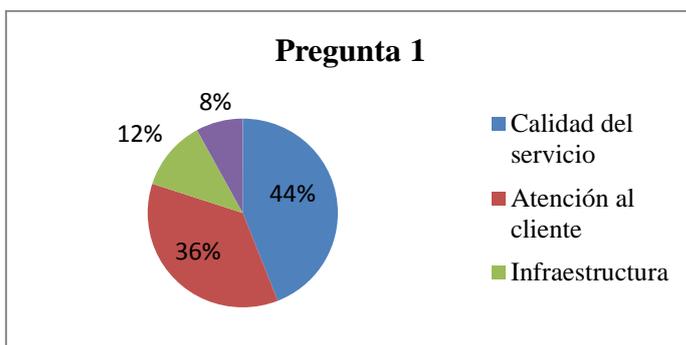
cuestionario, y luego procedieron a contestar las preguntas. Una vez aplicados los cuestionarios a una muestra de 25 clientes potenciales, se procedió a tabular y analizar los datos recolectados.

Resultados

Pregunta 1

¿Cuál considera usted que es el factor clave para el éxito de un centro de estimulación temprana en la ciudad de Ambato?

Calidad del servicio	11
Atención al cliente	9
Infraestructura	3
Precio	2



El 44% de la muestra considera que la calidad del servicio es un factor clave. Asimismo un 36% de las madres de familia respondió que la atención al cliente era un factor clave para el éxito de este negocio. Dado este grupo de respuestas podemos decir que la calidad del servicio y la atención al cliente constituyen los factores claves para el éxito de este centro de estimulación temprana.

Pregunta 2

2. Califique a las siguientes guarderías del 1 al 5 (1= malo, 5= excelente) en base a los siguientes factores:

	Mi Pequeño Mundo	Tía Tyty	BabyGym
Calidad del servicio			
Atención al cliente			
Precio			
Infraestructura			

En referencia a la calidad del servicio se pudo determinar que la muestra percibe a Mi Pequeño Mundo como la guardería que mayor satisfacción da a sus clientes. En el contexto de la atención al cliente, de igual forma la guardería Mi Pequeño Mundo aparece como la preferida. En cuanto a la infraestructura la guardería Tía Tyty fue la que recibió un mayor puntaje y BabyGym tuvo el peor puntaje. En cuanto al precio las tres guarderías fueron calificadas con un 4 en su mayoría. Hay que tomar en cuenta que ninguna de estas guarderías ofrece un servicio de estimulación temprana personalizado.

Conclusiones

A través de la investigación se ha podido determinar que los factores claves para el éxito de este centro de estimulación temprana en la ciudad de Ambato son la calidad del servicio y la atención al cliente. En este contexto, el centro de estimulación debe contar con un excelente equipo humano, así como también un buen equipamiento e infraestructura.

Por otro lado, se ha determinado que la fortaleza de la competencia, en este caso guarderías, es que tienen varios años en el mercado, por lo que son instituciones reconocidas por su calidad de servicio y tienen una buena reputación.

Las debilidades de los competidores es que ninguno brinda un servicio personalizado de estimulación temprana. De igual manera no tienen programas que incluyan a las madres en el proceso de estimulación de sus hijos.

Por último, se ha identificado que el área de fortaleza del negocio que se quiere poner en marcha es el servicio personalizado que brinda. Por tal razón esta va a ser la ventaja competitiva del negocio propuesto.

Encuesta dirigida a madres de familia que tienen hijos en edad preescolar y están interesadas en la estimulación temprana

Objetivo

Determinar los factores claves para el éxito de un centro de estimulación temprana en Ambato.

1.- ¿Cuál considera usted que es el factor clave para el éxito de un centro de estimulación temprana en la ciudad de Ambato?

2. Califique a las siguientes guarderías del 1 al 5 (1= malo, 5= excelente) en base a los siguientes factores

	Mi Pequeño Mundo	Tía Tyty	BabyGym
Calidad del servicio			
Atención al cliente			
Precio			
Infraestructura			

¡Gracias!

ANEXOC

Informe sobre la Prueba de Concepto

Descripción del servicio

Este plan de negocios contempla la puesta en marcha de un centro de estimulación temprana para niños en edad preescolar en la ciudad de Ambato. La estimulación temprana comprende una serie de masajes, ejercicios, caricias y actividades que tienen el propósito de estimular los cinco sentidos de los bebés y niños. El cerebro de los pequeños es como una esponja que absorbe todo a su alrededor, por esta razón al adquirir este servicio los padres estarían propiciando las oportunidades necesarias para que sus hijos potencialicen sus capacidades desde sus primeros años de vida.

Atenderemos en un local ubicado en el centro de la ciudad, de acuerdo a los horarios escogidos que pueden ser durante la mañana o la tarde según la conveniencia de los padres. Los horarios que se ofrecen son de lunes a viernes de 9:00 am a 1:00 pm y de 3:00 pm a 7:00 pm. El paquete mensual se estima en un precio de 70 dólares mensuales e incluye ocho sesiones de estimulación, distribuidas en dos sesiones a la semana. Éstas tienen una duración de una hora. Incluyen masajes, música y diferentes juegos y ejercicios de estimulación que van de acuerdo a la edad de los pequeños. Algunas actividades serán realizadas por la especialista y otras podrán compartirse con los padres. Se pueden trabajar en cada sesión con un máximo de cuatro niños a la vez.

Objetivos de la investigación

General

- Comprobar la aceptación del servicio que brindará el centro de estimulación temprana para niños en edad preescolar en la ciudad de Ambato.

Específicos

- Identificar los beneficios que impulsan la probabilidad de adquirir este servicio.
- Determinar la aceptación del precio que se ha establecido por el servicio.
- Determinar factores relacionados con el servicio que podrían ser modificados para satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente.

Metodología

Se utiliza un método de investigación de tipo cualitativo. En tal sentido, la recolección de información se realizará a través de entrevistas a cada uno de los participantes.

Participantes

La prueba del servicio se la realizó a 5 madres de familia que tienen hijos en edad preescolar, que les interesa la estimulación temprana, y que pertenecen al nivel socioeconómico medio y alto de la ciudad de Ambato.

Materiales

Para realizar la prueba de servicio se utilizó un kit de estimulación temprana, algunos juguetes, aceite para bebé, y tarjetas didácticas. La demostración tomó lugar en la casa de la investigadora, en una habitación adaptada a las necesidades.

Procedimiento

En primer lugar se contactó a 5 potenciales clientes, en este caso a mamás del nivel socioeconómico medio y alto de Ambato, con hijos de entre 3 meses y 3 años de edad. A cada una se le presentó el concepto del servicio, se le habló sobre los beneficios de la estimulación temprana, la duración de las sesiones de estimulación, la ubicación del local, el precio, y los horarios disponibles.

Posteriormente se realizó con cada madre y su hijo una sesión de estimulación temprana de 30 minutos de duración. Yo estuve a cargo de realizar las sesiones junto a las respectivas madres. A cada una se le hizo una demostración de los diferentes masajes, ejercicios y actividades que se llevarían a cabo en el centro de estimulación temprana.

Una vez finalizada la sesión de estimulación se procedió a realizar una entrevista a cada mamá. Hacer un focusgroup no fue posible puesto que no se pudo coordinar un horario factible en el que estuvieran presentes las 5 mamás.

Así pues, una vez realizadas todas las entrevistas, se procedió a analizar la información recolectada para obtener conclusiones.

Resultados

Pregunta 1

Comente qué tal le pareció la sesión de estimulación. ¿Usted adquiriría este servicio? ¿Por qué?

Las cinco madres afirmaron les pareció un servicio muy bueno e innovador. Todas las participantes habían escuchado sobre la estimulación temprana y sus beneficios, y una vez que lo pudieron probar les gustó y quisieran volver a hacerlo. Se alegraron de que en la ciudad de Ambato implementen este tipo de servicio. Además manifestaron que a parte de beneficiar a sus pequeños hijos, a través de este servicio también ellas pueden aprender sobre las técnicas de estimulación.

Pregunta 2

¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por este servicio?

Las participantes hicieron comparaciones con los precios que se pagaban en guarderías de la ciudad que están entre \$150 y \$250 mensuales. El rango de precios que estarían dispuestas a pagar está entre los \$60 y \$80 mensuales.

Pregunta 3

¿Qué opina sobre los horarios que se ofrecen? ¿Se ajustan a su disponibilidad de tiempo?

Las participantes que trabajaban jornada completa, expresaron que sería complicado para ellas hallar tiempo para poder acercarse al local con sus hijos para las sesiones de estimulación. Por otro lado, las madres que no trabajaban y las que trabajaban a medio tiempo afirmaron que podrían ajustarse a los horarios que se ofrecían.

Conclusiones

A través de la investigación se ha podido comprobar que el servicio que pretende brindar este centro de estimulación temprana es aceptado por los potenciales clientes. Las madres participantes afirmaron que disfrutaron de las diferentes actividades que pudieron realizar junto a sus pequeños hijos. Les pareció un servicio innovador en la ciudad, que cubre una necesidad insatisfecha, puesto que en Ambato no existe un centro de estimulación temprana que brinde un servicio personalizado a cada madre y su hijo. Además las participantes de la investigación resaltaron el hecho de que ellas podían aprender a realizar los diferentes ejercicios de estimulación. Por lo tanto se muestra que este servicio tiene un valor agregado ya que no solamente se estimula a los niños, sino que las madres también pueden aprender a hacerlo. De esta manera se ha reforzado la validez del concepto.

En cuanto al precio, los resultados de la investigación muestran que a los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar entre \$60 y \$80 mensuales. En primera instancia se ha planeado establecer un precio de \$60 mensuales, sin embargo se lo podría modificar tomando en cuenta la media del rango de aceptación, que sería de \$70.

Por otro lado, se pudo determinar que las madres que no trabajaban y aquellas que trabajaban a medio tiempo, no tenían ningún inconveniente con respecto a los horarios en los que se ofrecía el servicio. Sin embargo se encontró que para las madres que trabajan la jornada completa podría ser complicado ajustarse a los horarios que ofrece el centro de estimulación. Por lo tanto, se ha decidido modificar el servicio implementando sesiones de estimulación temprana a domicilio los fines de semana, previa cita.

Por último, se ha identificado que el mercado óptimo de este negocio estaría comprendido por madres de familia del nivel socioeconómico medio y alto de la ciudad de Ambato, que no trabajan o trabajan a medio tiempo, y que tienen hijos en edad preescolar. Un grupo secundario de interés está comprendido por las madres que trabajan jornada completa y que no tienen disponibilidad de tiempo para acercarse al local donde se brinda el servicio. Para cada grupo se realizarán diferentes estrategias de marketing.

En conclusión, a través de la presente investigación se ha podido identificar el potencial éxito de este negocio y además se han podido realizar ajustes que como vemos permitirán satisfacer de mejor manera a los clientes.