

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO**

**Guía para la Realización de un Plan de Negocios**

**Andrea Paola Luna Garcés**

**John A. Cartwright B., Director del Trabajo**

Trabajo de Titulación presentado como requisito para la obtención del título de  
Licenciada en Administración de Empresas

Quito

Diciembre de 2012

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración para el desarrollo**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Guía para la Realización de un Plan de Negocios**

**Andrea Paola Luna Garcés**

**John A. Cartwright B.**

Director de la Tesis

-----

**Magdalena Barreiro, PhD**

Decana del Colegio de Administración para el Desarrollo.

-----

Quito, Diciembre de 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: Andrea Paola Luna Garcés

C. I.: 1711226579

Fecha: Diciembre de 2012

## **Resumen**

Este proyecto denominado “Guía para la Realización de un Plan de Negocios” es la investigación y posterior desarrollo de una metodología de elaboración de un plan de negocios, con la intención de resaltar factores claves que se deben tomar en cuenta para emprender un negocio de manera exitosa. El proyecto inicia con definiciones, características y beneficios de dicho plan. Adicionalmente, se estudian factores que influyen notablemente en el éxito de una empresa como por ejemplo: el análisis industrial, la innovación como estrategia empresarial y el manejo de personal. A partir de la información mencionada, se presenta el esquema de elaboración del plan en forma detallada y el plan de seguimiento y control, el mismo que es imprescindible para alcanzar los objetivos empresariales propuestos. Finalmente, se establecen sugerencias de gran utilidad para el lector.

Este documento pretende servir como instructivo para la adecuada elaboración de un plan de negocios, para que tanto empresarios como administradores conozcan más sobre este instrumento administrativo. El mismo que usado de forma correcta sirve como guía empresarial y presentación del negocio a personas externas.

## **Abstract**

This paper, entitled “Business Plan Guide”, consists in the research and development of a methodology for writing a Business Plan. It highlights key factors that should be taken into account for starting a business successfully. The document starts with definitions, characteristics and benefits of the Plan. It continues with the study of factors that significantly influence the success of a company, such as: industry analysis, innovation as a business strategy, and personnel management. From this information result a comprehensive writing outline and a plan for monitoring and control, which is essential to achieve the business objectives. Finally, useful suggestions are set to the reader.

This document is intended to serve as a guideline for the proper preparation of a Business Plan, so both entrepreneurs and managers can learn more about this management tool, to use it as a business guide and a tool for business presentation.

## Índice

### CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| <b>COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO</b> .....    | 1  |
| Introducción.....  | 1  |
| Objetivo.....  | 1  |
| Objetivos específicos .....                                  | 2  |
| Desarrollo .....   | 3  |
| Definición y Características del plan de negocios .....      | 3  |
| Beneficios del Plan de Negocios .....                        | 4  |
| Factores claves de un Plan de Negocios .....                 | 5  |
| Análisis de la Industria.....                                | 7  |
| Fuerza 1: Amenaza de la entrada de nuevos competidores ..... | 7  |
| Fuerza 2: Amenaza del ingreso de productos sustitutos.....   | 7  |
| Fuerza 3: El poder de negociación de los clientes .....      | 8  |
| Fuerza 4: El poder de negociación de los proveedores .....   | 8  |
| Fuerza 5: La rivalidad entre los competidores .....          | 8  |
| La innovación como estrategia empresarial .....              | 9  |
| Elaboración del Plan de Negocios .....                       | 11 |
| Contenidos y estructura del Plan de Negocios .....           | 11 |
| El manejo del Personal .....                                 | 18 |
| Implantación y Seguimiento del Plan de Negocios .....        | 20 |
| Conclusiones y Recomendaciones.....                          | 21 |
| Fuentes Bibliográficas .....                                 | 23 |

## Introducción

La educación superior en Ciencias Administrativas tiene un enfoque académico que consiste en la adquisición de conocimientos y habilidades para formar gerentes que estén en la capacidad de manejar todo tipo de empresas. Sin embargo, en la actualidad, existe una tendencia a que los profesionales de la administración sean también emprendedores, que generen sus propias empresas con sus iniciativas de negocios. En este sentido, es muy importante para nosotros como administradores y emprendedores de nuevos negocios, dominar las herramientas e instrumentos que permiten organizar las ideas, los recursos y los datos previos a la implementación de una iniciativa de negocios. Entre esas herramientas destaca el *Plan de Negocios*, consistente en un documento que recoge los elementos internos y externos a la empresa que permitirán su inicio y funcionamiento en el largo plazo.

Los emprendedores y empresarios encuentran en el Plan de Negocios una herramienta que facilita la propuesta y estructuración de los nuevos emprendimientos y facilita la divulgación y venta de las ideas de negocios con diferentes finalidades prácticas: encontrar financiamiento, encontrar nuevos socios, abrir nuevos mercados, facilitar la planeación orientada a resultados, el monitoreo y evaluación del negocio en marcha, y en general, mantener en mente la idea original y objetivos planteados en el inicio del proceso empresarial. Es el punto de partida para operar la planificación estratégica, ya sea de la empresa entera como de un proyecto puntual.

## Objetivo

El objetivo de esta investigación es comprender la herramienta denominada “plan de negocios” mediante fuentes bibliográficas y sistematizar una metodología general de elaboración de dicho documento, además generar ideas claras sobre los aspectos más relevantes de este instrumento administrativo.

El objetivo de un plan de negocios consiste en ofrecer una guía para presentar la idea de un producto o servicio de manera que sirva como instrumento válido para:

- Presentar el potencial y la viabilidad de un proyecto de desarrollo.
- Guiar en el proceso de estructuración y divulgación del negocio que se plantea.

- Obtener autorización interna para su lanzamiento, en el caso de una organización existente.
- Invitar a posibles inversionistas, para lograr reunir los recursos y capacidades requeridas para dar inicio al negocio, en caso de ser necesario.
- Para obtener financiamiento de una institución financiera, en el caso de ser necesario.

### **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos de este trabajo se resumen en los siguientes pasos metodológicos:

1. Seleccionar fuentes
2. Recopilar datos
3. Organizar información
4. Compendiar elementos relevantes
5. Realizar conclusiones y recomendaciones



## Desarrollo

### Definición y Características del plan de negocios

La elaboración de un plan de negocios es uno de los aspectos más importantes dentro de la gestión empresarial. Un plan de negocios es un documento redactado de forma clara y ordenada, donde se describen los aspectos financieros y operacionales de una empresa. Además, es una herramienta muy útil tanto para empresarios como para inversionistas, ya que este documento describe claramente al negocio, nos brinda un análisis del mercado y nos permite crear estrategias para alcanzar las metas de la organización a corto y largo plazo. Más concretamente, un plan de negocios es un documento que identifica una oportunidad de negocio, examinando su viabilidad comercial, técnica, financiera y económica.

Por un lado, el plan de negocios sirve como una herramienta estratégica de uso interno para el empresario o emprendedor debido a que permite evaluar la viabilidad de sus ideas y realizar el seguimiento de su cumplimiento. Por otro lado, sirve como instrumento que permite comunicar una idea de negocio con el fin de obtener capital, recursos y capacidades por parte de inversionistas e instituciones financieras.

El plan de negocios debe tener la información necesaria para evaluar un negocio y las condiciones generales para ponerlo en marcha. Al momento de crear nuevas empresas es esencial hacer un plan de negocios, el mismo que nos permite medir la probabilidad de éxito en un nuevo emprendimiento. Es importante realizarlo de manera correcta para que nos sirva como una herramienta clave que nos permita:

- Analizar el entorno
- Analizar la idea de negocio
- Establecer objetivos y estrategias,
- Establecer procesos de:
  - Producción
  - Ventas
  - Logística
  - Personal
  - Finanzas

Lo anteriormente señalado se realiza con el objetivo de satisfacer a los consumidores y alcanzar el éxito empresarial.

Dentro del esquema del plan de negocios es esencial tomar en cuenta los siguientes temas:

En primer lugar, se debe detectar una oportunidad que es el descubrimiento de una necesidad y la capacidad de crear una solución en producto o servicio que la satisfaga, en forma económicamente viable y financieramente rentable.

En segundo lugar, el análisis del entorno y de la industria se basa en el uso de la matriz FODA (en inglés SWOT) (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que es la herramienta que permite a la empresa conocer su situación organizacional tanto interna como externa con la finalidad de crear estrategias competitivas. Las debilidades y las fortalezas son elementos internos de la organización, por lo tanto es posible actuar directamente sobre ellas. En contraparte, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general es más difícil modificarlas. Por este motivo, es importante analizarlas y preverlas con la finalidad de contrarrestar las amenazas y fortalecer las oportunidades.

En tercer lugar, el plan estratégico que se basa en la misión, la visión, objetivos y estrategias.

En cuarto lugar, entran en acción, el plan de marketing, sistema empresarial, equipo directivo, recursos humanos, recursos financieros y finalmente la viabilidad económica, técnica, social y ambiental.

Es recomendable hacer un plan de negocios, pero aún más importante es seguir con atención la planificación del mismo para lograr alcanzar las metas propuestas. Muchas veces a lo largo del proceso se genera la necesidad de modificaciones, y dado que los componentes del plan de negocio están interrelacionados, es importante hacer los ajustes necesarios en caso de alteraciones en otras ramas del plan de negocios.

### **Beneficios del Plan de Negocios**

Todo plan de negocios consiste en un análisis de los elementos que constituyen una empresa, tanto recursos humanos como físicos organizados con la finalidad de brindar los siguientes beneficios a los empresarios:

- Determinar las metas y objetivos de la empresa
- Entender mejor el producto o servicio
- Anticipar posibles problemas y fallas
- Encontrar recursos financieros
- Tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa
- Servir como herramienta de comunicación para familiarizar empleados y asociados con los objetivos de la empresa
- Generar estrategias exitosas
- Minimizar costos y generar ganancias

### **Factores claves de un Plan de Negocios**

El plan de negocios o también conocido con su nombre en Inglés “Business Plan” engloba tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: planear, ejecutar y evaluar operaciones. Visto de otra manera, es un mapa empresarial que permite identificar dónde se encuentra la empresa actualmente (en caso de que esta ya exista), a dónde quiere llegar, cómo y en qué tiempo va a lograr alcanzar sus metas. Este documento formal, elaborado por escrito, se recomienda que sea realizado mediante un proceso lógico, realista y orientado a las metas empresariales.

Según el texto “Building your Company's Vision”, una empresa debe tener una misión, que es el motivo de su existencia o también se lo puede llamar el yin. El yin es fijo y complementa al yang. El yang es la visión de la empresa es decir lo que aspiramos ser o alcanzar en un futuro. Si se quiere conservar el éxito de una empresa es muy importante tener un “core purpose” (propósito central) y los “core values” (valores fundamentales o ideales) de la empresa bien definidos y ser fieles a ellos siempre porque son los que nos definen como organización mientras las estrategias y las prácticas deben adaptarse según las necesidades tanto externas como internas de la empresa.

Dentro del análisis de la empresa tenemos el análisis interno y el externo. El primero, se basa en los factores internos, es decir en las fortalezas y las debilidades de la empresa, para generar una buena organización, producción y comercialización. Por otro lado, el análisis externo es el que abarca todos los factores exógenos a la empresa que van a modificar su situación presentándose como oportunidades o como amenazas. En este sentido, entran en juego diferentes factores como son: socioeconómicos, políticos,

legales, económicos, ambientales y tecnológicos. Estos últimos impactan sustancialmente a las industrias pues la tecnología está en constante crecimiento.

Dentro del factor económico, debemos estar al tanto del comportamiento y la tendencia al cambio, la inflación, las tasas de interés, el crecimiento de la producción nacional por sectores, los ingresos de las personas, la capacidad de ahorro y los niveles de empleo y desempleo. Sobre todo las empresas exportadoras e importadoras son las que deben seguir más de cerca el comportamiento de las variables económicas ya que su estabilidad depende de las economías de dos o más países, lo que implica un análisis de sus relaciones comerciales y políticas, ya que estas pueden implicar obstáculos o estímulos a los procesos económicos de comercio exterior, en vista de afinidades culturales, convergencias evolutivas de sus mercados, y principalmente, la complementariedad de sus economías.

Otro tema importante a mencionar son los factores ambientales ya que el desarrollo mundial ha generado algunos impactos que han causado daños ambientales como son: el calentamiento global, la escasez de agua, la contaminación, los cambios climáticos, las transformaciones de áreas forestales en agrícolas y de agrícolas en zonas urbanas, el cambio de cultivos orientados a la alimentación por cultivos generadores de energía, por ejemplo, los grandes cultivos de maíz en los EEUU o de caña de azúcar en Brasil destinados al biodiesel o etanol. Por estos motivos, es muy importante que los empresarios sean conscientes de estos grandes daños y comiencen a crear procesos amigables con el medio ambiente con la finalidad de respetarlo y protegerlo.

## **Análisis de la Industria**

En el mundo de los negocios es muy importante conocer a fondo la industria en la que se va a incursionar. El análisis industrial permite analizar al mercado, los productos o servicios existentes, la competencia, los clientes objetivos, los proveedores, los probables inversionistas, entre otros. Dentro de este análisis existe una herramienta muy importante que permite realizar un análisis externo de la empresa y es el modelo de *las cinco fuerzas de Porter*.

El análisis de *las cinco fuerzas de Porter* es un modelo estratégico elaborado por Michael Porter (economista y profesor de Harvard) en 1989. La finalidad del análisis de estas fuerzas es facilitar el diseño de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, para de esta manera, afrontar las amenazas.

Las cinco fuerzas son:

### **Fuerza 1: Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Se refiere a la entrada potencial de la competencia. Al momento que una empresa quiere entrar a una industria se ponen en juego algunos factores: existencia de barreras de entrada, economía de escala, diferencias de producto en propiedad, valor de la marca, costes de cambio, capital, acceso a distribución, tecnología, ventajas del costo, ventajas en la curva de aprendizaje, rentabilidad de la industria, saturación del mercado, lealtad del cliente entre otras.

Sin embargo, es posible ingresar a un nuevo mercado si se logra ventajas competitivas ya sea en calidad o en precio. El análisis de esta amenaza permite crear estrategias que hagan a la empresa más competitiva frente a sus rivales y en algunos casos crear barreras de entrada que impidan el ingreso de otros competidores.

### **Fuerza 2: Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

Se refiere a la entrada potencial de empresas que aunque no sean competencia directa y tengan productos distintos a los propios, tienen el mismo propósito que los productos ya existentes dentro del mercado, y podrían reemplazarlos. Ejemplos: jugos naturales y gaseosas ya que los dos pueden calmar la sed.

Como podemos ver, esta amenaza es muy peligrosa para las empresas, entonces es importante elaborar estrategias que permitan a la empresa superar a los sustitutos y

competir en el mercado o, en su defecto, anticipar el movimiento de los potenciales competidores creando un sustituto propio.

### **Fuerza 3: El poder de negociación de los clientes**

Se refiere a la capacidad que tienen los compradores de lograr que disminuyan los precios y que aumenten los costos para demandar una mejor calidad en el producto o servicio. Hay que tomar en cuenta que los compradores pueden ser los individuos que consumen los productos directamente o los intermediarios, es decir las empresas que realizan la distribución de los productos a usuarios finales. Esta amenaza puede provocarse por diversos factores, por ejemplo: volumen del comprador, sensibilidad del comprador al precio, oportunidades para el cliente de cambiar de empresa, entre otros.

El análisis de esta fuerza permite crear estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes y obtener la fidelidad de los mismos mediante diferentes técnicas como pueden ser: aumentar la publicidad, mejorar calidad, precio, servicio entre otros.

### **Fuerza 4: El poder de negociación de los proveedores**

Se refiere a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por factores como: el volumen de compra, el costo que generaría cambiar de materias primas, la especificidad de los insumos, etc.

El análisis de esta fuerza permite diseñar estrategias con la finalidad de lograr mejores acuerdos con los proveedores y tener mayor control en la relación con ellos.

### **Fuerza 5: La rivalidad entre los competidores**

Se refiere a las empresas que compiten directamente en una misma industria, y su análisis permitirá comparar las estrategias y ventajas competitivas propias con las de la competencia para de esta forma evaluar el potencial competitivo de los recursos estratégicos de la empresa, mediante un análisis de simulación de escenarios. De esta manera, se puede determinar si los pasos adoptados están en buen camino o son susceptibles de mejora. Esta fuerza ayuda a definir la rentabilidad a largo plazo del mercado.

## La innovación como estrategia empresarial

La herramienta de la innovación es un proceso de cambio que se podría considerar como microeconómico ya que satisface necesidades empresariales pero a su vez macroeconómico ya que su meta principal es el desarrollo económico global. La innovación es el factor más importante para el cambio, puede ser una idea nueva en la sociedad o una que ya existía y que se está adaptando por primera vez en la empresa. Este cambio es actualmente una herramienta esencial en la competitividad de una organización debido a la globalización e intensificación de la competencia, el incremento de exigencia por parte de los consumidores, el avance tecnológico y los cambios en los modelos de legislación. Como consecuencia las empresas deben adaptar a sus estrategias una innovación continua para poder competir exitosamente en el mercado.

El profesor de la Universidad Babson, Jeffrey Timmons nos ofrece un modelo que sirve para orientar a empresas y emprendedores para crear ideas innovadoras y aprovechar oportunidades empresariales. El modelo de Timmons gira alrededor de tres elementos que son: la oportunidad, los recursos y el equipo emprendedor. La primera, nos hace preguntas sobre la idea como oportunidad, la existencia de un mercado sostenible, el tamaño y la estructura del mismo, formas para mantener el valor existente y el agregado, información sobre la competencia, cuando se recuperara la inversión inicial, medición del riesgo y tiempo adecuado para hacer realidad la idea. La segunda, nos hace preguntas sobre los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, conocimientos de administración, información suficiente, plazo de tiempo, red de contactos y proveedores. En tercer lugar, debemos preguntarnos sobre el equipo necesario para efectuar el proyecto, asesoría y apoyo, una infraestructura adecuada con comunicación fluida y soporte técnico<sup>1</sup>. Se debe tener en cuenta que, por muy creativa que sea una idea, no servirá de nada si no se cuenta con las herramientas necesarias para valorar su viabilidad y avanzar su desarrollo. El modelo de Timmons ofrece el marco ideal que nos facilitará el paso de la creatividad hacia la innovación.

El texto “Pensar fuera de la caja”, nos dice que normalmente la gente es resistente al cambio debido a condicionamientos, al miedo, a la cultura entre otros factores. Sin embargo, debemos tomar en cuenta que dentro del ámbito empresarial, el cambio es

---

<sup>1</sup> De la creatividad a la innovación: El modelo de Timmons,  
<http://entrinnova.wordpress.com/2009/05/12/de-la-creatividad-a-la-innovacion-el-modelo-de-timmons>

esencial inclusive para aquellas empresas que son exitosas actualmente ya que puede que su estrategia actual no sea la apropiada para el mañana debido a que vivimos en un mundo de constante crecimiento tecnológico, con un flujo de cambio mundial muy rápido. Respecto a los gerentes de la actualidad es importante que comiencen a tener pensamientos divergentes es decir que no intenten decidir sino más bien introducir una serie de diferentes opciones que sean creativas con la finalidad de preparar estrategias adaptadas al cambio. Dentro de la empresa es importante generar una lluvia de ideas y abrir la mente a las opiniones y sugerencias de todo el equipo pues de esta manera es mucho más fácil encontrar las soluciones correctas y nuevas ideas para generar innovación, pues debemos tomar en cuenta que muchos investigadores concuerdan en que innovar es crecer y crear una ventaja competitiva.



## **Elaboración del Plan de Negocios**

El Plan de Negocios debe ser realizado por todos los promotores del proyecto. También puede ser elaborado por los directores de las diferentes áreas de la empresa, en caso de que la empresa ya esté establecida. Para elaborar el plan de negocios el tiempo es relativo, ya que depende de la magnitud del proyecto, pues se trata de un estudio detallado basado en una investigación. Según diversos estudios, se recomienda que la extensión del documento sea de 15-20 páginas, donde se concrete lo esencial, sin embargo este número puede variar, lo importante es enfocarse en la calidad más que en la cantidad.

Dentro del contenido del plan es importante contar con los aspectos financieros y económicos, sin embargo, hay que tomar en cuenta que toda la información cuantitativa como por ejemplo las planillas de cálculo y números deben ser sustentadas y apoyadas en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos. Es importante también tomar en cuenta que una vez terminado el plan de negocios, se debe seguir actualizando el plan con los cambios que se vayan produciendo ya que vivimos en un mundo de constante cambio.

A continuación se presentara las áreas principales que se debe contemplar en un Plan de negocios.

## **Contenidos y estructura del Plan de Negocios**

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

El resumen ejecutivo tiene como finalidad el sintetizar de manera breve todos los aspectos claves del Plan de Negocio. Es decir, este resumen debe tener la información suficiente para evaluar de forma preliminar al proyecto.

El objetivo de esta primera sección del plan de negocios es dar una visión general del proyecto al lector. Generalmente debe incluir los datos básicos del negocio, la descripción del negocio, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la visión y misión, las razones que justifican la propuesta del negocio, los objetivos del negocio, las estrategias, el equipo de trabajo, la inversión requerida, la rentabilidad del proyecto, el impacto ambiental del proyecto y las conclusiones del proyecto<sup>2</sup> de manera resumida.

---

<sup>2</sup> 2 Plan de negocios (Parte 1): El resumen ejecutivo

Un resumen ejecutivo adecuado debe ser claro, concreto y de fácil comprensión. Además, debe ser atractivo para producir interés en el lector. Este segmento se recomienda presentar en una página.

## *2. Preconcepto*

Esta sección contiene las ideas originales que dan inicio al negocio y la evolución de las mismas. Las fuentes de las cuales provienen las ideas de negocios no siempre son convencionales, formales o basadas en estudios detallados y minuciosos; frecuentemente las iniciativas de emprendimiento provienen de la mera observación del mercado y de los comportamientos de los consumidores, la constatación de una carencia percibida por los potenciales clientes, o simplemente la idea de que una actividad o producto podría realizarse mejor. Estas acciones de observación suelen contener la esencia de la justificación de la iniciativa empresarial, y conllevan un gran potencial motivador que puede contagiarse al lector del Plan. En esta parte, se busca llamar la atención y despertar la curiosidad. Debe aprovecharse este espacio para “enganchar” al lector del Plan y su redacción debe asegurar que se continuará la lectura del documento.

## *3. Factores Clave para el Éxito*

En esta sección, el Plan detalla aquellos elementos vitales para el éxito del emprendimiento, dicho de otra manera, factores sin los cuales el proyecto no tiene probabilidades de cumplir con sus objetivos. Con frecuencia, el conocimiento de estos factores proviene de la literatura empresarial, de la experiencia de los empresarios, o simplemente de la lógica interna del mismo proyecto. Es importante realizar este análisis desde la perspectiva de la demanda, es decir de los potenciales clientes o consumidores del producto o servicio. De esta manera, el enfoque de éxito proviene del mercado y no de la perspectiva interna del inversionista o empresario.

## *4. Análisis Externo, macro y micro*

Este es un análisis industrial con énfasis en el sector propio de la empresa, en el cual se examinan las situaciones actuales y las tendencias que señala el mercado. El tipo de tendencias en el que se deberá enfocar el análisis son aquellas de tipo macro que señalen el rumbo competitivo en el mediano y largo plazo, basados en comportamientos de la demanda y las tendencias de inversión de los competidores. Las opciones estratégicas

que provienen de este análisis pueden incluir opciones orientadas a la apertura de nuevos rumbos luego de encontrar un mercado saturado o ávido de innovación.

El análisis micro hace referencia a la relación de la empresa con sus consumidores y las tendencias de productos específicos; herramientas útiles en esta etapa son la matriz BCG (Boston Consulting Group), o el análisis del ciclo de vida del producto. Los datos obtenidos en esta sección pueden justificar la inversión o desinversión en diferentes segmentos del mercado, el enfoque en mercados maduros, el impulso a productos con gran potencial o el relanzamiento o cierre de líneas de negocios en declive.

#### *5. Análisis Interno y competitivo*

Los diferentes factores críticos para el éxito de la empresa son ingredientes que discriminan el nivel competitivo de las empresas del sector y sobre los cuales los competidores disputaran su posicionamiento y participación en el mercado. Cada uno de los factores se convierte, de esta manera, en variable de análisis tanto de participación en el mercado como de dueños de la estrategia dominante del sector.

En esta sección se deberá enumerar estos factores, jerárquicamente, y establecer una matriz de análisis de situación actual y un avizoramiento a futuro del cual provendrán elementos importantísimos de la estrategia competitiva y productiva.

#### *6. Análisis DAFO – Objetivos Estratégicos*

El análisis DAFO consiste en la elaboración de una matriz de dos ejes sobre los cuales se analizan de forma esquemática las principales circunstancias de la empresa: el área interna y externa, y aquellos factores con impacto o potencial positivo o negativo.

La combinación de las variables dan como resultado una de las siguientes categorías:

- Debilidades, circunstancias internas con potencial negativo, que hacen a la empresa frágil y sensible a la competencia, e incapaz de aprovechar oportunidades que le presente el mercado.
- Amenazas, situaciones externas con potencial negativo, que pueden debilitar las posiciones competitivas de la empresa y afectar las fortalezas y capacidades empresariales.
- Fortalezas, activos de la empresa que le permiten aprovechar oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno.

- Oportunidades, circunstancias actuales o futuras con potencial positivo, gracias a las cuales la empresa puede mejorar su posición financiera o su situación competitiva.

El análisis de estos factores y circunstancias, y la correlación que estas guardan entre si, permiten establecer estrategias orientadas a la supervivencia y triunfo de la empresa en su sector y mercado. Las estrategias genéricas o específicas que se adopten surgirán en gran medida de esta herramienta.

### *7. Concepto Estratégico*

En este segmento se presentarán los elementos del concepto estratégico que según Collins y Porras son:

- Futuro Avizorado
- Propósito Central
- Valores Centrales

El futuro avizorado es la visión que la empresa tiene como producto de la aplicación de sus estrategias e intervención en el mercado: Corresponde a la comparación de dos escenarios diferentes: Primero, que pasaría en el futuro de continuar las tendencias actuales sin intervención de ningún tipo por parte de la empresa; y segundo, cuáles serán los frutos de la ejecución del plan de negocios. La brecha existente entre ambas circunstancias se asume que serán producto de la actuación en el mercado propuesta por la empresa mediante el plan.

El propósito central de una empresa se refiere a la identidad de la organización, a su razón de ser. Este propósito señala la actitud con que la empresa se aproxime a los usuarios de su producto o servicio.

Los valores centrales son los que definen a la organización, en otras palabras son dogmas de comportamiento para quienes operan en la organización. Estos valores permiten crear una cultura empresarial, que contribuye al éxito de la organización.

Cuando son empresas ya existentes, debemos relacionar estos tres aspectos con el concepto estratégico de la empresa matriz. Cualquier organización debe tener bien definidos estos elementos y respetarlos ya que son los que definen a la empresa.

Por ejemplo: para la empresa Philip Morris sus “core values” que están constituidos como sus principales principios son: el derecho a la libertad de elegir, ganar, fomentar

la iniciativa individual, la oportunidad se basa en los méritos, el trabajo duro y la constante superación personal. Para la empresa Walt Disney World, su “core purpose” que es la razón de ser de la empresa es hacer feliz a la gente.

#### *8. Concepto de Producto/ Servicio*

En este segmento se presenta la prueba de concepto y producto. En primer lugar, debemos elegir la población objeto de la investigación de mercado, la modalidad y el propósito. Una vez dado estos pasos, nos debemos centrar en el objetivo de esta prueba, que es comunicar el concepto del producto o servicio a los posibles consumidores con la finalidad de evaluar sus reacciones para después interpretar los resultados.

Este análisis nos brinda información esencial para realizar modificaciones positivas al producto o servicio en proceso y en esta sección debemos presentar las interpretaciones de los resultados obtenidos.

#### *9. El Mercado y sus proyecciones*

En este segmento se analiza al mercado y se establece la cuantificación del mismo. Es decir, se estudia las tendencias de crecimiento y se hace proyecciones de 3 a 5 años. Además, se analiza la entrada del producto o servicio a este mercado y se realiza la proyección de participación del mismo sustentada en supuestos válidos. En esta sección también se echa mano de los conceptos y previsiones realizados sobre el futuro de la industria, así como de las tendencias marcadas por el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

#### *10. Plan de inversiones*

Este plan presenta la inversión que se requerirá para obtener los recursos necesarios para realizar el proceso productivo. Es decir, se presentará la dirección y manejo de los fondos financieros. Más adelante en este mismo segmento se debe presentar la infraestructura y equipamiento requeridos para la producción, los tiempos requeridos para su adecuación y puesta en marcha.

Esta sección debe complementarse con un flujo de caja que deberá cubrir el periodo completo del proyecto propuesto, desde las inversiones en activos fijos, activos inmateriales, equipamiento, patentes, capital de trabajo, así como el potencial de ingresos justificado en el punto anterior. Sobre estos flujos deberá realizarse un análisis de evaluación de inversiones con herramientas financieras como el TIR y el VAN.

Este segmento es muy importante para los inversionistas pues muestra hacia donde está dirigido su dinero.

#### *11. Aprovechamiento de insumos*

En este segmento se deben identificar proveedores de todos los insumos y servicios necesarios para llevar a cabo las diferentes operaciones. En consecuencia, se recolectarán datos sobre precios de proveedores, plazos de crédito, fechas de pago, para con estos datos determinar los diferentes costos de inventarios y el flujo de caja, y establecer con esta información una base de datos completa y dinámica de mercado que abastece la cadena de valor de la empresa. La incorporación de los proveedores como socios estratégicos hará posible una posición más sólida desde el punto de vista productivo, lo que significa disponibilidad y confiabilidad de los clientes hacia la empresa.

#### *12. Plan Comercial*

Dentro del plan comercial debe estar explicado y organizado lo siguiente:

- El manejo de cartera y sus tiempos de recuperación
- Una descripción más a fondo del producto o servicio
- Los planes de posicionamiento
- La presentación de las principales competencias y sus características
- La sistematización de las ventas
- Los canales de distribución
- Las estrategias comerciales
- Los medios de comunicación
- Las pruebas de los productos
- La estructura de precios

#### *13. Plan de Recursos Humanos*

Se debe realizar una planificación ordenada y continua de los recursos humanos, ya que se dice que los mismos son los activos más importantes de una empresa. La meta de este plan es garantizar el mejor manejo del personal, es decir que los empleados contratados cuenten con las habilidades y competencias necesarias para que su empresa tenga éxito. Además una vez contratado el personal es obligación de esta área asegurarse que cada empleado esté ubicado en el puesto de trabajo que le corresponda y que desempeñe sus

tareas de la mejor manera posible, lo cual involucra capacitación que actualice conocimientos, dada la dinámica de cambio existente y creciente.

Otro factor importante de esta área es asegurarnos que existan el número de empleados necesarios, ni más ni menos. Además se deben tomar en cuenta temas como: contratación estratégica, rotación de personal, capacitaciones, seguros, vacaciones, permisos, obligaciones del empleado y del empleador, entre otros.

Toda la organización, planeación e implementación de este plan tiene que estar directamente relacionado y guiado por el plan de negocios.

#### *14. Proyecciones financieras*

Son herramientas que nos permiten visualizar el futuro de una empresa numéricamente mediante estados financieros; proyectando ventas, gastos e inversiones. Estas proyecciones son muy importantes a la hora de tomar decisiones, como por ejemplo para realizar una planificación financiera, para hacer presupuestos, conocer rentabilidad, entre otros.

Además de los Estados Financieros como son: estado de resultados, balance general y flujo de efectivo, es importante también elaborar otros análisis como la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto.

## El manejo del Personal

Una vez elaborado el plan de negocios, se recomienda compartir con los gerentes y otros empleados todo el funcionamiento, estrategias y enfoque del plan para que de esta manera ellos se sientan parte importante de la empresa y así lograr trabajar en equipo en una misma dirección con la finalidad de lograr implementar el plan de negocios de manera adecuada y lograr alcanzar la meta empresarial.

El activo más importante de una empresa son sus empleados. Contratar un personal calificado, es decir que posea conocimientos, experiencias y actitudes positivas es un punto fundamental para el éxito de la empresa ya que los empleados son la primera impresión de los productos que comercializamos. Una vez que tenemos un personal preparado, debemos asegurarnos de que pongan en práctica todas sus virtudes y se sientan motivados para trabajar de la mejor manera posible.

En este sentido, entra el tema de la motivación empresarial, la cual es un factor clave para todo negocio, por lo que se recomienda que la empresa cuente con capacitaciones continuas para los empleados, donde ellos sientan que pueden aprender y crecer profesionalmente. Es importante que los gerentes sepan reconocer y premiar el buen trabajo de los empleados, y estén abiertos a brindar oportunidades de ascender, para que de esta manera el crecimiento empresarial se convierta en crecimiento personal.

Otro factor importante dentro de la motivación es dar respeto, confianza y oportunidades de participar a nuestros empleados, es decir hacerles sentir que sus ideas son válidas y son tomadas en cuenta por la directiva. Si aplicamos estos conceptos lograremos sacar lo mejor de cada empleado y constituir un negocio que sea beneficioso para todos sus miembros.

Otro tema importante es el liderazgo. Toda organización debe tener un líder que logre manejar al equipo para encaminarlos hacia la misma meta, promoviendo el compromiso y la cooperación. Anteriormente muchas empresas usaban el liderazgo autoritario, que se basaba en infundir miedo a los empleados; sin embargo, estudios recientes han demostrado que este tipo de liderazgo no es el más efectivo en términos empresariales.



Por lo tanto, en la actualidad se recomienda implantar un liderazgo cooperativo que sea positivo tanto para dueños, gerentes y empleados que conformen la organización. Recordemos siempre que “Un líder empresarial no solo manda y ordena, también coopera y escucha”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Artículo “Liderazgo Empresarial”

<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/liderazgo-empresarial>

## Implantación y Seguimiento del Plan de Negocios

La implementación es hacer realidad todas las ideas que se planteó antes, dentro del contenido del plan de negocios. Si no ponemos en pie la implementación del plan de negocios junto con un seguimiento y control adecuados, todo el plan quedaría en el aire y nuestra idea no se convertiría en una empresa sostenible, ni tendríamos las herramientas para medir su evolución.

Esta etapa es esencial para el surgimiento y crecimiento de la empresa, por lo que se recomienda realizar un plan de implementación, el mismo que debe contener un plan operativo más preciso que presente temas como:

- Objetivos precisos
- Procedimientos
- Presupuestos
- Especificación de obligaciones de cada empleado
- Organigramas detallados.

Estos aspectos antes mencionados serán controlados por sistemas de control bien organizados. La organización de la implementación nos va a permitir planificar el tiempo y los recursos para cumplir con los plazos y satisfacer las necesidades de cada área.

Para este control antes mencionado es recomendable asignar un encargado que maneje los sistemas de control, y de un seguimiento detallado al progreso de cada parte del plan negocios, para de esta manera medir los objetivos que se van alcanzando y registrar los resultados.

Durante la implementación y al finalizar la misma se realizará un proceso de monitoreo y evaluación continua, para lo cual es indispensable la generación y utilización de indicadores de desempeño que permitan visualizar en un breve análisis la situación real y actualizada de la puesta en marcha del plan, con el objetivo de establecer correcciones y adoptar decisiones sobre la marcha para asegurar el destino estratégico que es objetivo del plan. Estos indicadores deben provenir de decisiones políticas establecidas por la alta gerencia y que de preferencia deben estar señaladas en este mismo plan. Si bien los indicadores, por su propia naturaleza, corresponden a la observación de una realidad dinámica, requieren de cierta permanencia en el tiempo para permitir la comparación de desempeños entre diferentes periodos.

## Conclusiones y Recomendaciones

El plan de negocios es un tema fundamental tanto para empresarios como para inversionistas por lo que quisiera adjuntar unas últimas observaciones, a manera de conclusiones y recomendaciones:

- Redactar un documento que sea bien estructurado, con ideas claras, con una redacción nítida y de fácil lectura.
- Realizar un plan de negocios único y personal.
- Plantear un modelo de negocio de forma dinámica, es decir animar el proyecto con fotos y esquemas que ayuden a ilustrar las ideas de mejor manera. Encontrar la creatividad e implantarla en la idea del negocio.
- Realizar un buen estudio de mercado con la finalidad de tener claro cómo se va a diferenciar el producto o servicio que se va a ofrecer de los ya existentes en el mercado.
- Implementar una buena técnica de marketing ya que de esta herramienta puede depender el fracaso o el éxito de la empresa.
- Realizar un plan financiero consistente, analizando a fondo las variables del entorno macro y micro de la empresa.
- Se debe elaborar un plan de negocios a corto y mediano plazo, es decir con proyecciones de 1 a 3 años.
- Se debe estudiar a la competencia para poder implementar estrategias competitivas en nuestro plan.
- Identificar a nuestros futuros clientes y estudiar sus necesidades y preferencias.
- Se debe llevar un control del cronograma del plan de negocios desde el comienzo del negocio y a lo largo de su evolución.

En conclusión, un plan de negocios es un documento que presentado de manera clara y concreta es una herramienta que sirve como guía empresarial y como presentación de negocios a personas externas. Para la correcta elaboración de un plan de negocios se requiere de un gran conocimiento de la industria y de la empresa. Por otra parte, es importante que el plan de negocios sea continuamente adaptado y actualizado con los cambios empresariales. Además, una vez terminado el plan de negocios, la finalidad es

convertirlo en una realidad exitosa, y para lograrlo es muy importante implantar un sistema de control y seguimiento adecuado.

El presente trabajo servirá de guía para la realización de un plan de negocios. El mismo que es muy importante para el éxito empresarial

## Fuentes Bibliográficas

- Anzola Rojas, Sérvulo. “De la idea a tu empresa: una guía para emprendedores”. 3° ed. México: McGraw Hill, 2005.
- Guías de negocios, serie management; todo para realizar su plan de negocios, Guía paso a paso para desarrollar el documento vital de su empresa / Entrepreneur. Pie de Imprenta México: Group Ideas.
- Antonio Borello “El plan de negocios”, Marketing Publishing Center.  
<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento-2/aspectos-teoricos-metodologicos-del-plan-de-negocio.htm>
- De la creatividad a la innovación: El modelo de Timmons.  
<http://entrinnova.wordpress.com/2009/05/12/de-la-creatividad-a-la-innovacion-el-modelo-de-timmons>
- Inducción para estudiantes: Proyecciones Financieras.  
<http://www.ama.org.mx/pags/XXIVCongreso/GeorginaMontiel-ProyeccionesFinancieras.pdf>
- Cap. 22 Implementación Plan de Negocios  
<http://www.slideshare.net/CESAR9MSRL/22-implementacion-de-un-plan-de-negocios>
- Artículo “Liderazgo Empresarial”  
<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/liderazgo-empresarial>
- Enciclopedia Online  
<http://www.investopedia.com/terms/h/human-resource-planning.asp#ixzz2EaPfVyFR>

### Contenidos clase Trabajo Final de Titulación

- Key Success Factors of Your Small Business
- A model for evaluating B2C e-commerce websites
- Building your Company's Vision
- Porter five forces analysis.  
[https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main\\_frame.d2l?ou=17517&tId=777](https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=777)
- The Opportunity Ch. 3
- The Purple Cow
- Timmons, Jeffrey -The Opportunity -
- Thinking outside the box
- Video: Factores clave para el éxito
- Factores clave para el éxito de empresarios
- Plan de negocios
- The SWOT Analysis
- La Matriz DOFA
- Prueba de concepto
- Esquema de Plan de Negocio1.pdf